



THE KONTERRA GROUP

Investigación relativa a Rosalind McGregor

Para

Amnistía Internacional

Valoración y análisis realizados por:

Kavita Avula, psicóloga, y Romain Félix, abogado

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
PROPÓSITO	3
METODOLOGÍA	4
PARTE A: EL DEBER DE DILIGENCIA.....	4
PARTE B: EL BIENESTAR Y LAS LECCIONES APRENDIDAS.....	13
APÉNDICE A – SERVICIOS DE CRISIS	24

INTRODUCCIÓN

Esta investigación externa fue encargada por el Secretariado Internacional (SI) de Amnistía Internacional (Amnistía) en respuesta a la trágica muerte de Rosalind McGregor, ocurrida el 1 de julio de 2018. Rosalind, a quien sus colegas llamaban Roz, era una joven británica de 28 años que, de febrero de 2018 a finales de junio de 2018, fue trabajadora en prácticas en las actividades de incidencia en la oficina de Ginebra y que, anteriormente, de octubre de 2017 a enero de 2018, había sido voluntaria en la Oficina Regional de México del SI. Cuando se quitó la vida en julio, tanto sus colegas de Ginebra como sus antiguos compañeros y compañeras de Ciudad de México, así como la comunidad del SI en general, se sintieron profundamente conmocionados.

El KonTerra Group y el abogado Romain Félix¹ recibieron el encargo de realizar conjuntamente esta investigación, que fue codirigida por Kavita Avula, del KonTerra Group, y el propio Romain Félix. Kavita Avula contó con el apoyo de Nanette Cantrell, consultora de recursos humanos del KonTerra Group, y Romain Félix, con el de Tiffany Willemetz, abogada de Sulmoni & Félix. Kavita Avula y Romain Félix rendían cuentas a un Grupo de Supervisión formado por tres altos cargos del movimiento de Amnistía Internacional, a saber: Natasa Posel, directora de Amnistía Internacional Eslovenia; Wies De Graeve, director de Amnistía Internacional Bélgica (habla flamenca), y Elisabeth Rasmussen, directora de Recursos Humanos de Amnistía Internacional Dinamarca. Este grupo desempeñó una labor decisiva al ofrecer a los coautores orientación sobre el movimiento y responder a las preguntas y abordar las dificultades que se plantearon durante el proceso de valoración. Por ejemplo, Kavita Avula solicitó una ampliación del plazo para aportar información cuando le dijeron que era demasiado corto, y el Grupo de Supervisión se la concedió.

Los coautores se propusieron garantizar la confidencialidad a todo el personal de Amnistía, es decir, tanto a las personas entrevistadas como a las mencionadas en las entrevistas y en los documentos presentados. Por consiguiente, salvo en el caso de quienes dieron expresamente su consentimiento para ello, no se menciona ni se identifica a ninguna persona de Amnistía.²

En un principio, cada parte de este informe –A y B– debía ocupar 5 páginas como máximo, es decir, que la extensión total del informe sería de 10 páginas. Los coautores consideraron que esta cantidad era insuficiente, así que solicitaron 5 páginas más para cada parte, hasta un total de 20 como máximo entre las dos, y se accedió a su petición. Con todo, se procuró que el texto siguiera siendo muy conciso. Los coautores adoptaron el método de doble ciego para la elaboración del informe, de manera que cada uno redactó su parte antes de examinar la del otro. Sí se hicieron mutuamente comentarios, que tuvieron en cuenta cuando eran pertinentes para sus respectivas partes. Redactaron conjuntamente los tres primeros apartados del informe, mientras que Romain Félix elaboró la parte A, y Kavita Avula, la parte B.

PROPÓSITO

La valoración tiene una doble finalidad. La parte A trata del deber de diligencia y consiste en:

1. la verificación de los hechos y de las conclusiones del informe de la investigación interna inicial realizada por el SI;³

¹ Abogado en Sulmoni & Félix, máster en Derecho, inscrito en los colegios de abogados de Ginebra y Nueva York, especialista en Derecho Laboral certificado por el Colegio de Abogados Suizo.

² Asimismo, salvo indicación expresa de nombres o pronombres femeninos, se utiliza el masculino cuando el texto inglés no revela el género de la persona a la que se refiere.

³ La investigación interna corrió a cargo de dos miembros de la dirección del SI. Se trataron en ella tres temas: “A) ¿Qué información se facilitó a Roz y qué se habló con ella acerca de la cobertura médica y el seguro de enfermedad en Ginebra, Suiza? B) ¿Qué volumen de trabajo tuvo Roz durante su estancia en la oficina de Ginebra? C) ¿Qué sabíamos de sus problemas de salud durante el tiempo en que estuvo trabajando?” Como sabemos que el presente informe se dará a conocer más ampliamente que el informe de la investigación interna, no remitiremos en él a las conclusiones de este último.

2. la valoración del cumplimiento del deber de diligencia de Amnistía Internacional según la legislación suiza.

En la parte B se examinan desde la perspectiva del bienestar las circunstancias previas y posteriores a la muerte de Roz a fin de:

1. compartir las lecciones aprendidas;
2. formular recomendaciones para garantizar que el personal del SI, en especial el que esté sometido a niveles excepcionales de estrés, recibe el debido apoyo desde el punto de vista del bienestar.

METODOLOGÍA

Kavita Avula y Romain Félix codirigieron en colaboración la mayoría de las entrevistas con el fin de unificar esfuerzos y de no fatigar a las personas entrevistadas. Los datos se recopilaron fundamentalmente por medio de la consulta de documentos, proporcionados por el SI y la Sección Suiza, y de entrevistas semiestructuradas realizadas tanto por Kavita Avula como por Romain Félix. Se entrevistó a 22 personas en total —en 17 entrevistas individuales, una en pareja y una en grupo—, y participaron en las entrevistas tres de los allegados de Roz, la Oficina Regional de México del SI, el departamento de recursos humanos y directivos de la Sección Suiza, directivos del SI en Ginebra y personal del Programa de Incidencia Internacional (IAP) destinado en Ginebra, Londres, Berlín y Nueva York. La entrevista en grupo se llevó a cabo con el personal de la oficina de Ciudad de México. Aunque la mayoría de las entrevistas duraron entre 45 y 60 minutos, siete personas fueron entrevistadas más de una vez, durante un total de entre dos y tres horas, con el fin de recabar más información o porque estaban muy afectadas y necesitaban más tiempo.

PARTE A: EL DEBER DE DILIGENCIA

Introducción

La parte jurídica de este informe es el resultado de una investigación independiente sobre el periodo de trabajo en prácticas de Rosalind McGregor (**Roz**) en el Programa de Incidencia Internacional (**IAP**) del Secretariado Internacional (**SI**) de Amnistía Internacional (**Amnistía**) en Ginebra, que comenzó el 1 de febrero de 2018 y terminó con su trágica muerte el 1 de julio de 2018.

La investigación que dio lugar a este informe tenía por objeto examinar cuestiones jurídicas. Paralelamente, el KonTerra Group llevó a cabo otra investigación sobre cuestiones de bienestar. El proceso de determinación de los hechos (con entrevistas, examen de documentos, etc.) se realizó en gran parte de forma conjunta. No obstante, cada parte del informe completo puede leerse por separado, y de ahí que se hayan producido inevitablemente algunas duplicaciones. Asimismo, la valoración de algunas cuestiones comunes podría ser distinta.

Mandato y alcance

En el mandato para la parte jurídica de esta investigación, acordado el 29 de octubre de 2018, se dispone que: 1) verificaré los hechos y las conclusiones contenidos en la investigación interna inicial realizada por el SI; y 2) valoraré el cumplimiento del deber de diligencia de Amnistía según la legislación suiza atendiendo a los datos de 1) y a otras cuestiones pertinentes. Inicialmente se identificaron tres aspectos concretos del deber de diligencia de Amnistía: a) la asistencia con la cuestión de la cobertura médica, b) el volumen de trabajo de Roz y c) la actuación en función de lo que se sabía de los problemas de salud que Roz estaba sufriendo durante el tiempo en que estuvo trabajando.

En vista de este mandato, es importante indicar de la forma más precisa posible el alcance de mi investigación jurídica, es decir, de qué trata y de qué no trata este informe.

- El presente informe no está centrado en las circunstancias exactas de la muerte de Roz, es decir, en la razón o razones de su decisión de quitarse la vida. No se me pidió que lo hiciera, ni estaba yo debidamente capacitado para ello.⁴
- Este informe no se ocupa de la vida personal o privada de Roz, excepto en los casos en que ella desveló tal información a sus colegas, aunque he de decir que recibí información adicional a este respecto de algunas personas cercanas a ella. En el contexto de la investigación jurídica, no tengo necesidad de desvelar nada que Roz decidiera no dar a conocer en su entorno profesional.
- En este informe no se aborda el cumplimiento del deber de diligencia de Amnistía para con ningún empleado aparte de Roz. He escuchado y leído algunas declaraciones en las que, con independencia de que sean o no exactas, se habla del estilo o las prácticas de dirección de Amnistía, la falta de atención a los traumas relacionados con el trabajo, la existencia de conductas culturales inaceptables, etc. No voy a considerar estas cuestiones, salvo que sean pertinentes para valorar la situación de Roz en Amnistía.
- Básicamente, este informe trata de la cuestión del cumplimiento del deber de diligencia de Amnistía para con Roz desde una perspectiva general. No obstante, los tres aspectos concretos identificados en el mandato me llevaron a centrar la investigación en las cuestiones que pudieron tener un efecto negativo en el bienestar de Roz. Basándome en lo que escuché y leí, identifiqué seis áreas de interés: a) el volumen de trabajo (en especial las horas de trabajo registradas); b) la afiliación al sistema de seguro médico; c) los problemas de salud de Roz comunicados a Amnistía; d) la recomendación sobre los proveedores de servicios de salud (médicos, clínicas, etc.); e) el servicio o servicios de asesoramiento psicológico que se pusieron a disposición de Roz y f) el reparto de responsabilidades entre el SI y la Sección Suiza de Amnistía.

La principal dificultad que encontré al redactar este informe fue la conciliación de los requisitos de exactitud, brevedad y confidencialidad. Ha sido posible conciliarlos presentando, en general, sólo el resultado del examen de los elementos de prueba disponibles, sin mencionar exactamente tales elementos.

Determinaciones de hecho (resumen)

Rosalind McGregor (**Roz**), británica de 28 años, desempeñó trabajo en prácticas en la oficina de Ginebra del Programa de Incidencia Internacional (**IAP**) de febrero a junio de 2018. El IAP es parte del Secretariado Internacional (**SI**), con sede en Londres. El periodo de prácticas iba a durar en principio hasta el final de julio de 2018, es decir, seis meses (con una posible prórroga de otros seis). Antes de trasladarse a Ginebra, Roz había sido voluntaria en la Oficina Regional de México de Amnistía durante cuatro meses. Anteriormente, había adquirido experiencia laboral durante varios años, tanto en Reino Unido como en otros países.

Al igual que la persona que trabajó en prácticas antes que ella –desde marzo de 2017 hasta enero de 2018–, Roz no era empleada del SI, sino de la Sección Suiza de Amnistía. Como trabajaba en el IAP, su

⁴ Dicho esto, basándome en lo que he escuchado y leído, mi opinión es que la situación laboral de Roz en Amnistía no desempeñó un papel importante en su trágica decisión ni tuvo, probablemente, nada que ver con ella.

situación jurídica era la de una empleada de la Sección Suiza destinada en el SI. Su sueldo y sus prestaciones se ajustaban, por tanto, a las condiciones del personal de la Sección Suiza. Roz era la única integrante del personal del IAP en la oficina de Ginebra que no era empleada del SI. Los asuntos laborales los llevaba principalmente el Departamento de Recursos Humanos de la Sección Suiza (**RH de la Sección Suiza**), radicado en Berna, no el Departamento de Recursos Humanos del SI (**RH del SI**), que tiene su sede en Londres. La comunicación entre RH de la Sección Suiza y Roz solía hacerse, en ambos sentidos, a través del personal del IAP en Ginebra.

Durante el periodo de prácticas de Roz, el personal del IAP en Ginebra consistía en tres empleados permanentes: dos responsables del trabajo de incidencia y un auxiliar administrativo. Había otro responsable del trabajo de incidencia, adscrito a la oficina de Ginebra, que trabajaba principalmente desde fuera del país. El puesto de director del IAP estaba vacante. La directora anterior había abandonado el cargo en el último trimestre de 2017. La nueva directora empezó en abril de 2018, pero estuvo radicada en Nueva York hasta noviembre de 2018.

Lo normal era que la supervisora de Roz hubiera sido la directora del IAP, que era quien había supervisado en su mayor parte a la persona que desempeñó anteriormente el trabajo en prácticas hasta que abandonó su puesto en el último trimestre de 2017. Al no haber director del IAP, la tarea de supervisar a Roz se asignó a una de las dos personas responsables del trabajo de incidencia en Ginebra, a saber, una joven que había entrado en Amnistía aproximadamente un año antes (**supervisora de Roz**). Esta joven no tenía formación como supervisora ni experiencia alguna en gestión, salvo la de haber supervisado a quien había desempeñado anteriormente el trabajo en prácticas tras la marcha de la directora del IAP. A pesar de su falta de experiencia y formación, la atención que prestó la supervisora de Roz a la actividad profesional y el bienestar de ésta ha sido muy alabada.

El personal del IAP comparte la oficina de Ginebra de Amnistía, que es bastante pequeña (unas 10 personas) con miembros del personal de la Sección Suiza y con otros miembros del personal del SI ajenos al IAP. El personal del IAP tiene —o, más bien, tenía— una sala propia en la oficina de Ginebra y comparte zonas comunes, como la cocina, con el resto del personal.

A Roz se la describe de manera mayoritaria como una persona inteligente, motivada, ambiciosa y entusiasta. Se la califica a menudo de “jovial”. Su trabajo en el IAP era de muy buena calidad, y se la consideraba una excelente trabajadora en prácticas. Amnistía le ofreció prorrogarle el periodo de prácticas otros seis meses. Tengo entendido que ella estaba al principio interesada en la prórroga, pero que decidió no aceptarla en mayo de 2018 a fin de emprender una carrera profesional en Reino Unido y estar más cerca de sus allegados.

Roz sufría angustia por razones personales. Este estado se agravó severamente en junio de 2018. El martes 26 de junio, Roz decidió inesperadamente regresar a Reino Unido. Se quitó la vida el domingo, 1 de julio.

Los demás hechos pertinentes de expondrán directamente en los apartados correspondientes de la valoración.

Legislación (resumen)

La relación laboral entre Amnistía y Roz se regía por la legislación suiza. El derecho laboral suizo tiene dos fuentes principales: el Código de Obligaciones (en francés, *Code des obligations* o **CO**), que es legislación contractual privada, y la Ley de Trabajo (en francés, *Loi sur le travail* o **LTr**) y los reglamentos conexos, que son derecho público. El CO contiene normas no vinculantes (de las que cabe sustraerse por consentimiento mutuo de las partes), así como normas imperativas. La LTr contiene normas imperativas.

Las condiciones de la relación laboral entre la Sección Suiza y Roz estaban establecidas en el contrato de trabajo firmado por las partes y en el Reglamento del Personal, aplicable a la totalidad de los empleados de la Sección Suiza (y mencionado expresamente en el contrato de trabajo). Por consiguiente, estos dos documentos regulaban la relación laboral en la medida en que sus condiciones no fueran incompatibles con las normas jurídicas imperativas. Toda cuestión jurídica no tratada en el contrato de trabajo o en el Reglamento del Personal tenía que decidirse sobre la base del CO, la LTr o cualquier otra ley aplicable.

En ninguna de las leyes se menciona específicamente el deber de diligencia del empleador para con los empleados. No obstante, este concepto aparece implícito y está tratado parcialmente en el artículo 328 del CO, relativo a la “protección de la personalidad del trabajador”.⁵ Asimismo, el deber del empleador de proteger la salud de los empleados, tanto en el aspecto físico como en el mental, se trata en el artículo 6 de la LTr y en uno de sus reglamentos de aplicación (la OLT3).

En vista de tan conciso marco jurídico del deber general del empleador de proteger a los empleados (deber de diligencia), esta cuestión se ha tratado y, por consiguiente, interpretado y especificado en abundante jurisprudencia. Se han impuesto al empleador algunos de los siguientes deberes específicos: deber de crear y mantener un ambiente agradable de trabajo (es decir, que respete la dignidad de las personas y garantice el respeto mutuo); deber de prevenir la aparición de conflictos laborales y de manejar los que surjan; deber de prevenir los problemas de salud relacionados con el trabajo; deber de organizar adecuadamente el trabajo (que se materializa en el modo de seleccionar, capacitar y supervisar a los empleados), etc.

Estos deberes diversos pueden dar lugar a que el empleador tenga que hacer algo (acción) o, al contrario, a que tenga que abstenerse de hacer algo (abstención). En la mayoría de los casos, el deber de diligencia no es ilimitado, sino que su alcance está sujeto al criterio de la razonabilidad: tecnología disponible, necesidades laborales legítimas, etc.

En una situación de traslado (en su sentido más amplio), es decir, cuando un empleado es enviado por su parte contratante (empleador por ley o *de jure*) a que trabaje con otra entidad jurídica (empleador en la práctica o *de facto*), se plantea la cuestión de cómo se reparten las diversas obligaciones entre ambos empleadores. Básicamente, el deber de proteger a los empleados (deber de diligencia) recae principalmente en el empleador *de facto*.⁶ Esto es así porque el empleador *de jure* no participa en las actividades diarias de los empleados, que se realizan únicamente para el empleador *de facto* (normalmente en la sede de este último).

En este caso, Roz fue contratada por la Sección Suiza, ya que su contrato de trabajo estaba firmado por la Sección Suiza y únicamente en nombre de ésta. Sin embargo, trabajaba en el seno de un equipo del SI, que tiene su propio despacho en la oficina de la Sección Suiza en Ginebra. Roz no realizaba ninguna actividad para la Sección Suiza ni recibía de ella instrucciones para su trabajo, sino que su actividad la realizaba para el SI, y era del SI de quien recibía instrucciones. Por tanto, la Sección Suiza era el empleador *de jure* (o por ley) de Roz, y el SI, su empleador *de facto* (o en la práctica). Hay que

⁵ El artículo 328 del CO reza: “1. En las relaciones laborales, el empleador protegerá y respetará la personalidad del trabajador, mostrará la debida consideración por su salud y velará por que se mantenga la moral. En particular, velará por que los trabajadores no sean acosados sexualmente y, llegado el caso, no se vean perjudicados como consecuencia de tales actos. 2. Para proteger la vida, la salud y la integridad personal del trabajador, tomará las medidas dictadas por la experiencia, aplicables con la tecnología actual y adaptadas a las condiciones de la empresa o del hogar, en la medida en que la relación laboral y la naturaleza del trabajo permitan exigírselo equitativamente”.

⁶ Está ampliamente admitido que entre el empleador *de facto* y los empleados se entabla una relación semejante a la establecida por contrato. Además, la obligación del empleador *de facto* de proteger la salud (física y mental) de los empleados está prevista expresamente en el artículo 9 de la OLT3.

señalar además que la relación laboral entre Amnistía y Roz se regía enteramente por la legislación suiza, incluido el deber de diligencia del SI para con Roz.

El empleador es responsable de toda acción incorrecta, o toda falta de acción, realizada por el empleado en el desempeño de sus tareas.⁷

Hay otros conceptos jurídicos distintos o más profundos que se expondrán directamente en los apartados correspondientes de la valoración.

Valoración

El volumen de trabajo (en especial las horas de trabajo registradas)

La jornada laboral de Roz acordada por contrato era de 40 horas semanales.⁸ El horario diario no estaba establecido en el contrato. Roz tenía que determinar su horario con su supervisora, teniendo en cuenta tanto las necesidades organizativas de Amnistía como sus necesidades y deseos personales. Estaba acordado por contrato que todas las horas extraordinarias debían compensarse fundamentalmente en forma de tiempo libre. Roz tenía que registrar las horas trabajadas. Se tratará esta cuestión más detalladamente más adelante, en este mismo apartado. El periodo de vacaciones de Roz acordado contractualmente para los seis meses de prácticas era 2,5 semanas (o 12,5 días hábiles).⁹

Por su naturaleza, la actividad del IAP varía mucho: durante el periodo de sesiones el Consejo de Derechos Humanos (CDH) de la ONU (que se celebra tres veces al año, en marzo, junio y septiembre), el equipo del IAP pasa la mayor parte del tiempo en el Palais des Nations, y el número de horas de trabajo puede llegar a ser muy alto; en los periodos intermedios, está casi todo el tiempo en la oficina, y el número de horas de trabajo es considerablemente menor. Normalmente, sus miembros pueden compensar las horas extraordinarias con tiempo libre.

La actividad de Roz seguía esta tendencia. A su llegada tuvo poco tiempo para instalarse en la oficina del IAP, porque del 26 de febrero al 3 de marzo de 2018 se celebró el 37º periodo ordinario de sesiones del CDH. Antes de este periodo y durante su celebración estuvo muy ocupada, no sólo por el hecho de ser nueva en el puesto y haber en general un volumen de trabajo considerable, sino también porque era muy curiosa y entusiasta. Luego vino una época más tranquila. Se tomó días libres en abril (nueve) y en mayo (uno). Del 18 de junio al 6 de julio tuvo lugar el 38º periodo ordinario de sesiones del CDH. Roz estuvo otra vez más atareada, pero parecía no ser capaz de hacer frente adecuadamente al aumento de la demanda de trabajo. Fue entonces cuando comenzó a sentirse peor (angustiada). Volveremos a esta cuestión más adelante, en el apartado sobre los problemas de salud. En algunas ocasiones, Roz trabajaba desde casa durante el horario habitual de trabajo (trabajo a domicilio). Alguna rara vez pasó algo de tiempo trabajando desde casa fuera del horario laboral.

Alguna vez dijo a sus colegas que tenía mucho trabajo, pero sin quejarse de que fuera demasiado. No mostró señales de estrés, excepto al final de su trabajo en Amnistía (véase el apartado sobre los problemas de salud). A veces pedía más trabajo en áreas concretas, y también se mostró interesada en realizar en Amnistía actividades ajenas a sus tareas. En las ocasiones en que el volumen de trabajo era mayor, se atrevía a decir que no podía ocuparse de más. Su supervisora, que tenía una actitud protectora hacia ella, hacía todo lo posible para que no se sintiera agobiada, entre otras cosas quitándole trabajo adicional.

⁷ Véase el artículo 101 del CO.

⁸ La jornada laboral máxima permitida en este sector es de 45 horas semanales (artículo 9.a de la LTr).

⁹ El periodo mínimo de vacaciones, a partir de los 20 años de edad, es de cuatro semanas al año (artículo 329.a.1 del CO), es decir, de dos semanas (o 10 días hábiles) por seis meses.

El registro de las horas trabajadas por el personal y de los datos conexos es obligatorio en la mayoría de las empresas en Suiza.¹⁰ El Reglamento del Personal de la Sección Suiza (lamentablemente, no disponible en inglés) dispone que: i) el empleado indicará el número diario de horas trabajadas en el programa informático proporcionado al efecto; ii) salvo que se acuerde de otro modo con el supervisor, el empleado presentará a éste la hoja de control al final de cada trimestre para su firma; y iii) el supervisor se asegurará de que en circunstancias normales no se hagan horas extraordinarias y de que, si se hacen, se compensen lo antes posible.¹¹ En mi opinión, estos requisitos son incoherentes: el supervisor no puede controlar de manera eficiente que no se hagan horas extraordinarias en circunstancias normales ni, más concretamente, asegurarse de que las horas extraordinarias se compensen lo antes posible si la hoja de control se presenta sólo trimestralmente.

Además, Roz no tenía acceso al programa informático de registro del tiempo de trabajo de que disponía el personal de la Sección Suiza. Antes de que Roz comenzara su periodo de prácticas, la Sección Suiza envió al personal del IAP una hoja Excel de registro para ella. Al comienzo de marzo de 2018, la Sección Suiza entregó directamente a Roz la hoja Excel, junto con unas instrucciones (entre otras cosas, tenía que compensar las horas extraordinarias, es decir, las trabajadas que superaran su jornada diaria de ocho horas, y tenía que determinar sus vacaciones con su supervisora). No obstante, en esa ocasión no se trató la cuestión del control (quién controlaría el tiempo real de trabajo y con qué frecuencia). Además, la hoja de registro no contenía todos los datos exigidos por ley, si bien hay que señalar que muchas empresas suizas no cumplen con todas sus obligaciones legales a este respecto.

Al final del primer trimestre y tras consultar con su supervisora, Roz envió a la Sección Suiza la hoja de registro correspondiente a febrero y marzo. Durante esos dos meses había acumulado 27,5 horas extraordinarias (es decir, el equivalente a aproximadamente 3,5 días), lo cual coincide con el período de máxima actividad que abarcó su adaptación al IAP y asistencia a su primer periodo ordinario de sesiones del CDH. Como regresó de repente a casa antes de que terminara el segundo trimestre, Roz no envió la hoja de registro correspondiente a abril, mayo y junio. Se ignora si registró sus horas trabajadas durante ese tiempo. No se sabe con exactitud si compensó con tiempo libre las horas extraordinarias acumuladas en febrero y marzo; en particular, no está claro si sus días libres de abril (nueve) y mayo (uno) correspondían a vacaciones sólo o también a tiempo libre acumulado por horas extraordinarias.

Mi conclusión es que parece que la media de volumen de trabajo de Roz fue razonable durante el periodo comprendido entre febrero y junio. No obstante, Amnistía no supervisó debidamente el tiempo de trabajo de la joven. En mi opinión, este fallo es bastante grave, ya que Roz era una trabajadora en prácticas joven, inexperta y extranjera, en un entorno de trabajo en el que es frecuente hacer (temporalmente) horas extraordinarias.

[La afiliación al sistema de seguro médico](#)

En Suiza, el seguro médico es un sistema de seguridad social de gestión privada. Está estrechamente regulado y supervisado.¹² Todas las personas domiciliadas en el país han de tener seguro médico en

¹⁰ Véanse el artículo 46 de la LTr y los artículos 73-73b de la OLT1.

¹¹ El artículo 321c.2 del CO dispone que las horas adicionales (es decir, las trabajadas además de la jornada de trabajo acordada por contrato, en este caso de 40 horas) se compensarán con tiempo libre “en el transcurso de un periodo apropiado”. El artículo 13.2 de la LTr y el artículo 25.2 de la OLT1 disponen que las horas extraordinarias (es decir, las horas trabajadas que superen las 45 horas semanales) se compensarán en un plazo de 14 semanas. No procede tratar detalladamente aquí la distinción entre horas adicionales (según el CO) y horas extraordinarias (según la LTr).

¹² Véase la Ley sobre el Seguro de Enfermedad (en francés, *Loi fédérale sur l'assurance-maladie* o **LAMal**).

un plazo de tres meses.¹³ Si la afiliación al sistema se hace dentro de ese plazo, la cobertura tiene efecto retroactivo.¹⁴ Si se hace fuera de plazo, la cobertura comienza en la fecha de afiliación, y puede imponerse una multa.¹⁵ Algunas personas con nacionalidad de la UE pueden quedar exentas de la afiliación obligatoria en determinadas condiciones. La solicitud de exención ha de hacerse dentro de los tres meses de plazo. La falta de seguro médico no impide a nadie acudir a un médico privado o al hospital, pero los gastos pueden tener que ser cubiertos al final por el propio paciente.

Al contrario que la mayoría de los demás seguros sociales suizos, el seguro médico no está asociado a la relación laboral: el empleador no tiene que efectuar ni que facilitar la afiliación de los empleados al sistema de seguro médico (algunos empleados lo hacen por iniciativa propia), no tiene que pagar primas de seguro médico (algunos empleados lo hacen por iniciativa propia) y no tiene ningún deber de información sobre la afiliación al sistema de seguro médico para con los empleados.¹⁶

Roz recibió por escrito de la Sección Suiza alguna información sobre las particularidades del seguro médico suizo antes del comienzo de la relación laboral. Sorprendentemente, las preguntas a este respecto tenían que dirigirse al “ODHR [Programa de Desarrollo Organizativo y Recursos Humanos] de Amnistía en Londres (o al superior en algunos casos)”. Simultáneamente, y poco después, se llamó la atención de Roz sobre el hecho de que necesitaba hacerse el seguro médico y de que esté tenía que suscribirse de forma privada. La Sección Suiza pidió al personal del IAP que ayudara a Roz con esta cuestión.

Mi conclusión es que Amnistía cumplió con sus (limitadísimas, si no inexistentes) obligaciones legales con respecto a la afiliación de Roz al sistema de seguro médico.

Sin embargo, la situación no se gestionó de manera totalmente satisfactoria. Aunque no pude acceder a todos los detalles (que no estuvieron a disposición ni de Amnistía ni de la familia de Roz), parece que Roz tuvo problemas para conseguir la cobertura del seguro médico, como consecuencia de lo cual no se afilió al sistema (ni tuvo, por tanto, la cobertura) hasta mayo de 2018 (es decir, después de los tres meses de plazo), y no se decidió a solicitar atención médica mientras tanto. En ese momento, el problema principal era saber si su tarjeta médica británica (EHIC) la eximía de suscribir el seguro médico suizo (es decir, si le cubría los tratamientos médicos en Suiza). Roz se ocupó del proceso de afiliación sola. Pidió consejo al personal del IAP, que no pudo serle de mucha ayuda y no supervisó totalmente el proceso, como tampoco hizo la Sección Suiza. Además, recibió información incoherente y, en cierta medida, inexacta sobre a quién debía plantear sus dudas sobre este asunto; evidentemente, el “ODHR de Amnistía en Londres” no estaba en condiciones de ayudarla de manera eficiente.

En mi opinión, Amnistía debería haber rehusado por completo ayudar a Roz con el proceso de afiliación (por considerar que era un asunto totalmente privado en Suiza) o haberle prestado pleno apoyo, por ejemplo, ocupándose del asunto en nombre de ella o remitiéndola a un corredor de seguros específico para que lo hiciera. La vía intermedia empleada por Amnistía carecía de claridad y pudo ser causa de cierta confusión.

¹³ Véase el artículo 3.1 de la LAMal.

¹⁴ Véase el artículo 5.1 de la LAMal.

¹⁵ Véase el artículo 5.2 de la LAMal. Tras los tres meses de plazo, las autoridades cantonales realizan la afiliación automáticamente (afiliación obligatoria).

¹⁶ Ahora se considera que el artículo 331.4 del CO, que básicamente impone el deber de información del empleador para con el empleado en materia de planes de pensiones (el denominado “segundo pilar” o LPP), se aplica también a otros seguros sociales en la medida en que la legislación sobre seguros sociales específicos prevea el deber de información. No obstante, el seguro médico no figura en el ámbito de aplicación de este deber, al contrario que el seguro por pérdida de ingresos en caso de enfermedad (véase el artículo 28.1 de la Ley sobre la Parte General del Derecho de la Seguridad Social y el artículo 10 de la LAMal).

Los problemas de salud de Roz comunicados a Amnistía

Roz reveló muy poco de sus problemas de salud a sus colegas de Amnistía cuando estuvo en Ginebra. Mantenía ese aspecto de su vida básicamente en privado. En algunas ocasiones habló a sus colegas del equipo del IAP (principalmente a su supervisora) de dos problemas de salud física, uno bastante común y nada alarmante y otro también común pero más preocupante si se repetía (aunque no se divulgó como tal). En el contexto de la investigación jurídica, no veo necesario revelar estos problemas de salud. Cuando fue informada de estos problemas, la supervisora de Roz le dijo que no dudara en irse a casa y descansar, algo que Roz hizo en ocasiones.

Los colegas de Roz no tenían conocimiento del profundo estado de angustia en que ésta se encontraba al final de su periodo de prácticas; sólo estaban al tanto su supervisora y, en menor medida, otro miembro del personal del IAP, que lo supieron durante la última semana de Roz en Ginebra (véase más adelante, en este mismo apartado). Por razones personales, Roz decidió no revelar a nadie en el trabajo (excepto parcialmente a su supervisora, y ya al final de su estancia) la existencia de este estado de angustia, y menos aún sus causas. Lo único que algunos colegas podían notar en ese momento era el estrés que le producía a Roz la cuestión de su futuro profesional, algo que parecía normal en esas circunstancias. Hasta su último día en Ginebra (el 25 de junio), Roz dio muestras de su “interés en la vida”, en particular en su futuro profesional. Esta es principalmente la razón de que la noticia de su trágica muerte causara tan inmensa conmoción a Amnistía.

Durante la última semana de Roz en Ginebra, su estado de angustia comenzó a preocupar a su supervisora. Se estaba celebrando el 38º periodo ordinario de sesiones del CDH, es decir, que era un período frenético en el que la mayoría de las actividades del IAP tenían lugar en el Palais des Nations. A Roz no parecía irle bien. Hacía cuanto podía, como de costumbre, pero no parecía capaz de hacerse cargo adecuadamente del trabajo. En dos ocasiones habló específicamente de su estado de angustia a su supervisora, aunque sin entrar en detalles e insistiendo en que se mantuviera totalmente la confidencialidad. Como en el contexto de la investigación jurídica no es necesario revelar nada más de sus conversaciones, no voy a hacerlo. El jueves 21 de junio, tras la segunda (y más detallada) conversación, la supervisora la instó a tomarse dos días de descanso. Roz se tomó libre el viernes, 22 de junio. El domingo, 24 de junio, escribió a su supervisora para decirle que prefería trabajar el lunes, 25 de junio, porque la ayudaría a aclarar sus ideas. Lo hizo. El martes, 26 de junio, no fue a trabajar y tomó un vuelo de regreso a Reino Unido. No es necesario explicar en la investigación jurídica lo que ocurrió a continuación.

Basándome en lo que he escuchado y leído, estoy convencido de que: i) los colegas de Roz no conocían (con exactitud) ni podían conocer el profundo estado de angustia que la joven estaba soportando a medida que se acercaba el final de su periodo de prácticas; ii) los colegas de Roz (el equipo del IAP) se preocupaban por su salud; y iii) la supervisora de Roz hizo todo cuanto pudo para protegerla en la medida en que tuvo conocimiento de sus problemas de salud (física o mental). En resumen, Amnistía reaccionó de manera adecuada al conocimiento que tuvo sobre los problemas de salud de Roz durante el tiempo en que ésta estuvo trabajando.

La recomendación sobre proveedores de servicios de salud (médicos, clínicas, etc.)

Parece que Roz recibió atención médica (psicológica/psiquiátrica) inadecuada, si no incorrecta, mientras estuvo en Ginebra, y que esa atención tuvo un efecto perjudicial en su salud. No obstante, no parece que ella eligiera la clínica psicológica/psiquiátrica en cuestión basándose en lo aconsejado o recomendado por Amnistía. Un miembro del personal del IAP le dio de manera informal el nombre de un proveedor de servicios de salud (médicos generalistas) de habla inglesa. Cuando la vio, el facultativo (médico generalista) le recomendó la clínica psicológica/psiquiátrica en cuestión.

Amnistía no facilita ninguna lista de proveedores recomendados de servicios de salud (médicos generalistas, especialistas y/o clínicas) a sus empleados de Ginebra (tanto del SI como de la Sección

Suiza). Los empleadores no tienen ninguna obligación legal de hacerlo. Yo no aconsejaría, de hecho, a Amnistía que hiciera una lista de proveedores recomendados de servicios de salud,¹⁷ dado que Amnistía carece de la competencia necesaria para valorar la calidad de la atención que prestan. Además, cualquier recomendación que resultara inadecuada o incorrecta podría dar lugar a que se responsabilizara legalmente a Amnistía —o, al menos, se la demandara— por asesoramiento negligente. Como mucho, Amnistía podría elaborar una lista de proveedores de servicios de salud que hablaran inglés para facilitársela a los miembros de su personal que no hablaran francés.

El servicio o servicios de asesoramiento psicológico de que disponía Roz

El personal de Amnistía está expuesto a sufrir angustia. Una de las razones obvias de ello, si no la principal, es que se enfrenta a menudo a datos (imágenes, informes, etc.) sobre el trato inhumano que reciben los seres humanos. Debido a ello, Amnistía pone a disposición de su personal servicios de asesoramiento psicológico (por ejemplo, CiC en Reino Unido y Movis en Suiza), algunos de los cuales se ocupan no sólo de problemas relacionados con el trabajo, sino también de cuestiones personales. Existe, no obstante, cierta confusión con respecto a qué servicio o servicios hay exactamente y a disposición de qué personal están. Por ejemplo, parece que sólo tienen derecho a recurrir a CiC los empleados del SI.

Al comienzo de la relación laboral, Roz recibió o tuvo acceso a información sobre servicios de asesoramiento psicológico. No obstante, esa información era poco clara, si no incoherente. En uno de los documentos a los que pudo acceder se afirmaba que el CiC era sólo para empleados del SI (Roz no lo era), mientras que en otro documento que se puso a su disposición se indicaba que había un “servicio de asesoramiento personal confidencial” para el personal de Amnistía y se le proporcionaba el número de teléfono (en Reino Unido) de ese servicio. Sin embargo, parece que no se comprobó si Roz tenía derecho a tal servicio. Además, parece que Roz no fue informada específicamente de la existencia ni de los datos de contacto de Movis, cuyo servicio de asesoramiento en un buen inglés es cuestionable, en cualquier caso.

Aun cuando Roz sufriera angustia durante su periodo de prácticas, no hay indicios de que se propusiera o intentara alguna vez hacer uso de algún servicio de asesoramiento disponible para el personal de Amnistía. Es posible, no obstante, que utilizara o intentara utilizar tales servicios, pero no he podido confirmarlo. Dicho esto, pienso que la falta de claridad y la incoherencia de la información proporcionada por Amnistía a este respecto deberían corregirse en el futuro. Hay que tener en cuenta que es poco probable que una persona angustiada esté en condiciones de determinar si dispone o no de un determinado servicio.

El reparto de responsabilidades entre el SI y la Sección Suiza de Amnistía

Roz firmó un contrato de trabajo con la Sección Suiza. Sin embargo, el trabajo que realizaba era para el SI (la entidad a la que pertenece el IAP), y recibía sus instrucciones de él. Como consecuencia de esta situación de traslado, la Sección Suiza, con sede en Suiza (en Berna, y con una oficina en Ginebra), era su empleador *de jure*, y el SI, con sede en Reino Unido (en Londres) y con una oficina en Ginebra (compartida con la Sección Suiza), su empleador *de facto*. Por tanto, el deber de diligencia del empleador para con Roz (es decir, el deber de proteger su personalidad) recaía principalmente en el SI. En la Sección Suiza recaían la mayoría de las obligaciones administrativas del empleador (como pagar el sueldo, ocuparse de los seguros sociales, etc.).¹⁸

¹⁷ Soy consciente de que Kavita Avula llega a una conclusión diferente en su investigación. No discrepo de ella respecto a la cuestión en sí, pero deseo señalar que el bienestar y las disposiciones legales a veces entran en conflicto. Corresponde entonces a Amnistía decidir qué consideración debe prevalecer.

¹⁸ Aunque el SI es una entidad con sede en Londres, el cumplimiento de ambos deberes se regía por la legislación suiza.

La Sección Suiza era bien consciente de sus obligaciones para con Roz, así como de los límites que éstas tenían. En su Reglamento del Personal (lamentablemente, no disponible en inglés), la Sección informa a los trabajadores en prácticas de que el responsable de gestionar las prácticas es el personal del SI. La Sección Suiza proporcionaba a los empleados, incluida Roz, un documento donde se explica el reparto de responsabilidades entre RH de la Sección Suiza y RH del SI, si bien podía resultar confuso en la cuestión del seguro médico (véase, más atrás, el apartado sobre la afiliación al sistema de seguro médico). La Sección también se coordinó en gran medida con el personal del IAP para determinar cómo tratar las cuestiones relativas a Roz, tanto durante el tiempo en que ésta estuvo trabajando como antes de que se incorporara.

El personal del IAP también era muy consciente de los deberes del SI para con Roz. Antes de que Roz comenzara sus prácticas, se elaboró un documento de información sobre la función y las responsabilidades del IAP. Según tengo entendido, este documento, que la Sección Suiza revisó, le fue de gran ayuda a Roz, a pesar de que contenía información no verificada sobre un “servicio de asesoramiento personal confidencial” (véase, más atrás, el apartado sobre el servicio o servicios de asesoramiento psicológico).

No obstante, mi impresión es que la inusual combinación de ausencia temporal, primero, y lejanía, después, de la nueva directora del IAP, así como la situación específica de traslado podría haber afectado a la manera en que Amnistía cumplió su deber de diligencia respecto a Roz.

Conclusión

No he podido determinar ningún incumplimiento grave del deber de diligencia de Amnistía para con Roz. No obstante, según mi investigación, algunos aspectos de su relación laboral no se gestionaron de manera adecuada o perfecta (el procedimiento indebido de registro del tiempo de trabajo, la falta de seguimiento de la afiliación al sistema de seguro médico, y la información inadecuada sobre el servicio o servicios de asesoramiento psicológico disponible).

PARTE B: EL BIENESTAR Y LAS LECCIONES APRENDIDAS

La parte de la investigación relativa al bienestar está centrada en estas preguntas clave:

1. ¿Qué lecciones puede aprender Amnistía Internacional del examen de la experiencia de Roz McGregor como trabajadora en prácticas en Amnistía?
2. ¿Qué otras medidas sería recomendable tomar, si es que hay alguna, para garantizar el debido apoyo a nuestro personal y su bienestar, en especial a las personas con un grado excepcional de estrés?
3. ¿Hay otros aspectos de la cultura y los valores implícitos en materia de gestión de Amnistía que puedan poner al personal en situaciones de estrés intolerable? ¿Cómo podría esta cuestión afectar en particular a las personas jóvenes que trabajen como voluntarias o en prácticas?

En este informe se responderá expresamente a las dos primeras preguntas. La tercera es una cuestión de demasiada magnitud como para responder a ella de manera adecuada aquí; además, no representaba un factor pertinente en el caso de Roz. Según la información disponible, los colegas de Roz la mantenían en general al margen de las diversas dinámicas problemáticas de la organización. Ella hablaba siempre bien de su estancia en Amnistía y de las personas que tenía a su lado, y no parecía conocer las dinámicas problemáticas. Por este motivo, no es necesario abundar en esta cuestión en el presente informe. Hay que decir, no obstante, que la respuesta a la pregunta es: sí, hay claramente aspectos de la cultura de Amnistía que ponen al personal en situaciones de estrés intolerable y que afectan en particular a quienes trabajan en voluntariado o en prácticas. Se va a facilitar en privado al secretario general un mensaje confidencial, presentado en el marco del correo

electrónico Open Door, de una persona que realiza actualmente trabajo en prácticas en Amnistía Internacional y que ha dado su consentimiento para ello. En el mensaje se describe la existencia en Amnistía de un ambiente tóxico y de presiones excesivas a las personas jóvenes que trabajan en prácticas o como voluntarias. Se ofrecerá una explicación completa de esta cuestión en el informe de la investigación general sobre bienestar que se difundirá al final de enero de 2019.

HECHOS DETERMINADOS: DESDE LA PERSPECTIVA DEL BIENESTAR

El trabajo en prácticas, la contratación y la introducción

Mientras estaba de voluntaria en la Oficina Regional de México de Amnistía Internacional (Amnistía), Roz fue contratada por la oficina en Ginebra del Programa de Incidencia Internacional (IAP) del Secretariado Internacional (SI) de Amnistía para un trabajo en prácticas. En la oficina de Ciudad de México, Roz estaba muy bien considerada, y a los responsables de incidencia de la oficina del IAP en Ginebra les pareció ideal para el trabajo en prácticas, porque era brillante, de buen carácter, buena compañera y muy competente.

Se decidió que fuera contratada por la Sección Suiza y trasladada a la oficina en Ginebra del SI. Entre otras cosas, esa decisión suponía que su retribución se ajustaría a la de sus colegas de la Sección Suiza. La fecha fijada inicialmente para que Roz comenzara su periodo de prácticas era enero de 2018, pero ella pidió que se retrasara hasta febrero porque tenía que hacer una mudanza internacional y había un período de vacaciones entremedias. La oficina del IAP en Ginebra accedió a ello.

El departamento de RH de la Sección Suiza se puso en contacto con Roz y le facilitó una serie de materiales orientativos en los que le explicaba quién era responsable de cada función. RH de la Sección Suiza viaja a Ginebra una o dos veces al año, pero, como no tenía previsto hacerlo durante el periodo de prácticas de Roz, le proporcionó la información por correo electrónico.

Según RH de la Sección Suiza, todos los miembros del personal de la Sección cumplimentan un formulario de información personal en el que se indican los contactos para casos de emergencia. Roz no rellenó este formulario, y no parece que RH de la Sección Suiza hiciera ningún seguimiento para asegurarse de que el formulario se había cumplimentado y archivado.

El cargo del SI responsable de supervisar a Roz en Ginebra tomó la iniciativa de elaborar un manual de introducción para el trabajo en prácticas a fin de orientar a la joven en su nuevo puesto. Antes del nombramiento de Roz no se había proporcionado a los trabajadores en prácticas ningún manual de este tipo. La supervisora de Roz dedicó tiempo y esfuerzo a elaborar el manual e incluyó en él información pertinente sobre la oficina y sobre el trabajo en prácticas. En este manual se indica el número de un servicio de asesoramiento gratuito y disponible las 24 horas de día, pero sin describirlo con detalle.

Conclusión: Roz recibió mucho apoyo durante el periodo de contratación, y sus solicitudes con respecto al traslado fueron atendidas por la oficina del IAP del SI en Ginebra. La decisión de compensarla para que no hubiera disparidades con otros trabajadores en prácticas de Amnistía en Ginebra fue acertada. No obstante, no se hizo el seguimiento suficiente para garantizar que todos los formularios de introducción estaban en regla. El hecho de que no figurara en los archivos el formulario de información personal es un fallo importante, como consecuencia del cual se tardó en contactar con la familia de Roz tras la noticia de su muerte. Eso generó una sucesión de circunstancias preocupantes: el personal fue informado de la muerte *antes* de que se contactara con la familia para verificar la noticia y conocer el grado de detalle con que la familia quería que se comunicara al personal; éste se sintió molesto al saber que la información se estaba difundiendo ampliamente sin haber contactado antes con la familia; y la falta de confianza en el modo en que la dirección del SI gestiona las crisis agravó aún más la enorme tensión que sufría ya el personal cuando éste recibió una penosa noticia más, pues se trataba del segundo suicidio que se producía en Amnistía en 2018.

El periodo de prácticas

Todas las personas que trabajaban con Roz la consideraban una joven brillante, muy trabajadora, buena compañera y dinámica. Sus colegas la describen como una trabajadora en prácticas competente y con un gran potencial. Roz trabajaba fundamentalmente con el personal del IAP en Ginebra, que compartía también oficina con ella. Durante su primera semana, Roz y su supervisora establecieron los objetivos que se esperaba que alcanzara y determinaron las aptitudes y conocimientos que le interesaba desarrollar. En mayo hicieron una revisión del trabajo en prácticas para reconsiderar los objetivos y elaborar con más detalle un plan de adquisición de las aptitudes y los conocimientos pertinentes.

Roz interactuaba todos los días con sus colegas del IAP y trabajaba en estrecha colaboración con el personal de Ginebra. Se llevaba bien con sus colegas y mantenía una buena relación con ellos, que la apoyaban y se interesaban a menudo por su carga de trabajo. A Roz se la describe como entusiasta y organizada y como una trabajadora en prácticas que tomaba la iniciativa para fijarse metas. Según las personas próximas a ella, se quejaba de no estar lo suficientemente atareada, y le gustaba tener siempre estímulos y desafíos intelectuales. Esas personas señalaron que al principio se sentía sola, porque era la única trabajadora en prácticas, pero que con el tiempo se fue sintiendo más vinculada. Su supervisora le ofreció ampliar el periodo de prácticas, pero Roz rechazó esta oportunidad porque tenía pensado ya regresar a Londres y buscar trabajo allí.

Conclusión: El trabajo en prácticas de Roz era una experiencia gratificante: estaba muy bien considerada y realizaba bien las funciones correspondientes, tanto que ofrecieron ampliarle el periodo de prácticas. Roz estaba bien atendida por el personal del IAP en Ginebra, y “sólo tenía cosas buenas que decir de Amnistía” a sus allegados. Si fuera posible, sería bueno que hubiera un colectivo de trabajadores en prácticas para que éstos tuvieran un grupo de compañeros en condiciones de igualdad. No obstante, Roz se adaptó a la circunstancia de ser la única trabajadora en prácticas y dijo a las personas próximas a ella que estaba contenta con su experiencia en la organización y que tenía pensado solicitar trabajo en la oficina de Londres del SI cuando regresara.

La atención médica y psicológica

Algunos de los colegas de Roz sabían que tenía síntomas como consecuencia de los cuales no había podido asistir a algunos actos sociales, como una barbacoa de la oficina de Ginebra. Sin embargo, las descripciones que se hacen de ella coinciden en que era una persona muy reservada, que no quería hablar de sus asuntos privados en el trabajo y que las raras veces en que lo hacía pedía siempre confidencialidad. Aunque lo que contó era limitado, su supervisora y el personal del IAP en Ginebra no ponían ninguna objeción a que se fuera pronto a casa cuando lo pedía y la animaban a tomarse el tiempo libre que necesitara.

Al final de febrero de 2018, Roz habló de sus síntomas nocivos al colega que correspondía y pidió ayuda para acudir a un proveedor de servicios de salud; además pidió a su colega que no lo divulgara. De acuerdo con la información disponible, la oficina no facilita ninguna lista de proveedores de salud ni de profesionales de la salud mental.

El SI ofrece a todo su personal un servicio de asesoramiento psicológico gratuito y a distancia por medio de CiC, que cubre cinco sesiones. La Sección Suiza ofrece a su personal un servicio de asesoramiento psicológico gratuito por medio de MOVIS, que cubre cinco sesiones. No parece que se recomendaran CiC ni MOVIS a Roz en esa coyuntura, posiblemente porque ella había pedido el nombre de “un médico” y quizá no fuera evidente que tenía un problema psicológico.

Al no haber una lista aprobada de proveedores cualificados o un servicio a los que remitir al personal, ni un medio para poner a éste en contacto con proveedores cualificados, su colega recomendó un centro médico bilingüe que un directivo del personal de Ginebra de Amnistía había utilizado y, según la información disponible, Roz visitó a un médico generalista allí. Ese médico la remitió a un centro local de servicios de salud psicológica, donde Roz comenzó a asistir a psicoterapia semanal.

La mayoría de sus colegas se enteraron por primera vez de su estado personal de angustia durante la última parte de junio, en la primera semana del segundo periodo ordinario de sesiones del Consejo de Derechos Humanos. Los periodos de sesiones del Consejo de Derechos Humanos suelen ser causa de un aumento del volumen y las horas de trabajo del personal. Durante la semana del 18 de junio de 2018, Roz confió a dos de sus colegas que venía teniendo problemas personales importantes. Hacia la segunda mitad de la semana se reunió con su supervisora, que habló con ella, accedió a que volviera pronto a casa el jueves, 21 de junio, y le recomendó que se tomara dos días libres. Roz pidió confidencialidad y que no se dieran detalles a sus colegas. Su supervisora consultó con un directivo de otro equipo radicado en Ginebra, informó a los directivos del IAP en Nueva York, que se mostraron de acuerdo con esa decisión, y comunicó a los colegas de Roz que ésta no se encontraba bien y que estaría dos días sin ir la oficina; además, les indicó que no le enviaran correos electrónicos sobre asuntos de trabajo.

Roz se tomó libre el viernes, 22 de junio de 2018, pero el domingo, 24 de junio, envió un mensaje a su supervisora, indicándole que volvería al trabajo el lunes, 25 de junio. Su supervisora le comunicó su propio horario en el Consejo de Derechos Humanos para que pudieran coordinarse. El lunes, 25 de junio, Roz fue a trabajar, pero pidió salir pronto, porque estaba angustiada por un problema personal. Recibió el visto bueno de su supervisora, que contaba con el de la dirección del IAP en Nueva York y la dirección de RH de la Sección Suiza. Su supervisora la acompañó a reunirse con una persona cercana con la que Roz se había puesto de acuerdo para que fuera a buscarla al Consejo de Derechos Humanos.

Conclusión: Al no existir un sistema ni recursos para ayudar a los trabajadores en prácticas, en especial a los que puedan sufrir niveles excepcionales de angustia, el acceso a servicios adecuados de atención de la salud presenta deficiencias importantes. Muchas organizaciones humanitarias que trabajan en contextos de gran tensión tienen un sistema de atención integral al personal, que incluye un programa de apoyo y resiliencia (Employee Assistance Resilience Program (EARP)) disponible por teléfono, correo electrónico y chat las 24 horas del día, todos los días de la semana, y que comunica al personal con una serie de recursos, incluidos proveedores multilingües de servicios de salud y asesoramiento psicológico competente por parte de profesionales de la salud mental especializados, que conocen bien los aspectos del trabajo humanitario causantes de estrés. Otras organizaciones del sector proporcionan una lista aprobada de profesionales médicos y de salud mental. Algunas organizaciones humanitarias establecen una relación con varios centros o prácticas locales acreditados que no sólo ofrecen una atención excelente, sino que también tienen excelentes habilidades interpersonales o de trato al paciente.

La crisis psicológica

Según personas próximas a Roz, sus sesiones de asesoramiento psicológico la afectaron muy negativamente, algo sumamente inusual. Según contaron, cuando salió de la sesión del lunes 25 de junio de 2018 con el profesional local de la salud mental estaba mucho peor que cuando llegó. Esas personas indicaron que, aunque antes de la sesión estaba angustiada, era evidente que lo que se había hablado en ella o, al menos, el modo en que Roz lo había interpretado, le resultó muy perturbador y agravó mucho su estado. No se sabe en qué medida transmitió ella misma este estado al terapeuta ni cómo se presentó a él. Las personas cercanas a ella afirman que “no volvió a ser la misma” tras esa sesión de asesoramiento psicológico.

Tras ese repentino agravamiento de los síntomas y del estado de angustia —prueba de que lo que se habló en la sesión le provocó un recrudecimiento de su trastorno—, Roz decidió regresar de inmediato a Londres. Informó a su supervisora de que había decidido volver a casa, y ésta respaldó plenamente su decisión de pedir de inmediato una baja laboral. La supervisora informó a la dirección del IAP en Nueva York y a la dirección de RH de la Sección Suiza, que apoyaron sin fisuras la necesidad de que Roz regresara a casa para pedir atención y tratamiento médicos.

A su llegada a Londres, la familia de Roz llevó a ésta en seguida a un centro local de salud en Reino Unido para que la reconocieran, pero en el centro optaron por no ingresarla. La familia volvió a llevarla porque había indicios graves de un estado de angustia extrema, pero tampoco entonces la ingresaron. Murió el domingo 1 de julio de 2018.

Conclusión: Roz recibió pleno apoyo de su supervisora y de la organización para pedir en seguida la baja laboral cuando cayó en un estado de crisis. Parece que tanto el sistema de atención de salud de Ginebra como el de Reino Unido subestimaron enormemente sus necesidades. Según la información disponible, Roz no se sentía cómoda con su terapeuta, lo cual resulta problemático por dos razones: 1) la existencia de una sólida alianza es decisiva en una experiencia terapéutica, y 2) es posible que su incomodidad inhibiera su comunicación con el terapeuta; además, al parecer, el sistema público de salud de Reino Unido no percibió la gravedad real de sus síntomas y la dio de alta en dos ocasiones, cuando necesitaba un grado mayor de atención.

La noticia de la trágica pérdida

La noticia de la muerte de Roz dejó profundamente conmocionados y desolados a sus colegas. Los colegas del IAP en Ginebra quedaron sumamente consternados y conmocionados al enterarse, y se sintieron incapaces de trabajar. Se reunieron en la oficina, compartieron sus reacciones de dolor y se consolaron mutuamente, hasta que les dieron permiso para marcharse antes a casa. La miembro del Equipo Superior de Dirección (SLT) radicada en Ginebra atendió a los miembros del personal del IAP, cuyos directivos estaban lejos, y supo prestarles apoyo. Hizo además el esfuerzo adicional de asegurarse de que no estuvieran solos al llegar a casa. Fue empática, estuvo con ellos y les preguntó qué necesitaban. Explicó claramente que su bienestar era de absoluta prioridad y no sólo dejó que se reunieran para compartir sus reacciones si eso les ayudaba, sino que también los instó a tomarse personalmente tiempo libre. Estuvo muy en contacto con ellos y, cuando regresaron al día siguiente, suspendió la actividad laboral y creó un espacio de recuperación, junto con una persona que dirigía otro equipo, en la casa de esta persona. Sus colegas del IAP les estaban sumamente agradecidos a ambas y afirmaron que su atención y su presencia emocional habían sido extraordinarias. La miembro del SLT y la otra persona continuaron atentas a la situación y pendientes de los miembros del equipo del IAP durante los meses siguientes, animándolos a recurrir a asesoramiento psicológico y otros servicios de salud.

Conclusión: El personal del IAP en Ginebra y algunos de sus colegas europeos recibieron una atención y un apoyo extraordinarios de la miembro del SLT y de la persona que dirigía otro equipo en Ginebra, que se ofrecieron a crear un espacio seguro de recuperación para los colegas más afectados por la pérdida aun estando ellas mismas, que habían conocido a Roz, consternadas y apenadas. Prestaron la atención y solidaridad propias de un superior a un personal tremendamente afectado que no dependía directamente de ellas, y son dignas de elogio por su coordinación y sus enormes esfuerzos. El modo en que reaccionaron fue un ejemplo de la atención y el apoyo que debe prestarse en seguida al personal afectado por la noticia de una gran pérdida. La dirección del IAP en Nueva York expresó todo su agradecimiento y apoyo a ambas por haberse apresurado a ayudar.

La respuesta de la dirección a la inesperada pérdida

La dirección y los colegas del IAP en Nueva York también se sintieron tremendamente conmocionados y apenados al recibir la noticia de la muerte de Roz. La dirección del IAP colaboró con la Sección Suiza para verificar dicha noticia. Eso llevó más tiempo de lo debido a causa del fallo que se había producido, como se ha explicado anteriormente, a la hora de asegurarse de que el formulario de información personal de Roz se había presentado. Los altos directivos que supervisaron la crisis tomaron la decisión de difundir ampliamente la noticia antes de haber contactado con la familia para saber qué quería ésta que se hiciera. Esta decisión no coincide con las buenas prácticas relativas a la comunicación de la noticia de la muerte de un miembro del personal en una organización. La comunicación masiva tras la muerte de un colega debe alinearse con los deseos de su familia y reflejarlos. Los altos directivos eran conscientes de que muchos empleados sabían de la muerte de Roz, y existía el riesgo de que más miembros del personal pudieran enterarse de la noticia y sentirse molestos por el hecho de no haber sido informados por la organización. Se trata, sin duda, de una decisión difícil para cualquier equipo de dirección en medio de una crisis. Aunque podría haber parecido que las opciones eran comunicar la muerte de Roz o no comunicarla, existen otras alternativas matizadas que se podrían haber considerado. Por ejemplo, una opción para encarar este dilema podría haber sido comunicar que se había recibido cierta información sin revelar los detalles y reconociendo los esfuerzos por ponerse en contacto con la familia: “Han circulado noticias sobre una integrante de nuestro personal que nos provocan una honda inquietud y estamos trabajando para verificarlas cuanto antes. Creemos que es importante hablar con la familia no sólo para confirmar la veracidad o no de las noticias sino también para conocer sus deseos respecto a qué información debe difundirse”. Es fundamental verificar las noticias antes de comunicarlas al personal, independientemente de lo que se esté diciendo en las redes sociales o entre colegas. Tal como se afirma *supra*, el hecho de que el formulario de información personal con los datos de contacto de la familia no estuviera archivado (donde se pudiera encontrar fácilmente) provocó un efecto cascada de cuestiones, entre las que se encontraba ésta. A varios miembros del personal les molestó la decisión de comunicar la noticia antes de ponerse en contacto con la familia.

Se organizaron reuniones en todas las sedes del IAP para comunicar la noticia al personal y preguntarle si necesitaba algo. Se accedió a los deseos de algunos de los colegas de Roz que habían trabajado más estrechamente con ella y querían ir a Ginebra para acompañar en su pesar a los demás. Fue una decisión muy importante y acertada de los directivos del IAP.

La dirección del IAP decidió que un directivo fuera a Ginebra a apoyar al personal de ese programa y a determinar cómo continuar con las actividades. La persona que dirigía el equipo quería, como es lógico, estar allí, pero los problemas de visado no lo permitieron. Pidió entonces a otro alto cargo del IAP que fuera a Ginebra en su lugar para ofrecer apoyo al personal y para evaluar cómo podía atenderse la continuidad del trabajo dada la gravedad de las circunstancias. En caso de que el personal no pudiera trabajar a causa de la conmoción provocada por la noticia, era lógico que hubiera un directivo del IAP presente para cubrir las necesidades del servicio. Sin embargo, los colegas del IAP en Ginebra, profundamente apenados, expresaron claramente a los directivos en Ginebra de *otros* equipos (no del IAP) que les estaban atendiendo en esos momentos de pesar que preferían que el directivo designado no llegara en ese momento tan delicado. Fue algo que confundió e incomodó a los directivos del IAP, que estaban habitualmente en contacto con los colegas de Ginebra pero no lo supieron directamente por ellos, y que también sentían que tenían derecho a apoyar a su propio equipo y atender las necesidades organizativas de éste. Habría sido mejor que los miembros del Equipo Superior de Dirección implicados dejaran de lado sus diferencias, se comunicaran respetuosamente y tomaran en colaboración una decisión informada sobre una cuestión tan delicada y compleja. Las comunicaciones se deterioraron hasta tal punto que no todos los miembros del equipo de respuesta a la crisis estaban participando activamente como una unidad cohesionada para tomar decisiones. En una situación de crisis en la que los miembros del equipo creado para responder a ella han llegado a un punto muerto, el siguiente directivo de más alto nivel debería haber intervenido para tomar la decisión.

Conclusión: Parece haber, tanto en el seno del equipo del IAP como entre los directivos afectados, una falta de confianza y de receptividad que creó una barrera a la comunicación durante este delicado periodo y añadió una tensión innecesaria. Un ejercicio de círculos restaurativos podría ayudar a este grupo a “arreglar las cosas” y solucionar sus desavenencias. Además, se recomienda encarecidamente que se imparta —a quienes realizan habitualmente funciones de gestión de crisis— una formación específica para equipos de gestión de crisis que incluya la comunicación de un fallecimiento.

El equipo de respuesta a la crisis y la divulgación de información

El proceso de comunicación con la familia de Roz se retrasó innecesariamente, por no tener acceso a su información de contacto en caso de emergencia, y no se concibió tan bien como podría haberse concebido. Se designó para contactar con la familia a un representante de la Sección Suiza que no había conocido a Roz personalmente, no trabajaba en la misma oficina, sabía poco de su trabajo o sus circunstancias y, por estas razones, no era la persona adecuada para esta importante función.

La buena práctica en los momentos posteriores a la muerte de un empleado y en el enlace de atención a la familia consiste en identificar a una persona de contacto que sea el cargo más alto de la organización que conociera al difunto personalmente, que estuviera familiarizado con su trabajo, así como con su supervisor y sus circunstancias recientes. Al final, cuatro días después de enterarse de la noticia, la miembro del SLT radicada en Ginebra, excelente candidata para esta función, fue designada como enlace con la familia. Era una persona cordial y cariñosa, había conocido personalmente a Roz y trabajaba en la misma oficina.

En los momentos siguientes a la muerte de un empleado o a una crisis, la información debe compartirse ateniéndose estrictamente a lo que es necesario saber. Un directivo se extralimitó y compartió con todo el equipo mensajes de correo electrónico que contenían detalles que no era apropiado comunicar a nadie que no necesitara absolutamente conocerlos. Tenía que haber sido más discreto y consultado con el equipo que gestionaba la crisis antes de compartir esa información. Los miembros del personal expresaron su preocupación y se sintieron molestos por los detalles compartidos. Además, cuando un miembro del personal expresó su preocupación por la angustia de un colega, el directivo copió en el mensaje a personas que no necesitaban conocer esa información. Las cuestiones de carácter personal y delicado, como el estado de angustia de un empleado, deben compartirse en función únicamente de la necesidad de conocerlas.

El equipo de respuesta a la crisis preparaba y proporcionaba normalmente orientación sobre cómo compartir con prontitud y delicadeza información, incluida la notificación de una muerte al personal. La directora de la Sección Suiza, en una excelente decisión, llamó personalmente por teléfono a los miembros de su personal para comunicarles la trágica pérdida. Los instó a telefonarla si tenían alguna pregunta o preocupación, y uno de ellos lo hizo. En ese momento podría también haber recordado al personal el servicio de asesoramiento individual de MOVIS.

Conclusión: Aunque resultó útil que se formara un equipo de respuesta a la crisis, ese equipo no fue lo suficientemente eficiente. Hubo un exceso de divulgación de información que tanto los directivos pertinentes como el equipo de respuesta a la crisis deberían haber regulado. Tras las situaciones de respuesta a emergencias debe también realizarse siempre una reunión de reflexión después de la acción para examinar las lecciones aprendidas. Cuando hay desacuerdos, puede recurrirse a un consultor externo para que proporcione orientación más objetiva sobre las buenas prácticas.

El apoyo psicosocial al personal: los proveedores externos de servicios

La Sección Suiza se puso en contacto con MOVIS el mismo día en que se recibió la noticia y, poco después, decidió ofrecer en la oficina de Ginebra sesiones individuales y en grupo para el personal del IAP que había trabajado estrechamente con Roz. Hubo diversidad de opiniones sobre la sesión que tuvo lugar. Se ha indicado que la profesional que prestó ese servicio no tenía un buen dominio del inglés y resultaba difícil entenderla. Además, esa profesional hizo una recomendación muy específica sobre cómo sobrellevar el duelo que causó desasosiego al personal e, involuntariamente, agravó el dolor de algunos de los colegas más afectados.

En las semanas siguientes a la pérdida se animó a los miembros del personal del IAP en Ginebra a recurrir a los servicios de asesoramiento psicológico de Thrive, y al menos dos lo hicieron. Ambos declararon que el profesional les había prestado una gran ayuda. El asesor se desvivió por atenderlos, e incluso les respondió estando de vacaciones.

Conclusión: Los primeros auxilios psicológicos, que implican contar con un sistema para hacer que los servicios adecuados estén disponibles en el momento adecuado, representan una buena práctica inmediatamente después de un incidente crítico. Aunque es útil recordar al personal tras un incidente crítico que hay disponibles servicios de asesoramiento psicológico, el asesoramiento psicológico en grupo se recibe mejor unas semanas después del suceso. El asesoramiento psicológico para el duelo que se prestó en los días siguientes a la muerte de Roz fue inadecuado, porque se ofreció demasiado pronto y porque la profesional hizo una recomendación específica sobre cómo sobrellevar el dolor que era contraria a las buenas prácticas en el trabajo relativo al duelo. Afortunadamente, el asesoramiento psicológico individual que prestó Thrive resultó excelente y fue de ayuda para los colegas de Roz en unos momentos muy dolorosos.

Resumen

Roz McGregor era una joven británica de 28 años que realizaba trabajo en prácticas para el Secretariado Internacional de Amnistía Internacional en Ginebra, Suiza, si bien había sido contratada por la Sección Suiza; justo antes de ello, había sido voluntaria en la Oficina Regional de México de Amnistía Internacional. Descrita como inteligente, dinámica, cordial y muy trabajadora, Roz era una persona respetada y muy querida por todos los que la conocían. Sus colegas y la comunidad del SI en general se sintieron profundamente conmocionados por su inesperada muerte. El contrato en prácticas lo firmó con la Sección Suiza, que no hizo el debido seguimiento para asegurarse de que se había cumplimentado y archivado toda la documentación necesaria para su incorporación al trabajo. Su trabajo en prácticas estaba siendo una buena experiencia para Roz, que hablaba muy bien de Amnistía.

Para la joven, la confidencialidad era muy importante. Había pocos indicadores externos de su estado personal de angustia, que no se hizo patente para sus colegas hasta la última parte de junio de 2018. Sin que ellos lo supieran, Roz llevaba algún tiempo soportando un problema personal para el que buscó asesoramiento psicológico local. Aunque es algo sumamente inusual, las sesiones de asesoramiento psicológico fueron perjudiciales, y parecieron provocar un episodio grave de angustia que culminó en su decisión de quitarse la vida. Aunque su familia intentó buscar ayuda para ella en Reino Unido, los centros a los que la llevaron no le prestaron la atención necesaria.

Cuando los colegas de Roz se enteraron de la noticia de su muerte, unos directivos en Ginebra de equipos ajenos al programa en el que ella trabajaba hicieron una labor soberbia, atendiendo al grupo en sus necesidades y su tremendo dolor. Cuidaron con habilidad y esmero del personal del IAP durante toda la crisis, y los directivos del IAP que trabajaban lejos de allí les quedaron muy agradecidos. Lógicamente, no era una “situación normal”, así que se brindó al personal, tanto de inmediato como a lo largo del tiempo, la posibilidad de tomarse tiempo libre, y se le instó a solicitar asesoramiento psicológico.

La respuesta a la crisis no fue lo bastante eficiente. Entre los fallos cometidos figuran:

1. Tardanza en contactar con la familia de Roz.
2. Designación como enlace con la familia de un representante que no había conocido a Roz ni había trabajado con ella.
3. Anuncio general de su muerte antes de contactar con la familia para conocer los deseos de ésta.
4. Ofrecimiento de asesoramiento psicológico para el duelo a través de una profesional que no tenía un dominio suficiente del inglés ni las habilidades adecuadas para casos de duelo.
5. Existencia de un enfrentamiento innecesario entre altos cargos y directivos para buscar culpables en vez de asumir la propia responsabilidad en la mala comunicación.
6. Divulgación excesiva de información a personas que no necesitaban conocerla.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar un sistema sólido para ayudar a los trabajadores en prácticas a acceder a la atención de la salud. Los trabajadores en prácticas —que son normalmente jóvenes, inexpertos y nuevos en el lugar al que se trasladan— son vulnerables al estrés y podrían beneficiarse de un pleno apoyo en el acceso a la atención de la salud, especialmente en un país nuevo. La organización debe considerar la posibilidad de ser la principal encargada de obtener atención de la salud para los trabajadores en prácticas.
2. Garantizar que cada miembro del personal cuenta en su expediente con un formulario para aviso en caso de emergencia, que se actualice periódicamente (cada dos años) y en el que el personal indique a quién desea que se avise en caso de emergencia o muerte.¹⁹ Si un trabajador en prácticas o un miembro del personal es trasladado a otra oficina, debe indicarse claramente quién es el responsable.
3. Considerar la posibilidad de preparar y ofrecer a todos los voluntarios, trabajadores en prácticas y miembros del personal, en el momento de incorporarse al trabajo, un curso online sobre salud y resiliencia, que incluya una parte sobre salud psicológica. Dado que gran parte del personal de Amnistía está a menudo expuesto a sufrir agotamiento, altos niveles de estrés y traumas, sea en el trabajo de oficina o de campo, parece indicado invertir en psicoeducación para todo el personal, tanto en el periodo de incorporación como posteriormente, en especial si no existen una estrategia ni un enfoque de atención integral al personal.
4. Considerar la posibilidad de adquirir un programa de atención integral al personal, que incluya un programa de apoyo y resiliencia (Employee Assistance Resilience Program (EARP)) a disposición del personal; dicho programa debe estar **disponible de manera fiable** las 24 horas del día, todos los días de la semana, por teléfono, correo electrónico y chat, y debe conectar al personal con los recursos existentes, incluidos **proveedores multilingües de servicios de salud en múltiples lugares del mundo** y asesoramiento psicológico competente por **profesionales de la salud mental especializados**, que conozcan bien los aspectos del trabajo humanitario causantes de estrés. A falta de este programa de apoyo y resiliencia para el personal, algunas organizaciones humanitarias establecen una relación con varios centros o servicios locales acreditados que no sólo ofrecen una atención excelente, sino que también tienen excelentes habilidades interpersonales o de trato al paciente. Una buena práctica es invitar a los proveedores de servicios a la oficina para que hagan una presentación anual y ofrezcan una perspectiva general de los servicios que prestan. Esta opción reduce el

¹⁹ El apéndice A contiene un modelo de formulario para aviso en caso de emergencia y un modelo de servicios psicoeducativos sobre duelo/pérdida y suicidio.

estigma asociado al acceso a la atención de la salud mental y permite al personal familiarizarse con los servicios y los profesionales. No obstante, para facilitar el acceso, otras organizaciones preparan todas las semanas un día de asesoramiento psicológico *in situ* en un espacio privado del lugar del trabajo.

5. Proporcionar el número de una línea conocida y fiable de ayuda telefónica o para casos de crisis y colocarlo de forma visible en los espacios comunes de la oficina. Aunque Amnistía ofrece una línea telefónica para casos de crisis, varios miembros del personal han indicado que no funciona y que no es cierto que esté disponible en todo momento. El personal ha indicado que no es un servicio disponible las 24 horas del día todos los días la semana, y que el tiempo de respuesta es muy largo, lo que resulta inapropiado para situaciones de crisis. Además, la organización debe contar con servicios para el personal que indiquen qué hacer si se tienen pensamientos suicidas, sea la propia persona o un colega quien los tiene (véase el apéndice A).
6. Elaborar un protocolo para crisis más eficaz y mejorar la eficiencia de los equipos de crisis. En general, tras conocerse la noticia de la muerte de un miembro del personal, debe formarse y reunirse cuanto antes un equipo de crisis que asigne las funciones correspondientes, incluida la de enlace con la familia. Lo ideal es que sea el cargo más alto de la organización que conocía a la persona el que establezca el primer contacto con la familia, junto con alguien competente y capacitado que desempeñe la función tanto de enlace con ella como de persona de contacto permanente. La divulgación de información se debe supervisar y tratar con el equipo de crisis.
7. Durante las crisis, pueden desatarse las emociones y surgir desavenencias entre los altos cargos; en tales circunstancias, el secretario general debe ejercer su autoridad y tomar una decisión ejecutiva o, si no se siente autorizado o lo suficientemente informado, puede consultar con un especialista externo.
8. Impartir formación en primeros auxilios psicológicos a los equipos de crisis y al SLT. En los días inmediatamente posteriores a una crisis, el asesoramiento psicológico no siempre es la mejor opción. Hay buenas prácticas de las que la alta dirección y los equipos de crisis deben estar informados al preparar la respuesta a una crisis.
9. A falta de una relación establecida con un proveedor fiable de servicios de atención al personal y de un enfoque sistemático de atención al personal para toda la organización, debe seleccionarse cuidadosamente a un profesional cualificado y competente de la salud mental. En el presente caso, hubo precipitación al ofrecer asesoramiento psicológico cuando no siempre es una buena práctica justo después de un incidente crítico. Además, debe haber un proceso de garantía de calidad cuando se llama a múltiples proveedores de servicios (MOVIS, CiC, Thrive) tras un incidente crítico. Los miembros del personal explicaron que el proveedor de servicios para duelo había hecho recomendaciones específicas sobre cómo sobrellevar el dolor que les hicieron sentir muy mal, lo cual es contrario a la regla de oro del duelo: no existe una forma correcta de sobrellevar el dolor. Deben realizarse reuniones de reflexión después de la acción para aprovechar las lecciones aprendidas y mejorar la respuesta a las crisis en el futuro.
10. Los equipos geográficamente dispersos tienen más obstáculos para garantizar la cohesión colectiva y la comunicación franca. La falta de cohesión y las dificultades de comunicación, que pueden tener efectos perjudiciales en el curso normal de las actividades, pueden ser especialmente nocivas durante las crisis. Se recomienda organizar reuniones de retiro para el fomento del espíritu de equipo, que mejoran la camaradería, el sentido de comunidad y la transparencia. Es la capacidad de ser franco y dar ánimos a pesar incluso de los comentarios críticos del personal lo que distingue a un verdadero líder. Un ejercicio de círculos

restaurativos podría servir a las personas implicadas para “arreglar las cosas” y ayudar a restaurar lo que se ha roto.

