

religioso regido por un conjunto de reglas éticas puede servir para desarrollar la tolerancia frente a otras culturas, grupos étnicos o naciones. El peligro de que la identidad étnica, cultural y nacional se convierta en una fuerza negativa que termine por desencadenar atrocidades como las que hemos visto en muchos de los conflictos actuales existe solamente cuando la gente, por diferentes motivos, experimenta una profunda insatisfacción e inseguridad en sus vidas.

Se nos plantea el desafío de responder adecuadamente a esta nueva situación, encontrar la forma de brindar protección y asistencia a las víctimas, proteger a nuestro personal y hacer que las partes en estos nuevos conflictos acepten la acción de las organizaciones humanitarias. Es un desafío porque hay personas que sufren y necesitan nuestra ayuda y porque queremos ayudarlas.

Estas pocas indicaciones en relación con los conflictos que han estallado al quedar atrás la guerra fría sugieren que nuestras futuras discusiones deberían centrarse en cómo utilizar la fuerza sin igual que emana de la diversidad de nuestro Movimiento. Las 171 Sociedades Nacionales existentes tienen una vivencia diferente del concepto de valores humanitarios y son, por principio, las principales asesoras en cualquier operación que se lleve a cabo en el respectivo territorio, el factor decisivo para superar con éxito todo nuevo reto que se plantee a nuestro Movimiento.

Astrid Nøklebeye Heiberg
presidenta de la Cruz Roja Noruega

Apoyo a los voluntarios de la Cruz Roja y a los colaboradores humanitarios supervivientes de un incidente de seguridad o de una catástrofe

En la noche del 16 al 17 de diciembre de 1996, seis miembros del equipo de la Cruz Roja del hospital del CICR de Novi Atagui (Chechenia) fueron muertos mientras dormían por un comando de asesinos enmascarados,

provistos de armas con silenciadores. Un séptimo delegado, herido, se libró de la matanza.

Asistencia tras el drama de Novi Atagui

El 17 de diciembre de 1996 por la mañana, un avión ambulancia salía de Ginebra con destino al norte del Cáucaso para evacuar al herido que había sobrevivido a la matanza de la noche anterior. A bordo viajan tres altos cargos del CICR: el delegado general, encargado de las actividades operacionales de la zona Europa oriental y Asia central, el médico jefe de la División de Salud, del que depende el hospital quirúrgico, y yo mismo, como médico encargado del apoyo y de la gestión del estrés de los colaboradores. Sobre el terreno, estas tres personas compartirían una doble tarea: por un lado, la investigación de las causas de la tragedia y las decisiones operacionales que debían de adoptarse con urgencia (en particular, en materia de seguridad); por otro, la asistencia a los colegas y la gestión de este duelo colectivo.

Llegamos a Naltchik bastante pronto para recibir a nuestros colegas de Novi Atagui, cuyo convoy llegó hacia las 22 horas, tras haber circulado lentamente por la nieve durante más de ocho horas. Christophe Hensch, nuestro colega herido, que había recibido los primeros cuidados *in situ*, fue atendido inmediatamente. Nos relató el drama tal y como él lo había vivido, luego le instalaron en el avión ambulancia, que despegó una hora más tarde rumbo a Ginebra, donde fue hospitalizado. Esa misma noche, mientras cenábamos todos juntos, obtuvimos una primera versión de los acontecimientos. Luego, tratamos de conciliar el sueño.

A la mañana siguiente, reunimos a todos los miembros de la delegación para informarles de los objetivos de nuestra misión. A continuación llevé a cabo el *coloquio emocional* con los supervivientes del hospital. Esta reunión, en la que participaron las trece personas que estaban en el hospital la noche del drama, así como otros dos miembros del equipo que se hallaban excepcionalmente ausentes en aquel momento, duró dos horas y media y permitió a cada uno exponer «su noche» y compartir sus emociones con el grupo.

Por la tarde, volvimos a reunirnos todos en el tanatorio de Naltchik para depositar los cuerpos de nuestros camaradas en los féretros. Al final del día, un largo cortejo, compuesto por un camión con los seis ataúdes y unos quince vehículos, se dirigió al aeropuerto de Mineralnyje-Vody, situado a cien kilómetros. Esa misma noche partió el avión con los restos mortales, los acompañantes y los supervivientes. Antes, en un hangar del

aeropuerto, se había celebrado una ceremonia ante los féretros cubiertos con la bandera del CICR, a la que asistieron unas cien personas: los supervivientes del drama, otros delegados que regresaban a Ginebra y todos los que se quedaban. Con un frío glacial y entre el estrépito de los aviones que aterrizaban y despegaban, se rindió un último homenaje, sobrio y conmovedor, a las víctimas, después de lo cual todos desfilaron en lenta procesión ante las féretros.

Una ceremonia parecida se organizó en Ginebra, en la pista de aterrizaje del aeropuerto de Cointrin, ante las autoridades locales, miembros del Comité, directivos del CICR y representantes de las Sociedades Nacionales.

Mientras tanto, en Naltchik, yo proseguía mi trabajo de escucha, de compartir emociones y de apoyo colectivo e individual a los colaboradores que quedaban sobre el terreno. El día del duelo nacional recibimos primero a un grupo de 25 empleados chechenos del hospital y luego a cinco colegas de la delegación de Grozni. Por último, una reunión con todo el personal expatriado de la misión de Grozni y de las oficinas de Naltchik, Khazavyurt y Nazran permitió a todos ellos expresarse acerca del drama y sus consecuencias para la futura labor del CICR en el Cáucaso norte.

El segundo *coloquio emocional* se organizó seis semanas después. En él se reunieron los catorce supervivientes del hospital, incluido esta vez el colega herido que no había podido participar en la reunión de Naltchik, así como una enfermera y yo. Esta serie de entrevistas permite consolidar la labor de apoyo y de prevención del *estado de estrés postraumático* (PTSD), a la vez que facilita el proceso de duelo.

Asistencia en caso de traumatismo colectivo tras la muerte de uno o varios miembros de un equipo de la Cruz Roja

Cuando ocurre un incidente grave en el que mueren uno o varios miembros de un equipo de la Cruz Roja, el traumatismo de los supervivientes requiere una atención especial. Han de tomarse una serie de medidas o, al menos, preverlas.

— Ha de enviarse inmediatamente *un equipo de «salvamento»* sobre el terreno. Este equipo estará formado por el encargado de la zona afectada en la sede, que tomará las decisiones operacionales oportunas, y por una persona encargada únicamente de la gestión de las emociones y del duelo. Estas dos personas, indemnes y ajenas al incidente, representan y simbolizan, de alguna manera, los medios que la sede de una organización desea poner a disposición del personal sobre el

terreno cuando un trágico acontecimiento es susceptible de debilitar momentáneamente la resistencia de todos y la capacidad de gestión de los jefes. Estos «socorristas» guardan la distancia necesaria con respecto al drama y tienen, además, la experiencia de situaciones parecidas.

- El *coloquio emocional* (*critical incident stress debriefing*, CISD) debe efectuarse durante los dos o tres días que siguen al acontecimiento. Para propiciar adrede una actuación colectiva, en este *coloquio emocional*, se reúne a todos los sobrevivientes de la catástrofe en una sala tranquila de la delegación. El *líder del grupo* (en este caso, el médico de la sede) debe poner de relieve dos reglas: la libertad de expresión para todos y la confidencialidad de todo lo que se diga. Debe asimismo resaltar su principal preocupación: permitir que cada uno cuente sus vivencias del incidente y transmita sus emociones a todo el grupo. Avanzando luego de una etapa a otra, el *líder* intentará obtener el relato preciso y detallado de los hechos, la evocación de las opiniones y las reflexiones de cada uno, así como una descripción de las reacciones emocionales y de los síntomas que subsisten tras el traumatismo (como trastornos del sueño, estado de angustia o excitación, reiterados *flash-backs*). Finalmente el *líder* debe destacar el carácter normal de estas reacciones de estrés y analizar el futuro para cada miembro del grupo, que puede ser proseguir las actividades, tomar un período de descanso o regresar a la sede. Este ejercicio permite identificar a quienes necesitan un apoyo individualizado.
- Una *ceremonia fúnebre delante de los féretros* es indispensable y no debe descuidarse, ya que permite al resto de los supervivientes, a los parientes y a los acompañantes sentirse solidarios y unidos. Sirve también para iniciar el proceso del duelo de cada uno y ayuda a compartir emociones, acción ya emprendida, y a introducir la indispensable dimensión espiritual o religiosa.
- El *rápido regreso de los supervivientes* a bordo de un avión fletado expresamente, junto con los restos mortales de sus camaradas, fue un símbolo importante para los supervivientes y las familias. Así se terminó la primera etapa de apoyo y la intervención de urgencia de la sede de la Institución.

El programa de asistencia en caso de estrés y el apoyo a los colaboradores en misión

Actualmente, la mayoría de las organizaciones humanitarias gubernamentales y no gubernamentales disponen de programas de asistencia en

caso de estrés y de apoyo a los colaboradores en misión. Efectivamente, la carga emocional y las diferentes formas de estrés que pueden agobiar a ese personal son tan fuertes que, a largo plazo, su salud, su seguridad y su eficacia operacional podrían verse afectadas. Al pesado lastre del trabajo humanitario (*estrés acumulativo*) y a las dificultades de interrelación que pueden surgir en cualquier grupo humano (*estrés de base*) se agregan las reacciones de *estrés traumático* vinculadas con los riesgos de la guerra, del terrorismo y de la inseguridad.

Estas tres formas de estrés hay que analizarlas sobre el terreno y controlarlas según los mismos principios.

- Las reacciones de estrés observadas sobre el terreno son normales. No significan un estado de debilidad psíquica preexistente, sino una situación de crisis que cada uno debe aprender a controlar. Para cada individuo, esta crisis, que es el resultado de acontecimientos críticos anormales y origen de traumatismos más o menos violentos —mejor o peor soportados— que viven los voluntarios en misión, se manifiesta de diferente forma. Cada persona es responsable de sus emociones.
- La responsabilidad de atender a estas reacciones de estrés o controlarlas recae sobre el jefe de la delegación (o el encargado operacional). Éste propone a las personas concernidas medidas de apoyo, consistentes en una atenta escucha, un *coloquio emocional* y (o) en la concesión de un tiempo de descanso. Estas medidas deben proponerse inmediatamente, sobre el terreno, de manera natural y con la esperanza de una rápida recuperación del estado normal.

El programa de asistencia relacionada con el estrés comprende tres fases de intervención: información *antes* de la misión, apoyo *durante* ésta y protección al *regreso* de la misión. En cada fase intervienen diferentes personas: los formadores en los cursos antes de partir sobre el terreno, los jefes sobre el terreno durante la misión y, por último, los encargados de la planificación de los recursos humanos al regreso.

Este programa requiere la cooperación de todos los colaboradores: tanto sobre el terreno como en la sede, todos debemos sentirnos implicados por la asistencia en caso de estrés. Aunque el médico encargado de la asistencia es el que ha de elaborar el programa, asesorar a los diferentes órganos de la Institución y apoyar a los jefes sobre el terreno, son éstos últimos quienes deben poner en práctica esas medidas. El alcance de la catástrofe, acarree o no la muerte de colaboradores, requiere, pues, la intervención de la sede del CICR.

Este programa, que da la preferencia a un enfoque pragmático, desmedicalizado y despsiquiatrizado, se basa esencialmente en una buena dinámica de equipo y en jefes sólidos, sensibilizados acerca del problema del estrés del personal y formados para controlarlo. Este programa debería beneficiarse del espíritu de solidaridad que reina en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Así debería ser, en particular, cuando se producen catástrofes como la de Novi Atagui. Una tragedia de este alcance cuestiona toda la labor del Movimiento, hace tambalear sus Principios Fundamentales y deja a los voluntarios y colaboradores humanitarios completamente desconcertados.

El objetivo de este programa no es ayudar a soportar lo insoportable o acostumbrar a los voluntarios al estrés del terreno, sino más bien brindar, mediante una empatía compartida, una oportunidad de curarlo sin dejar secuelas y una cierta forma de consuelo.

Barthold Bierens de Haan
médico encargado de la asistencia
en caso de estrés
CICR