



© Asepeyo. Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 151

1ª Edición, Enero 2025

**Autores:**

María Carmen Bernad Castillo. Dirección Autonómica Catalunya

Marta Puyuelo Ferra. Dirección Asistencia Sanitaria

Jordi Serra Pallisa. Dirección de Prevención

**Maquetación:** Dirección de Relaciones Externas Asepeyo

**Referencia:** R1E25405

Fotografía portada desde [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Reservados todos los derechos en todas las lenguas y países

[www.asepeyo.es](http://www.asepeyo.es)

# ÍNDICE

1. **Códigos de buenas prácticas**
2. **Introducción y concepto de duelo**
3. **Justificación**
4. **Objetivos**
5. **Estructura**
  - 5.1. **Ciclo de Deming**
  - 5.2. **Liderazgo y compromiso de la dirección**
6. **Planificación**
  - 6.1. **Análisis inicial**
  - 6.2. **Análisis de las medidas psicosociales**
  - 6.3. **Análisis de la diversidad**
  - 6.4. **Indicadores**
  - 6.5. **Equipo de trabajo y gestor del caso: funciones y responsabilidades**
  - 6.6. **Recursos**
7. **Implementación**
  - 7.1. **Programa de acompañamiento al empleado (PAE)**
  - 7.2. **Programa de reincorporación laboral**
  - 7.3. **Formación y entrenamiento**
  - 7.4. **Participación**
  - 7.5. **Comunicación**
8. **Verificación**

## ANEXOS

Anexo 1- Proceso de duelo normal. Consejos para manejar el duelo

Anexo 2- Duelo patológico

Anexo 3- Situaciones críticas y recomendaciones para la propuesta de intervención para afrontar situaciones críticas

Anexo 4 - Recursos de Asepeyo en relación a bienestar y salud mental

## BIBLIOGRAFÍA

## 1. CÓDIGOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Las buenas prácticas son actividades, procesos y experiencias que resultan ser aconsejables o recomendables, por haber logrado resultados positivos o haber demostrado su éxito y utilidad en un contexto determinado. Es decir, recogen las mejores recomendaciones y consejos existentes en la actualidad en relación con cada uno de los ámbitos objeto de estudio.

Buenas prácticas organizacionales o laborales son todas aquellas acciones que se implementan en una organización y que producen la mejora de procesos, productos o servicios. Son códigos de conducta para una cultura ética e inclusiva impulsada por los líderes de la organización.

Estas buenas prácticas, de carácter general, contribuyen a fomentar la salud mental y el bienestar emocional en la organización, lo que también ayuda a reducir el impacto de posibles pérdidas futuras.

Esta guía está dirigida a empresarios, personal con funciones de dirección y especialistas en prevención de riesgos, de modo que sea una ayuda para gestionar posibles situaciones de duelo en la empresa.

## 2. INTRODUCCIÓN Y CONCEPTO DE DUELO

*“Aprender a vivir es aprender a desprenderse”  
SOGYAL RIMPOCHÉ. El libro tibetano de la vida y de la muerte.*

La gestión de las pérdidas es un tema fundamental en nuestra existencia porque desde el nacimiento, al desprendernos del cordón umbilical, vamos llenando nuestra mochila de pequeñas pérdidas, no por ello menos importantes, hasta prepararnos para pérdidas definitivas, como la muerte de seres queridos y la nuestra propia.

Aceptar la provisionalidad de los vínculos, como parte de la vida, y trabajar emocionalmente la pérdida y el desapego nos hace crecer y evolucionar.

Cada pérdida comporta un duelo asociado. La intensidad del mismo dependerá del valor afectivo que se le otorga, no de la naturaleza de la pérdida.

En esta guía vamos a centrarnos en las pérdidas, desde la pérdida de la vida de seres queridos hasta otras pérdidas, con una visión amplia que permita tener en cuenta, poner en valor y trabajar las reacciones humanas ante el dolor producido por cualquier tipo de pérdida.

En nuestra cultura ocultamos o aislamos la muerte, no la trabajamos abiertamente, cuando en realidad es un proceso inherente a la propia vida y al que todos llegaremos. Vida y muerte son dos caras de la misma moneda.

La muerte cuestiona valores establecidos en nuestra sociedad, como son la seguridad y la predictibilidad. Es un acontecimiento inevitable y, además, imprevisible ya que no sabemos cuándo ni cómo sucederá.

En una sociedad hedonista, como la nuestra, sigue siendo un tabú. No solo la muerte, como pérdida de la vida, sino también **“otras pérdidas”** que generan **“otros duelos”**, son ocultadas con frecuencia en ese intento de mostrar siempre lo mejor de nuestras vidas. Es frecuente ocultar los momentos oscuros y dolorosos, como si no existieran (hecho acentuado por la exposición pública constante que provoca el uso excesivo de la redes sociales). Estas conductas pueden generar dificultades para gestionar las emociones, aceptar y adaptarse a la nueva situación. La persona recupera su capacidad de funcionar con normalidad y la estabilidad emocional. Los síntomas físicos, normales al inicio, van desapareciendo paulatinamente. La tristeza y la añoranza pueden permanecer algún tiempo.

La Organización Mundial de la Salud (en adelante OMS) define el duelo como *“la reacción normal ante la pérdida, ya sea la pérdida de una persona querida, un animal, un objeto, una etapa o un evento significativo”*.

Etimológicamente duelo proviene del latín **“dolus”** que significa **“dolor”**.

*Poch y Herrero (2003)* hablan del duelo como un **proceso normal** que permite **elaborar la pérdida y ayudar a las personas en duelo a vivir** con esta ausencia. Es un proceso dinámico e íntimo, pero también social. De ahí la importancia de una **red de apoyo** porque estamos ante una experiencia que necesita ser **compartida, acompañada y respetada**.

Por ello, resulta importante que la persona “se permita vivir y estar en duelo”. Sentir el dolor y las emociones de forma natural, libremente y entender y aceptar que forma parte de un proceso **normal**, es fundamental para adaptarse a la pérdida física, gestionar el vínculo afectivo, aceptar la situación y crecer personalmente.

La muerte de un ser próximo y/o querido nos puede afectar en todos los ámbitos: psicológico, emocional, mental, físico y espiritual, y ocasionar cambios bruscos y oscilantes del estado de ánimo.

Todos somos diferentes según nuestra cultura, circunstancias personales, sociales, rasgos de personalidad, biológicos, etc. y ésto hace que entendamos y enfrentemos las situaciones de pérdida y duelo de formas distintas y generemos emociones, comportamientos y reacciones diversas tanto en intensidad como en duración.

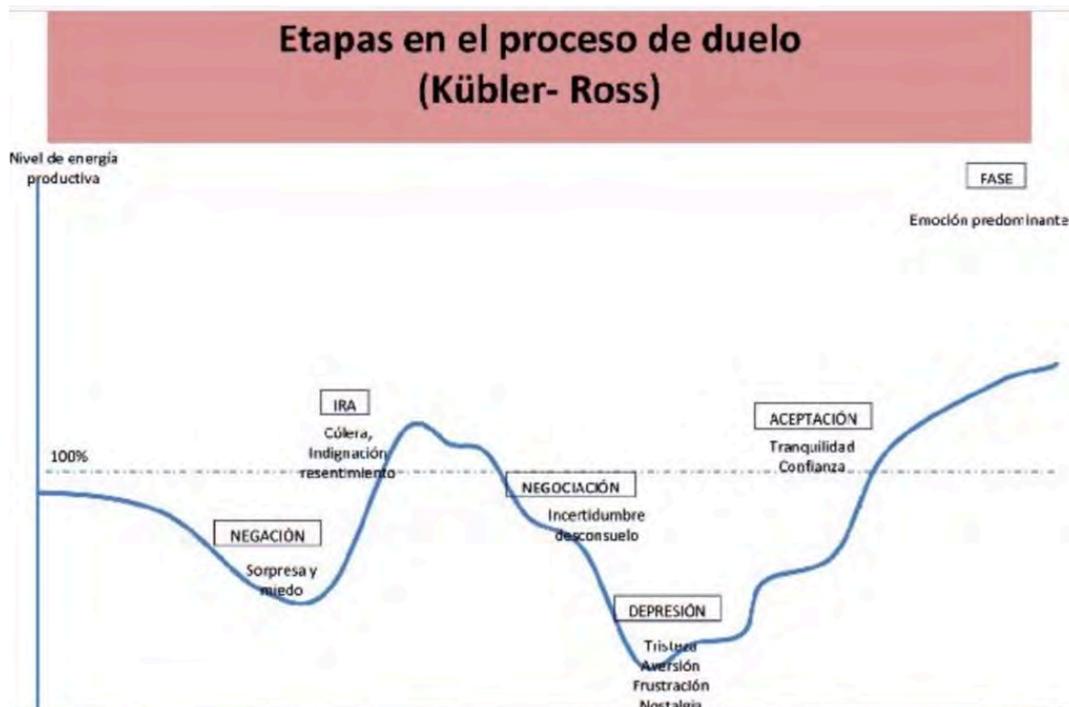
Existen distintos **factores** que pueden influir en la magnitud de la reacción:

- La causa de la muerte: Tradicionalmente se diferencia entre natural, accidental, suicidio y homicidio. Las relacionadas con el trabajo, sobre todo si son traumáticas, pueden generar reacciones intensas y de difícil manejo. Es importante tener en cuenta si estas muertes han sido previsibles o inesperadas y, en el caso concreto de suicidio, la estigmatización del hecho y/o el miedo a las conductas de imitación.
- La relación con la persona que ha fallecido, de manera que a mayor relación afectiva la reacción emocional puede ser mayor.
- Las características propias de la víctima.
- Las características personales de la persona que está en duelo: los recursos personales, la gestión emocional, las experiencias previas, la salud física y mental, las variables sociales, culturales y religiosas.
- La presencia simultánea de otros estresores.

Ante una pérdida, transitamos por un proceso de adaptación psicológica, antes de aceptar que es definitiva. Este proceso de adaptación está compuesto por etapas o fases que no son correlativas y teniendo en cuenta, además, que cada persona afronta la pérdida de una forma personal y en unos tiempos distintos.

*Elisabeth Kübler Ross*, psiquiatra suiza y pionera en la atención a las personas en el final de la vida, propuso 5 etapas en este proceso:

1. Fase de **negación**: es inmediata y se relaciona con el estado de shock emocional.
2. Fase de **ira o enojo**: aparece el sentimiento de impotencia o de frustración al no poder modificar la realidad que no queremos. Se busca la causa de lo sucedido y pueden aparecer, en este momento, sentimientos de culpa.



3. Fase de **negociación**: surge la esperanza de que no cambie nada y el pensamiento de que podía haberse evitado.
4. Fase de **depresión**: es el momento en que se asume la realidad de la pérdida, por lo que se generan sentimientos de tristeza y desesperanza, de aislamiento y depresión y todo parece perder su sentido de ser, *durante un tiempo*.
5. Fase de **aceptación**: implica comprender la muerte y la pérdida como procesos naturales de la vida, lo que facilita el sentimiento de calma, al asumir y aceptar la realidad.

El proceso de duelo se inicia inmediatamente tras la pérdida, pero su duración es variable y puede oscilar de 1 a 2 años. Estas fases o etapas sirven para describir y entender el proceso de adaptación, pero no para estratificar u ordenar de forma rígida los sentimientos y las reacciones que se presentan, porque esto podría crearnos ideas limitantes en la observación de la persona que está sufriendo.

Durante el primer año, se puede considerar "normal" cualquier reacción y es importante dejar que la persona actúe "voluntariamente". Que pueda compartir lo que considere o solicitar ayuda, sin ser descalificada o juzgada por ello, sino sintiéndose respetada.

Sin embargo, cuando estos síntomas son abigarrados, intensos o prolongados en el tiempo, cuando se cronifican, hablamos de **duelo patológico**. En estos casos se requiere de ayuda especializada, sobre todo ante síntomas de alarma, como pueden ser la presencia de intensos sentimientos de culpa, pensamientos de suicidio, desesperación extrema, ansiedad o depresión prolongadas, síntomas físicos, ira incontrolada, dificultades de funcionamiento y/o de seguir con la vida cotidiana y/o abuso de sustancias.

Las personas que padecen un duelo patológico presentan un mayor índice de absentismo laboral y una mayor morbilidad por trastornos psiquiátricos (ansiedad y depresión en sus distintas variantes), suicidio, alteraciones nutritivas y afecciones cardiovasculares, entre otras.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el duelo aparece ante **situaciones de pérdida**, que suponen la ruptura de un vínculo afectivo, situaciones por otro lado tan frecuentes a lo largo de nuestra vida.

*Cabodevilla* en el artículo “*Las Pérdidas y los duelos*”(1), referenciando a *Pangrazzi* (2), enumera una gran cantidad de tipos de pérdidas que pueden agruparse en cinco bloques:

1. Pérdida de la vida. Es un tipo de pérdida total, ya sea de otra persona o de la propia vida en situación de enfermedad terminal en el que la persona se enfrenta a su final.
2. Pérdidas de aspectos de sí mismo. Son pérdidas que tienen que ver con la salud. Aquí pueden aparecer tanto pérdidas físicas, referidas a partes de nuestro cuerpo, incluidas las capacidades sensoriales, cognitivas, motoras; como psicológicas, por ejemplo la autoestima, o valores, ideales, ilusiones, etc.
3. Pérdidas de objetos externos. Aquí aparecen pérdidas que no tienen que ver directamente con la persona propiamente dicha u otra persona cercana. Hace referencia a pérdidas materiales como, por ejemplo, perder el trabajo, la estabilidad económica, la vivienda, pertenencias u objetos.
4. Pérdidas emocionales. Como pueden ser rupturas con la pareja o amistades.
5. Pérdidas ligadas con el desarrollo. Nos referimos a pérdidas relacionadas al propio ciclo vital normal, como puede ser el paso por las distintas etapas o edades, la infancia, la adolescencia, la juventud, la menopausia, la vejez, etc.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El centro de trabajo es un lugar donde trabajamos y convivimos a diario. Pasamos trabajando gran parte de nuestro tiempo, aproximadamente la tercera parte de la vida. En la empresa nos relacionamos socialmente, estableciendo vínculos laborales y personales; por lo tanto, además de un espacio de trabajo, es un espacio de vida y convivencia constituido por personas con diferentes roles en la organización (compañeros, representantes de los trabajadores, mandos intermedios, gerencia, etc).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en el año 2021 se produjeron en España 450.744 defunciones. Si tenemos en cuenta que aproximadamente un 10 % de las personas en duelo generan un duelo patológico entendemos que hablamos de una cuestión importante.

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en España se ha incrementado por dos el consumo de antidepresivos en la última década.

Las situaciones de pérdida, de una u otra forma, van a influir en la persona trabajadora, por un periodo de tiempo difícil de determinar, en relación a múltiples factores. Puede alterar el rendimiento intelectual, la productividad, ser motivo de absentismo, alterar las relaciones interpersonales, el clima laboral y la conducta, que puede volverse insegura, aumentando el riesgo de errores y accidentes laborales.

Si la causa de la muerte es de origen laboral (accidente o enfermedad profesional) puede generar, además, sentimientos de desconfianza e inseguridad, una pérdida del vínculo con la empresa o trastornos de estrés post traumático frecuentes, sobre todo, en testimonios de accidentes y/o en los equipos de intervención.

Las empresas que quieren tener impacto son empresas comprometidas que, además de generar beneficios económicos, aportan un valor social, ambiental y comunitario. La empresa como lugar de trabajo y de vida se convierte en un entorno propicio donde promocionar espacios seguros, recursos de salud y bienestar que influyan positivamente en las personas, favoreciendo el compromiso y el buen clima laboral; en definitiva, más sostenible la organización donde todos crecemos, avanzamos y nos desarrollamos.

Acompañar en el proceso de afrontamiento y duelo es poner en valor y comprometerse con las personas proporcionando herramientas adecuadas para ayudarle en el proceso de adaptación y aceptación. Es cuidar la salud física y mental, al tiempo que se cuida la salud de la organización: “Quid pro quo”.

Esta guía trata de explicar cómo gestionar, de la mejor manera, los casos de duelo ante un fallecimiento de algún miembro de la organización o externo que afecte a un trabajador y los duelos generados por otras pérdidas.

Pretendemos poner el foco en el cuidado emocional de las personas para trabajar de forma coordinada y respetuosa ante una situación impactante o trágica.

Por tanto, esta guía va dirigida a:

- Personas trabajadoras que enfrentan una pérdida, dejando claro que no es una guía terapéutica.
- Empresas que quieren ir más allá de las obligaciones preventivas estrictamente normativas. Empresas que apuestan por organizaciones saludables que cuidan a las personas, proporcionando el soporte desde la organización, mediante los programas establecidos, dotando de recursos de salud, siendo transparentes y respetuosas, trabajando en prevención, promoción de la salud y bienestar, y garantizando unas condiciones de trabajo e intervenciones específicas adecuadas.

Cuidar y apoyar a la persona es hacerla sentir importante e integrada para dar lo mejor de sí misma, desarrollando el talento, desde la confianza mutua y la voluntariedad.



#### 4. OBJETIVOS

Esta guía pretende contribuir a la normalización de la muerte, la pérdida y el duelo, así como dar pautas a las empresas para ayudar en el acompañamiento a sus empleados, trabajando en la elaboración e implementación de un procedimiento interno que ayude a:

- Normalizar la muerte y la pérdida como procesos vitales de los que se permita hablar de forma natural y espontánea, gestionar emocionalmente y evitar sufrimientos.
- Asegurar que los acontecimientos trágicos no son ignorados por la empresa para ofrecer una respuesta formativa, cercana, humana y de apoyo.
- Dotar de información que indique la importancia de tratar convenientemente estos momentos, tan significativos en la vida de las personas, para generar respuestas emocionales adecuadas.
- Dotar de las herramientas necesarias para una buena gestión emocional y de acompañamiento al duelo.
- Facilitar el soporte para desarrollar procesos de adaptación y de crecimiento, tanto para el trabajador que sufre como para las personas de su entorno laboral. Aprender a convivir con las pérdidas, aceptar y entender que la vida son ciclos que no permanecen siempre y evitar el sentimiento de soledad gracias al apoyo del grupo.
- Trabajar el desapego.
- Prevenir duelos patológicos.
- Coordinar esfuerzos e iniciativas a través de un programa sistemático, proactivo e integrado que permita ofrecer soluciones adecuadas y acompañamiento a la persona que sufre, respetando su voluntariedad.
- Disminuir los rumores, informando adecuadamente ante una situación de defunción de un miembro de la empresa.

Este documento pretende dar a conocer las pautas necesarias para minimizar el impacto del duelo en el ámbito laboral, protegiendo así la salud de los trabajadores a través de la elaboración e implementación de un procedimiento interno de intervención adaptado a la realidad de cada empresa, tomando como referencia las siguientes premisas:

- **Sensibilizar a los trabajadores** para afrontar el duelo ante cualquier pérdida, incluida la pérdida de un compañero o de un ser querido.
- **Promocionar** hábitos de vida saludables y herramientas psicológicas, incluida la gestión emocional, dentro de un programa de salud integral e integrada en la empresa.
- **Desarrollar una red de apoyo** en la organización para acompañar a los empleados (y a sus familiares) desde el momento de la pérdida, transmitiendo a los empleados la tranquilidad y la certeza de que la organización los acompaña, los respeta y los respalda.
- **Facilitar la permanencia y la vinculación** de los trabajadores afectados por un proceso de duelo, detectando precozmente y/o resolviendo aquellas situaciones o problemas

que pueden repercutir tanto en la gestión organizacional como en el bienestar del empleado, a través de un interlocutor único (*gestor del caso*<sup>1</sup>).

- **Promover el retorno al trabajo**, adecuando las condiciones y/o tareas del puesto de trabajo, antes de la reincorporación del trabajador/a, siempre que se produzca una ausencia por motivos de salud o por un duelo patológico.
- **Formar a las personas trabajadoras** implicadas en la gestión de casos y, en general, a toda la plantilla de la organización acerca del contenido y la finalidad del nuevo procedimiento interno.
- **Contribuir**, desde el entorno laboral, a una mejor gestión del duelo en el ámbito de la comunidad.
- **Reducir el estigma del duelo** por la muerte y la pérdida, así como normalizar las reacciones humanas ante estos procesos vitales, como los procesos de adaptación y gestión de las emociones (también el dolor), desde su normalización en el entorno laboral.
- **Fomentar el cuidado** y proporcionar herramientas para el autocuidado de la salud mental.

Para ello, esta guía toma en consideración los siguientes principios de actuación:

- **Favorecer una intervención temprana**, debido a que las personas dedicamos una gran parte de nuestra vida al trabajo y esto hace que, en el entorno laboral, sea posible ayudar a las personas a enfrentar la pérdida y reducir el riesgo de presentar un duelo patológico y/o trastornos de salud mental.
- **Trabajar en soluciones a medida y flexibles**, según la situación personal de cada trabajador, favoreciendo así el acompañamiento desde la organización, a través del gestor del caso.
- **Ser proactivos y cercanos** a las necesidades del trabajador permite trabajar las soluciones a las situaciones concretas que se presentan.
- Informar de la **adhesión voluntaria y el respeto a la dignidad**, donde cada trabajador comunicará libre y personalmente su situación, cuando este lo considere.
- **Garantizar la confidencialidad y privacidad**, reguladas en el Reglamento (UE) 2016/679, del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales (RGPD), así como en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPD GDD).
- **Garantizar la equidad y transversalidad** realizando actividades integrales e integradas, con transparencia y respeto.
- Pactar el procedimiento interno derivado de esta guía **con la representación de los trabajadores y valorar incluirlos en la negociación colectiva de la empresa**.

La gestión por parte de la organización de estas circunstancias de forma sistemática y proactiva, mediante programas y procedimientos integrados, proporciona un sentimiento de unidad y equipo, pone en valor a las personas, al preocuparse por sus circunstancias personales (vitales y de salud) y establece vínculos, compromiso y mejora el clima laboral.

---

<sup>1</sup> Véase el perfil competencial del gestor del caso, así como sus funciones y responsabilidades en el punto 6.5 de esta guía.

## 5. ESTRUCTURA

### 5.1 Ciclo de Deming

El modelo o ciclo de Deming (PDCA) es una metodología de gestión sencilla, una herramienta de ayuda en la implementación de programas de bienestar. Esta metodología puede aplicarse en cualquier proceso que necesite o se plantee una mejora constante; es decir, un proceso de mejora continua. El nombre proviene de su acrónimo en inglés y consta de cuatro pasos: planificar (*plan*), hacer (*do*), verificar (*check*) y actuar (*act*).

Los cuatro elementos clave para el establecimiento de un programa de gestión del duelo y la pérdida son (figura 1):

#### Planificar:

- Es imprescindible hacer un **diagnóstico o análisis de la situación actual**.
- Formar un equipo de trabajo y elegir a la persona que realizará las funciones de gestor del caso.
- Determinar el alcance del proyecto, a quién va dirigido.
- Definir objetivos, fijar plazos y responsables; es decir, crear un plan de acción o planificación por escrito.
- Definir recursos.
- Definir indicadores o KPIs que permitan analizar el resultado.

#### Hacer:

- Poner en marcha las acciones según la planificación previa.
- Formar específicamente al equipo de trabajo y al gestor de caso.
- Acciones de formación y sensibilización a las personas de toda la organización.
- Recoger datos durante el proceso que permita ver la evolución a corto plazo.

#### Verificar:

- Analizar los resultados con indicadores objetivos cuantitativos.

#### Actuar / Ajustar:

- Analizar los resultados, detectar los puntos débiles o de mejora para ajustar o mejorar el proceso. Ante un resultado satisfactorio es importante poner en valor y usar como referencia para otras actuaciones en bienestar. Ante un resultado negativo, ajustar y aprender.

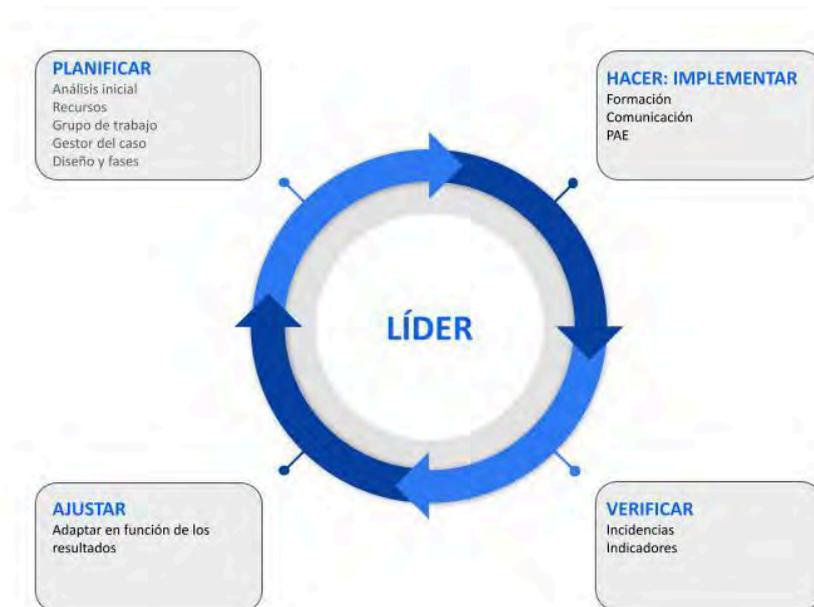


Figura 1

## 5.2. Liderazgo y compromiso de la Dirección

La Dirección de la empresa debe liderar el proyecto, a través de una política de seguridad, salud y bienestar debidamente comunicada, de forma transversal, a toda la organización, que establezca objetivos claros en este sentido. Marcar como objetivo estratégico el cuidado de las personas en una Dirección por valores es el eje sobre el que pivota el bienestar y las actuaciones en bienestar como la que nos ocupa.

Así, se plantean un serie de principios a cumplir por la Dirección:

- Disponer de una política de empresa conocida por todos los miembros de la organización.
- Ser coherentes, dar ejemplo por parte de todos los estamentos de la organización.
- Comunicar adecuadamente.
- La prevención, la salud y el bienestar deben estar presentes en todas las acciones desarrolladas por y para la organización.
- Ser claros al definir la normativa, las funciones y responsabilidades en la organización.
- Supervisar, revisar y mantener actualizada la política de la organización.

El liderazgo y el compromiso de la Dirección son imprescindibles para conseguir los recursos adecuados y respaldar las acciones necesarias para la implementación del procedimiento.

Este compromiso se hace visible:

- Participando en la creación del grupo de trabajo.
- Asignando funciones y responsabilidades al grupo de trabajo.
- Asegurando los recursos necesarios, financieros, humanos y materiales, para implementar y mantener el procedimiento.
- Promocionando la mejora continua a través de la participación en la revisión periódica y en la detección de oportunidades de mejora.
- Favoreciendo la comunicación y la consulta a los trabajadores y sus representantes.
- Participando en las reuniones que se consideren necesarias y relevantes.



## 6. PLANIFICACIÓN

El duelo es un proceso emocional complejo que puede impactar significativamente a los individuos, tanto en su vida personal como en su desempeño laboral. En el entorno organizacional, la gestión del duelo se vuelve fundamental para cuidar el bienestar de los empleados, mantener la productividad y fomentar un ambiente de trabajo compasivo y solidario. Implementar buenas prácticas en la gestión del duelo puede marcar una diferencia significativa en el apoyo brindado a las personas que están atravesando un momento de pérdida.

Que la empresa disponga de una cultura organizacional que fomente la salud mental y el bienestar emocional y aborde los riesgos psicosociales permitirá gestionar, también, las posibles situaciones de duelo de una manera más efectiva.

Para garantizar el éxito de este y otros procedimientos que se implementen en la organización, deberían considerarse los elementos expuestos a continuación y que forman parte de la estructura anterior.

### 6.1. Análisis inicial

Es fundamental evaluar la situación de partida que permita explorar en qué situación se encuentra la organización, identificando las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de esta para poner en práctica un programa de gestión del duelo en la organización, dando respuesta a preguntas como:

- ¿Se dispone de evaluación de riesgos psicosociales?
- ¿Se dispone y se hace seguimiento de la planificación preventiva psicosocial?
- ¿Cómo se organiza la vigilancia de la salud de los trabajadores?
- ¿Se organizan actuaciones de promoción de la salud y/o bienestar?
- ¿Se dispone de datos de clima laboral?
- ¿Se dispone de otros datos: estudios epidemiológicos de vigilancia de la salud, absentismo, etc?

Es imprescindible conocer la situación en la que se encuentra la organización. Para ello será necesario disponer de los siguientes estudios:

- Evaluación inicial de las condiciones de trabajo
- Integración de la prevención en la organización
- Gestión de los factores de riesgo psicosocial en la empresa

Pretender realizar intervenciones psicosociales desde una situación de empresa en que las condiciones laborales y de trabajo no son adecuadas, además de no tener sentido, puede ser contraproducente y malentendido por parte de la plantilla.

Por tanto, se debe partir de la base de unas adecuadas condiciones laborales y una gestión preventiva integral en relación al espacio físico de trabajo, las condiciones higiénicas, de seguridad, ergonómicas y psicosociales, como pilares básicos en el cuidado de las personas trabajadoras.

En base a las respuestas a las preguntas anteriores, y con los resultados de las mismas, el siguiente paso de este análisis es explorar qué posibilidades de gestión, flexibilización y

acompañamiento podemos implementar a través de la organización del trabajo que se puedan ofrecer al personal de la empresa que se adhiera voluntariamente al programa.

## 6.2. Análisis de las medidas psicosociales

Una vez analizados los **factores de riesgo** existentes en la organización, resulta necesario planificar la actividad preventiva. Esta planificación recogerá las medidas preventivas derivadas de cada uno de los estudios indicados en el punto anterior, incluyendo también aquellas derivadas del riesgo psicosocial.

Se entiende por **riesgo psicosocial**, según la Organización Mundial de la Salud (1984), *“aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la **organización**, el **contenido** y la **realización** del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo.”*

Esta **planificación** preventiva concretará las medidas a implementar en la organización, priorizando en función del nivel de riesgo detectado, según la complejidad organizacional de cada una de las medidas propuestas y dando respuesta a las siguientes preguntas:

- Qué hacer,
- Cómo hacerlo,
- Quién lo hace,
- Cuándo se hará y
- Cuánto costará.

Además, estas intervenciones deben orientarse a conseguir entornos laborales más seguros y saludables, equilibrando las actuaciones en el espacio físico de trabajo, los factores organizacionales, psicosociales y de recursos de la salud necesarios. Por tanto, resulta fundamental tener una perspectiva global e integradora, fomentando acciones de bienestar, además de contar con la participación de todos los agentes implicados, también los agentes sociales de la organización.

## 6.3. Análisis de la diversidad

Existen varios tipos de diversidad y, en esta guía, nos centraremos en los dos que consideramos que tienen mayor relevancia en los procesos de duelo, como es la diversidad cultural y la diversidad en relación a la causa de la pérdida.

La **diversidad cultural** influye en la forma de sentir y expresar los sentimientos ante una pérdida, entendiendo por cultura la mezcla de creencias, valores, comportamientos, tradiciones y rituales de un grupo. Cada cultura tiene sus propios rituales que influyen en la expresión del duelo y proporcionan una sensación de estabilidad, rutina, normalidad y seguridad en el grupo. También son diferentes los roles que toman los distintos miembros de la familia, los ceremoniales y las creencias sobre el sentido de la vida y la muerte.

En consecuencia, a fin de poder proporcionar el apoyo y el acompañamiento adecuado e individualizado, hemos de plantear algunas preguntas:

- ¿Qué emociones y comportamientos son respuestas habituales ante el duelo en esta cultura?
- ¿Cuáles son las creencias acerca de la muerte?

- ¿Quiénes deben ir a las ceremonias y cómo deben vestir o comportarse?
- ¿Se esperan regalos, flores u otras ofrendas?
- ¿Qué días o fechas serán significativas?
- ¿Cómo se expresan las condolencias?

Resumiendo, resulta importante tener en cuenta que las “diferencias” nos enriquecen como grupo, motivo por el cual se debe obtener información contrastada acerca de las costumbres, ritos y acompañamiento al duelo existentes en las diferentes culturas y religiones que podamos tener en la organización, incluyendo la valoración de una posible incorporación y participación de mediadores culturales en los equipos de acompañamiento de esta.

Al analizar la **diversidad en relación a la causa de la pérdida**, podemos dar con los siguientes escenarios:

- El **fallecimiento de un compañero de trabajo** donde la causa de la muerte puede tener consideraciones diferenciales en cuanto a la emoción y el sentimiento que provoca en el grupo y sus consecuencias en el ámbito laboral, así como también en el tratamiento y enfoque de la situación:
  - Fallecimiento vinculado a causas de origen laboral (entorno o condiciones de trabajo).
  - Fallecimiento por causa natural pero que tiene lugar en el puesto de trabajo.
  - Fallecimiento originado por causas NO vinculadas al entorno o las condiciones de trabajo.
  - Suicidio.
  - Duelo secundario a otras pérdidas.
- Si el fallecimiento es debido a un **accidente de trabajo o enfermedad profesional** tiene particularidades en cuanto a las consideraciones laborales, preventivas y legales, incluyendo la gestión, la prevención y el tratamiento de situaciones de temor o de estrés postraumático que pudieran generarse entre los compañeros.

El impacto psicológico de una muerte en el trabajo puede ser considerado un factor de riesgo psicosocial en aquellos puestos de trabajo en los que así se contemple en la evaluación de riesgos, donde además se establecerán las medidas preventivas en relación a recursos, habilidades personales y de afrontamiento, cuando el riesgo no es evitable. Como por ejemplo, en el caso de profesiones cuya actividad principal sea el cuidado de personas, servicio al usuario y/o la comunidad (sanitarios, cuerpos de seguridad, bomberos, residencias de gente mayor, etc.) que de forma habitual están expuestos a la carga psíquica que supone el contacto con el dolor ajeno, el sufrimiento y la muerte.

- El **suicidio** tiene unas connotaciones diferentes porque, además de enfrentar el dolor de la pérdida, se enfatiza en la necesidad de conocer los motivos que han llevado a la persona a este desenlace y, normalmente, esos motivos conllevan juicios de valor que se deben evitar.

Es necesario entender el dolor y el sufrimiento que ha llevado a la persona a tomar esa decisión y evitar la estigmatización. Por otro lado, empatizar y trasladar el respeto a la familia, actuando de manera coordinada y con el consentimiento expreso de la misma, en la comunicación en la empresa (contenido y forma).

#### 6.4. Indicadores

Se deben definir, previamente a la implementación del procedimiento interno, indicadores que sirvan para valorar los resultados de la intervención, el compromiso de los trabajadores y la activación voluntaria del programa establecido; es decir, indicadores que valoren el nivel de ejecución y el impacto obtenido.

Para **evaluar el resultado de la intervención, se plantean indicadores de impacto** que pueden ser *cuantitativos o cualitativos*:

- Son **indicadores cuantitativos** los que podemos medir cuantitativamente en cuanto a una reducción del porcentaje pactado respecto a un factor concreto, por ejemplo:
  - Reducción de un x % en la tasa de rotación de personal.
  - Reducción de un x% de la tasa de absentismo.
  
- Son **indicadores cualitativos**, por ejemplo, la encuesta de clima laboral o las opiniones de las personas trabajadoras definiendo preguntas directas que pongan en valor estas actuaciones, con idea de mejora, implicando a todos los integrantes de la organización.

En ambos casos, es bueno medir a corto, medio y largo plazo, para poder realizar ajustes del modelo de intervención, si fuera necesario.

Para **evaluar el proceso de intervención, se plantean indicadores de proceso**, que pueden ser cuantitativos o cualitativos, como por ejemplo:

- Índice de participación
- Número de reuniones programadas y asistencia a las mismas
- Número de acciones llevadas a cabo por partners externos, si se cuenta con ellos
- Número de actuaciones llevadas a cabo por vigilancia de la salud
- Número de trabajadores que participan en determinadas actividades voluntarias
- Opinión de las personas que se adhieren al programa
- Opinión del grupo de trabajo

#### 6.5. Equipo de trabajo y gestor del caso: funciones y responsabilidades

Diseñar e implementar un programa de gestión del duelo en una organización requiere, entre otros aspectos, la formación de un **equipo multidisciplinar** que agrupe a profesionales de RRHH, prevención (técnico-sanitario), mandos intermedios y representantes de los trabajadores.

Este grupo tendrá las siguientes **funciones**:

- Diseñar el procedimiento teniendo en cuenta la política y directrices de la organización, incluyendo el marco jurídico que lo ampara.
- Impulsar la comunicación y el conocimiento del programa a los trabajadores y ofrecer su participación en el mismo.

- Facilitar la formación e información al personal implicado.
- Coordinar y fomentar la implementación del programa en todos los niveles de la organización.
- Establecer indicadores que permitan la evaluación y un proceso de mejora continua.
- Hacer un seguimiento periódico del plan de acción.
- Nombrar al gestor del caso idóneo a cada situación.

El **GESTOR DEL CASO** puede ser un profesional de la sanidad o de la psicología, aunque no necesariamente. Esta figura debe permitir una intervención temprana, por lo que también deben tenerse en cuenta otros miembros de la organización, como personal de RRHH, técnicos de prevención, responsable directo del trabajador, etc. y, si fuera necesario, también puede designarse un gestor externo a la organización.

El gestor del caso será el referente único, con formación específica, que brindará el apoyo profesional y psicológico que precise el trabajador incluido en el programa de gestión de duelo de la organización.

En consecuencia, el perfil competencial deseable para el gestor del caso sería:

- Inteligencia emocional
- Empatía y escucha activa
- Habilidades comunicativas
- Habilidades interpersonales
- Persona responsable y ética
- Motivación e ilusión por adquirir nuevos roles dentro de la organización
- Aprendizaje autónomo y actualización permanentemente
- Creatividad e innovación
- Trabajo en equipo
- Organización y gestión del tiempo
- Manejo de conflictos y negociación
- Toma de decisiones
- Protección de datos personales

Siendo las funciones más relevantes del gestor del caso las siguientes:

- Colaborar con el grupo de trabajo en la implementación del programa de gestión del duelo en aquellos trabajadores que, voluntariamente, lo hayan solicitado.
- Participar en las dinámicas de grupo con los compañeros del trabajador adherido al programa, en coordinación con el grupo de trabajo.
- Proponer acciones de mejora en el seguimiento del programa definido en la organización.
- Promover y fomentar la adhesión y cooperación de los trabajadores de la organización en el programa.
- Realizar el seguimiento y supervisión de los trabajadores adheridos voluntariamente al programa.
- Documentar, por escrito, los acuerdos adoptados.

- En caso de ausencia del trabajador adherido al programa, gestionar su impacto en el entorno laboral respetando, en todo momento, la confidencialidad de la persona trabajadora.

Siendo **responsabilidad** del grupo de trabajo liderar, diseñar, comunicar y aplicar el programa, así como generar confianza a través del comportamiento ético y transparente y asegurar la eficacia de la acción.

#### **6.6. Recursos**

Resulta imprescindible disponer de los recursos humanos y materiales necesarios y adecuados, así como de un presupuesto específico que permita, entre otros, contar con el acompañamiento de expertos internos o externos con una capacitación específica y que puedan dar soporte en la aplicación del programa.

Además, es necesario disponer de recursos para la formación del equipo de trabajo y del gestor del caso y la sensibilización en materia de riesgos psicosociales, así como la participación en jornadas, la elaboración de guías de buenas prácticas, etc. Y de recursos para la comunicación y difusión adecuada en la organización.



## 7. IMPLEMENTACIÓN



### 7.1. Programa de acompañamiento al empleado (PAE)

Los Programas de Asistencia o de Acompañamiento al Empleado son una prestación que la organización puede ofrecer a sus empleados, con acceso confidencial a la misma, limitada en el tiempo, que suele ser de corta duración, de asesoramiento o seguimiento, y como soporte o ayuda ante situaciones o retos personales, que pueden ser laborales o no, pero que pueden afectar al bienestar del trabajador, a su rendimiento en el trabajo y al clima laboral. En ocasiones, esta ayuda profesional puede brindarse también a la familia directa de la propia plantilla.

En los últimos años han aumentado el número de empresas que ofrecen PAE a sus empleados, siendo habituales las herramientas de promoción y protección de la salud, el soporte psicológico, el soporte y/o asesoramiento legal, entre otros aspectos a tratar.

En el caso que nos ocupa, comentaremos los beneficios del PAE como asesoramiento o acompañamiento psicológico, en un proceso de aprendizaje que ayuda a la persona a conocer, valorar y reforzar sus recursos personales, así como a aprender herramientas de afrontamiento que mejoren su estado de bienestar emocional.

En general, se pretende fomentar en la organización estilos y hábitos de vida saludable, dado que se ha visto que cuidar a las personas aporta beneficios de forma bidireccional:

- Para el trabajador, colocando en el centro a las personas como valor estratégico de la organización, mejora la motivación, el sentido de pertenencia (sentirse comprendido y apoyado), el bienestar físico, mental y emocional del trabajador.
- Para la empresa, porque los problemas de los empleados pueden abordarse, con su consentimiento, de forma inmediata. Ello redundará en mejoras en el rendimiento y la productividad, la reducción del absentismo, reduce la rotación de personal y, secundariamente, mejora la calidad productiva. También mejora el clima laboral, algo fundamental para garantizar la salud emocional y mental de la población trabajadora.

### 7.2. Programa de reincorporación laboral

En los empleados que necesitan un tiempo de baja laboral por motivos de salud mental, el programa tiene como objetivo principal la reincorporación laboral temprana. Mediante un seguimiento de vigilancia de la salud y la colaboración del gestor del caso y del equipo de trabajo, es posible plantear la posibilidad de adaptación laboral, evaluando las condiciones del puesto de trabajo y de la organización de este para prevenir recaídas, frecuentes en estas situaciones, permitiendo así reducir el riesgo de estrés en el entorno laboral.

Por otro lado, el programa también incluye un seguimiento de la persona trabajadora afectada con un acompañamiento del jefe directo, del gestor del caso o del equipo de trabajo. El

proceso finaliza con la reincorporación laboral efectiva, completa y saludable para el trabajador y la empresa.

### **7.3. Formación y entrenamiento**

Es necesario poner al alcance del equipo de trabajo y del gestor del caso, la **formación** adecuada y especializada para el desarrollo de sus funciones en la implementación de este programa. Si fuera necesario, puede requerirse formar a otros miembros de la organización: personal de recursos humanos, integrantes del Servicio de Prevención (técnicos/sanitarios) u otros agentes clave, como mandos intermedios, entre otros.

Resulta importante adiestrar a la organización en la observación atenta y reflexiva del otro, la solidaridad, la responsabilidad, el autoconocimiento, la autoconciencia, la resiliencia, etc. En definitiva, educar en inteligencia emocional, proporcionando recursos y también hábitos saludables para la salud física y mental de las personas trabajadoras.

Por ello, es interesante proporcionar, sobre todo a los líderes, mandos intermedios y a todos los empleados, formación y capacitación en habilidades de comunicación efectiva, incluyendo la escucha activa y la indagación apreciativa, siendo también recomendable, formación en recursos de salud y/o herramientas psicológicas de afrontamiento en situaciones de estrés y/o crisis, como por ejemplo la comunicación asertiva, la gestión de las emociones, el mindfulness, la gestión del estrés, etc.

### **7.4. Participación**

A fin de alcanzar el éxito en la implementación de un programa de gestión del duelo en la organización, resulta indispensable incentivar y promover la colaboración y la participación activa de todos los trabajadores de la organización, incluyendo también a sus representantes.

### **7.5. Comunicación**

En las organizaciones actuales, independientemente de su tamaño, una buena comunicación es de vital importancia para conseguir el éxito de cualquier estrategia.

Tras la aprobación del procedimiento por parte de la Dirección es preciso plantear un plan de comunicación interna que llegue, de forma transversal, a todos los miembros de la organización, usando los canales existentes para este fin, como por ejemplo: reuniones periódicas, correos electrónicos, mensajes de texto, intranet corporativa..., garantizando que todos los empleados conozcan los canales anteriores a su disposición.

Una comunicación efectiva fomenta la transparencia, así como la retroalimentación y colaboración de todos los miembros de la plantilla. Evidentemente la transmisión de la información debe ser clara y transparente, por lo que resulta importante comunicar:

- Cuál... es la misión de la organización (misión, visión, valores)
- En qué... momento estamos (diagnóstico)
- Qué... información queremos transmitir (mensaje)
- Para qué... finalidad (objetivo)
- ¿Qué respuesta queremos provocar? (objetivo)
- Quién... emitirá el mensaje (emisor)

- A quién... queremos informar (público receptor)
- Con qué... medio o canal de comunicación (medio)
- Cómo... será el mensaje (formal/informal/emocional/audiovisual...)
- Cuándo... se emitirá (tiempo, plazos)
- Con qué... recursos (humanos, económicos, digitales,...) y periodicidad
- Cómo... evaluaremos el impacto (feedback, indicadores,...)

En resumen, la estructura del plan de comunicación debe disponer de los siguientes apartados:

1. Objetivo. Debe ser alcanzable y medible, indicando el impacto que se pretende alcanzar.
2. Alcance. A quién va destinado.
3. Planificación de acciones, definiendo el mensaje, cómo debe ser, quién es el receptor, el emisor, en qué plazo se emitirá y con qué recursos.
4. Control y seguimiento periódico de la planificación.
5. Verificación. Comprobar que los indicadores establecidos para el cumplimiento de cada acción ha sido adecuado y, en caso contrario, ajustar a la realidad y las necesidades del momento (retroalimentación).
6. Comunicación del proyecto global y de las acciones a los trabajadores. Se debe definir y preparar el contenido del mensaje a comunicar a los trabajadores, incluyendo también a la estructura directiva y a los mandos (comunicación interna). Igualmente, se deberá plantear la posibilidad de realizar una comunicación externa, de la que también se deberá definir el mensaje y contenido a comunicar, siendo coherentes *con la cultura y los valores de la empresa, a fin de reforzar la identidad de marca y el sentido de pertenencia.*

## 8. VERIFICACIÓN

Con el objetivo de ajustar las necesidades en el tiempo y establecer un plan de mejora continua, se propone establecer unos indicadores de actividad y de eficacia de la implementación del programa, a definir por cada organización. Algunos ejemplos serían:

### Indicadores de actividad

Para medir las acciones llevadas a cabo en el periodo de estudio.

- Porcentaje de trabajadores acogidos al programa sobre el total de la plantilla:

$$\frac{\text{núm de personas acogidas al programa}}{\text{núm de empleados a los que se ha ofrecido el programa}} * 100$$

### Indicadores de eficacia

Para medir la obtención de los resultados establecidos como objetivo.

- Porcentaje de trabajadores reincorporados a la empresa sobre los trabajadores que se acogieron al programa en la empresa:

$$\frac{\text{reincorporaciones al puesto de trabajo}}{\text{núm de personas acogidas al programa}} * 100$$

## 9. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La gestión del duelo en el ambiente laboral no solo beneficia a los empleados directamente afectados, sino que también contribuye a la cultura y al clima laboral de la organización. Al implementar buenas prácticas, las organizaciones pueden crear un entorno compasivo y solidario que promueva la salud mental y el bienestar de sus empleados en momentos difíciles.

Exponemos a continuación algunas conclusiones de lo expuesto hasta el momento y consideraciones finales para una gestión del duelo y la pérdida en el trabajo.

### Cultura empresarial

Para gestionar el duelo de manera efectiva es esencial establecer una cultura organizacional que reconozca la importancia de la salud mental y el bienestar emocional de sus empleados. Esto implica fomentar la sensibilización y la empatía en todos los niveles jerárquicos de la organización. La capacitación sobre cómo abordar el duelo en el lugar de trabajo puede ser fundamental para sensibilizar a los líderes y equipos de trabajo.

Fomentar una cultura organizacional en la que se hable abierta y regularmente sobre la salud mental puede desestigmatizar las conversaciones sobre el duelo y otros problemas emocionales.

## **Políticas y procedimientos**

La organización debe contar con políticas claras y procedimientos establecidos para manejar situaciones de duelo entre el personal. Además, se deben establecer mecanismos de apoyo, como asesoramiento, grupos de apoyo o recursos externos para ayudarlos a lidiar con el duelo.

Es importante establecer procedimientos específicos para la gestión del duelo dentro del ámbito de la prevención de riesgos laborales. Estos procedimientos deben incluir pautas para el manejo de situaciones de duelo: cómo comunicar la noticia, ofrecer apoyo inmediato a los trabajadores afectados y proporcionar recursos de apoyo emocional.

## **Implicaciones legales**

Las leyes laborales en muchas jurisdicciones establecen los derechos de los trabajadores en situaciones de duelo. Estos derechos pueden incluir el acceso a permisos por duelo, tiempo libre pagado y protección contra la discriminación debido al estado emocional por el que están pasando.

Cabe recordar que en el Real Decreto legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores, concretamente en su Capítulo II, Contenido del contrato de trabajo, Sección 5.ª Tiempo de trabajo, Artículo 37. Descanso semanal, fiestas y permisos, apartado 3, indica:

La persona trabajadora, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:

*“b bis) Dos días por el fallecimiento del cónyuge, pareja de hecho o parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo la persona trabajadora necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo se ampliará en dos días.”*

Mediante el convenio colectivo o acuerdo de empresa pueden ampliarse los días de permiso.

Además, las empresas tienen la obligación de proporcionar un entorno laboral seguro y saludable para sus trabajadores, lo que también abarca el bienestar emocional. La gestión del duelo *puede estar relacionada* con estas regulaciones, ya que la salud mental y emocional es parte integral de la salud laboral. Es responsabilidad de la organización brindar apoyo y recursos para ayudar a los empleados a atravesar procesos de duelo de manera saludable.

## **Comunicación sensible y confidencialidad**

La comunicación desempeña un papel crucial en la gestión del duelo en el entorno laboral. Es importante comunicar con empatía, comprensión y apoyo a los trabajadores que estén pasando por un proceso de duelo. La confidencialidad es esencial; se debe respetar la privacidad y no divulgar información personal sin su consentimiento. Designar a un portavoz

autorizado que maneje la comunicación con sensibilidad y respetando la privacidad de las personas involucradas.

Disponer de un plan de comunicación establecido para manejar la noticia de la pérdida de un compañero de trabajo es crucial. La información debe ser comunicada con empatía y respeto, evitando rumores o información imprecisa. Se deben identificar canales de comunicación apropiados y designar a personas responsables de compartir la noticia.

### **Programas de bienestar y salud mental**

Las empresas pueden implementar programas de bienestar y salud mental que proporcionen recursos y apoyo emocional continuo a sus trabajadores. Esto puede incluir sesiones de capacitación sobre manejo del estrés, resiliencia emocional, o talleres que aborden la gestión de emociones y el autocuidado. Al fomentar un entorno que valore la salud mental, se puede reducir la intensidad del duelo y mejorar la capacidad de afrontamiento de los empleados.

### **Formación**

Ofrecer capacitación en habilidades de afrontamiento puede preparar a los trabajadores para manejar mejor el estrés, las situaciones desafiantes y el duelo. Estas sesiones pueden incluir técnicas de mindfulness, gestión del estrés, resolución de conflictos y desarrollo de habilidades para manejar emociones. Estas herramientas pueden fortalecer la capacidad para enfrentar desafíos personales y laborales.

Además, incorporar sesiones de capacitación para preparar a los trabajadores y mandos en cómo manejar la pérdida de un compañero, en la que se puede abordar cómo brindar apoyo emocional, comunicar la noticia de manera apropiada, ofrecer recursos de apoyo y cómo mantener la moral y la productividad en tiempos difíciles.

### **Evaluación de riesgos psicosociales**

Los riesgos psicosociales, como el estrés laboral, la sobrecarga de trabajo o situaciones emocionalmente desafiantes, pueden afectar la salud mental de los trabajadores. La pérdida de un compañero de trabajo puede ser un factor que genere estrés y trauma emocional en el entorno laboral. Es fundamental identificar y evaluar estos riesgos para implementar medidas preventivas.

### **Apoyo profesional y recursos**

Disponer de recursos profesionales externos, como consejeros, terapeutas o líneas de ayuda (PAE), puede ser fundamental. Brindar acceso a apoyo profesional puede ser reconfortante y proporcionar a los trabajadores una vía para buscar asesoramiento en momentos difíciles.

### **Acompañamiento a las familias afectadas**

Brindar apoyo y acompañamiento a las familias de las personas afectadas por la pérdida es esencial. Esto puede incluir ayuda para acceder a recursos, apoyo emocional, asistencia en trámites burocráticos, entre otros.

### **Evaluación y mejora continua**

Es fundamental realizar una evaluación de la efectividad de los procedimientos implementados para gestionar el duelo. La retroalimentación de los trabajadores y la revisión de las prácticas permitirán ajustar y mejorar los procedimientos para futuras situaciones de duelo.

La gestión del duelo en el marco de la prevención de riesgos laborales es una dimensión importante para el bienestar integral de los empleados. Al considerar la salud emocional y mental como parte de las estrategias de prevención de riesgos, las empresas pueden crear entornos laborales más seguros, saludables y compasivos.

## **10. ANEXOS**

Anexo 1 - Proceso de duelo normal. Consejos para manejar el duelo

Anexo 2 - Duelo patológico

Anexo 3 - Situaciones críticas y recomendaciones para la propuesta de intervención para afrontar situaciones críticas

Anexo 4 - Recursos de Asepeyo en relación a bienestar y salud mental

### **Anexo 1. Proceso de duelo normal. Consejos para gestionar el duelo**

La persona recupera su capacidad de funcionar con normalidad y la estabilidad emocional. Los síntomas físicos, normales al inicio, van desapareciendo paulatinamente. La tristeza y la añoranza pueden permanecer algún tiempo.

#### **¿Cuáles son los síntomas que pueden aparecer?**

- ❖ Manifestaciones físicas: vacío en el estómago, opresión en el pecho o garganta, hipersensibilidad al ruido, despersonalización, falta de aire, debilidad y sequedad en la boca.
- ❖ Sentimientos: tristeza, enfado, culpa, ansiedad, fatiga, impotencia, shock, anhelo, alivio e insensibilidad.
- ❖ Pensamientos: incredulidad, confusión, preocupación, sentido de presencia y alucinaciones.
- ❖ Conductas: trastornos del sueño, alimentarios, aislamiento, desorganización, soñar con la pérdida, evitar o frecuentar recuerdos, hiperactividad y llanto.

#### **Consejos para gestionar el duelo**

- Aceptar la realidad de la pérdida

Durante los primeros días existe una cierta tendencia natural a no admitirla. Esto es normal en los primeros días o semanas. No es señal que la persona esté teniendo una reacción fuera de lo común. Progresivamente se irá admitiendo que la pérdida o la muerte es real.

Centrar la atención en el momento presente puede ayudar.

- Sentir y elaborar la pérdida

Después de la confusión y el dolor, aparecerán otras emociones que pueden sentirse como desagradables, pero son necesarias para una correcta elaboración del duelo.

Evitarlas no ayudará a sentirnos mejor, solo atrasar lo que es natural.

Para ello, es importante que hablemos del fallecido o de la causa de nuestro duelo y dolor, podamos llorar y, si es necesario, expresar sentimientos como la desesperanza.

- Adaptarse a los cambios en el entorno

Nuestras rutinas cambian aunque poco a poco estas rutinas se irán adaptando ya que se suelen asumir por otras en mayor o menor medida de manera progresiva. Es normal que aparezcan sentimientos de culpa por la persona o lo que estamos dejando atrás, pero es el curso de la propia vida.

- Reanudar la propia vida

Finalmente, debemos aceptar que los recuerdos que tenemos no van a desaparecer. El paso final es decir adiós sabiendo que no vamos a olvidar su paso por nuestra vida.

## **Anexo 2. Duelo patológico**

El duelo puede bloquearse en el tránsito de cualquiera de sus etapas. Puede alertarnos:

- La duración:
  - Una duración total de más de dos años.
  - Una fase inicial de estupor o shock mayor de tres semanas.
  - Una fase de negación o culpabilidad que se prolonga en el tiempo, mayor de 6 meses.
- Los sentimientos
  - Un sentimiento desproporcionado de culpa.
  - Una idealización excesiva.
- Los comportamientos
  - Una ausencia total de respuesta afectiva.
  - Cambios bruscos en el comportamiento por otros no habituales.
- Aparición de alteraciones diversas: insomnio pertinaz, abuso de tóxicos, fobias, ansiedad incontrolable, estados depresivos prolongados, ideas persistentes de suicidio,...

El diagnóstico de duelo patológico tiene en cuenta las circunstancias de la pérdida, el contexto de la persona y la sintomatología. Ante una sospecha de duelo patológico es fundamental el tratamiento y el seguimiento por especialistas adecuados, así como la observación y el acompañamiento.

Horowitz (1980) define el duelo complicado como aquel cuya intensificación llega al nivel en el que “la persona está desbordada, recurre a conductas desadaptativas, o permanece permanentemente en este estado sin avanzar en el proceso de duelo hacia su resolución”.

Podemos encontrar diferentes situaciones:

- **Duelo crónico:** es el que tiene una duración excesiva sin conseguir resolver totalmente.
- **Duelo retrasado o inhibido, suprimido o pospuesto:** en el momento de la pérdida la reacción emocional es insuficiente y provoca reacciones desproporcionadas al cabo del tiempo o ante otras pérdidas aparentemente de menor importancia.
- **Duelo exagerado:** la persona se siente desbordada y presenta una conducta desadaptativa. Incluye trastornos psiquiátricos mayores que surgen después de una pérdida, como por ejemplo cuadros de depresión mayor, distintos estados de ansiedad, consumo de sustancias, incluyendo el trastorno de estrés postraumático.
- **Duelo enmascarado:** la persona presenta trastornos físicos o conductas desadaptativas sin reconocer la relación con la pérdida.

### **Síntomas y señales de un duelo complicado**

- La persona menciona la pérdida en entrevista con dolor intenso pasados varios meses de la misma.
- Algún acontecimiento desencadena una reacción excesiva.

- Períodos de extrema tristeza o demasiado extensos, deseos de suicidio (a veces en fechas señaladas).
- Episodios de conducta agresiva o conductas impulsivas, como abuso de sustancias.
- Objetos de vinculación muy marcados o lo contrario, esconder o deshacerse de todos los objetos recordatorios.
- Imposibilidad de incorporarse al funcionamiento vital pasadas unas semanas de la pérdida.
- No haber expresado abiertamente dolor en las primeras semanas de duelo o haber realizado cambios radicales de estilo de vida.
- Pensamientos recurrentes de culpa o asuntos pendientes con el fallecido, remordimientos por haberle causado daño o haber descuidado su vida.
- La persona no asistió al funeral o nunca ha vuelto a mencionar al ser querido que desapareció.

### **Anexo 3. Situaciones críticas y recomendaciones para la propuesta de intervención para afrontar situaciones críticas**

Para llevar a cabo una actuación profesional en situaciones de urgencia, emergencia y catástrofe, la intervención en crisis constituye el marco teórico de referencia basado en las aportaciones según evidencia de la práctica de algunos autores como Caplan (1964) y Lindemann (1944), entre otros.

Para ello es importante definir algunos conceptos como son **crisis** o **intervención psicosocial**.

#### **¿Qué es un estado de crisis?**

Se trata de un estado temporal de trastorno y desorganización generado por un evento vital externo que sobrepasa la capacidad de respuesta de la persona. Los mecanismos de afrontamiento resultan insuficientes y se produce un desequilibrio e inadaptación psicológica.

En estas situaciones la intervención temprana es fundamental para evitar o minimizar el riesgo de deriva a situaciones psicológicas y/o sociales complejas.

La **intervención psicosocial** es una práctica especializada que ayuda a las personas a afrontar sus conflictos psicosociales y el malestar social y lograr relaciones interpersonales satisfactorias utilizando sus capacidades personales y los recursos del entorno social y relacional (Ituarte, 2017 y Arricivita, 2013) (G.I.S.E Grupo de Intervención Social en Emergencias del Colegio de Trabajo Social de Sevilla).

#### **Principios de una intervención**

Es importante transmitir seguridad. Los principios básicos en los que se sustenta una intervención psicosocial son:

1. Apoyar

Transmitir seguridad y serenidad en el manejo de la situación. Empatía y cercanía, preocupación sincera por la situación y el momento. Cuidar el modo en que decimos las cosas, comunicación.

2. Escuchar

Permitir que se expresen las emociones. Escucha activa. Prevalece la regla de 80/20, siendo 80 escuchar y 20 hablar. Ayudar a gestionar las emociones negativas.

3. Orientar

Proporcionar la información adecuada que permita sentir una cierta sensación de control e incertidumbre y animar poniendo en valor las fortalezas individuales.

## **Ejemplo de propuesta de intervención para afrontar situaciones críticas**

*Nuestra propuesta de intervención en crisis consta de dos áreas de intervención:*

### **1. Sesión grupal para afrontar situaciones críticas**

*Esta sesión está específicamente desarrollada para entender las reacciones psicológicas que pueden aparecer cuando se ha vivido una situación de crisis o muerte de un compañero de trabajo. El objetivo es que los asistentes se sientan identificados y normalicen la sintomatología que puedan presentar. Esta intervención grupal inicial ayuda a mejorar la capacidad de adaptación y resistencia ante una situación crítica.*

*Los objetivos específicos de la formación son:*

- ❖ *Entender la respuesta del organismo ante una situación crítica.*
- ❖ *Conocer las reacciones psicológicas prototípicas en situaciones de crisis o la muerte de un ser querido.*
- ❖ *Verbalizar las reacciones al evento.*
- ❖ *Hacer un afrontamiento correcto de la situación.*

### **2. Soporte psicológico individual para intervención en crisis**

*El soporte psicológico individual para intervención en crisis es un servicio dirigido a los empleados afectados por algún acontecimiento altamente estresante. Se trata de una intervención psicológica especializada, llevada a cabo por un psicólogo experto en situaciones de estrés agudo y duelo y metodología EMDR (Eye Movement Desensibilization and Reprocessing, que traducido sería Desensibilización y Reprocesamiento por los Movimientos Oculares). Es una intervención diseñada para restablecer las capacidades psicológicas del empleado y garantizar una correcta readaptación post-traumática.*

*Se trata de un proceso personalizado y adaptado a las características individuales y a la situación particular en la que se encuentre el empleado. El objetivo de esta intervención es evaluar el estado de la persona afectada tras la vivencia del acontecimiento estresante, dar estrategias de readaptación y prevenir la aparición de un trastorno postraumático.*

#### **Anexo 4 - Recursos de Asepeyo en relación a bienestar y salud mental**

Asepeyo dispone de una serie de recursos que pueden ayudar a las empresas en la gestión del bienestar y salud mental de sus trabajadores. Estos recursos están disponibles a través del [Portal de Prevención](#), y de la extensa red de consultores en prevención.

Mencionamos anteriormente que si la empresa dispone de una cultura organizacional que fomente la salud mental y el bienestar emocional y aborde los riesgos psicosociales contribuirá a gestionar, también, las posibles situaciones de duelo de una manera más efectiva. En esta línea proponemos los siguientes recursos:

#### **Recursos para la gestión de los riesgos psicosociales**

Ponemos a disposición de las empresas la campaña “[La prevención de los riesgos psicosociales, una oportunidad para una empresa con futuro](#)”, en la que se incluyen los siguientes recursos:

#### **Acciones de Información y sensibilización e-learning**

- *Riesgos psicosociales en el ámbito del trabajo.* Acción que describe la problemática de los riesgos psicosociales y qué factores los desencadenan, además de comprobar qué efectos y consecuencias producen, tanto en la empresa como en las personas, con la finalidad de proporcionar medidas preventivas para aplicar soluciones.



- *Caso práctico de factores psicosociales para mandos intermedios.* Plantea distintas situaciones, a través de casos prácticos en formato storytelling, sobre determinados problemas que plantean los factores psicosociales en las empresas a los que debe darse solución por medio de la toma de decisiones.



- *Habilidades para mandos intermedios.* Para que los mandos intermedios puedan ejercer un liderazgo saludable proponemos varias acciones que describen las habilidades para gestionar equipos humanos, entre ellas cómo ejercer el liderazgo, la motivación de equipos y las prácticas de comunicación, tan necesarias en situaciones de gestión del duelo.



#### Vídeos

- [Los riesgos psicosociales en la empresa.](#) Este vídeo pretende la sensibilización de los empresarios y los equipos directivos sobre las oportunidades de mejora empresarial a través de la gestión de los riesgos psicosociales.

#### Publicaciones

- [La prevención de riesgos psicosociales, cómo abordarlos.](#) Breve documento sobre cómo abordar la prevención de riesgos psicosociales en las empresas.



#### Recursos para la gestión emocional y el estrés

Para ayudar en la gestión de las emociones y el estrés que puede aparecer tras una pérdida ponemos a disposición los siguientes recursos:

### Acciones de información y sensibilización e-learning

- *Gestión de la energía emocional en el lugar de trabajo.* Esta acción proporciona diferentes recursos para gestionar la energía emocional, evitando riesgos psicosociales, a través de la reflexión, con vídeos interactivos, que ayudan a visualizar de manera directa y práctica experiencias reales. También se dispone de taller presencial.



- *Entrenamiento para vencer el estrés.* En esta acción una coach sirve de guía a lo largo del contenido para aprender a diferenciar los conceptos de estrés y ansiedad, conocer las respuestas que puede tener el individuo ante distintas situaciones estresantes, así como estrategias para hacerle frente.



### Vídeos

- [\*Gestión de la energía emocional en el lugar de trabajo.\*](#) Colección de 7 vídeos autoexplicativos sobre los recursos necesarios para la gestión de la energía emocional.

## Publicaciones

- [Comprendiendo la energía emocional](#). Infografía donde se describen los conceptos fundamentales para entender la energía emocional y los recursos necesarios para su adecuada gestión.



- [La prevención de riesgos psicosociales, estrés laboral](#). Breve descripción de qué es el estrés, cuáles son los principales factores que pueden originarlo y las principales estrategias de afrontamiento.



## Recursos para la promoción de hábitos saludables

Para poner en marcha un programa de salud integral que proteja la salud de los trabajadores y reduzca también el impacto del duelo en el ámbito laboral ponemos a disposición los siguientes recursos de promoción de hábitos de vida saludables:

### Acciones de información y sensibilización e-learning

- *Hábitos saludables en el ámbito laboral*. Esta acción proporciona pautas para mejorar la comprensión y toma de conciencia sobre la importancia de implementar hábitos saludables en el trabajo y las buenas prácticas para incorporarlos en el ámbito laboral.



- *Las bases de una alimentación saludable.* Esta acción se compone de diversos módulos presentados por una dietista-nutricionista con la ayuda de vídeos cortos que muestran las mejores opciones alimentarias para gozar de una buena salud.



- *El alcohol y otras drogas en el ámbito laboral.* A través de historias autobiográficas esta acción aporta información sobre conceptos básicos en drogodependencias y sobre cómo afrontar la problemática, en caso de presentarse en el lugar de trabajo.



## Vídeos

- [Tus hábitos de salud condicionan tu futuro.](#) Muestra a doble pantalla los buenos hábitos de salud en contraposición a los malos hábitos y sus consecuencias con el paso de los años, que pueden reforzar o comprometer la salud a mayor edad.
- [Cómo gestionar la problemática del alcohol y otras drogas en la empresa.](#) Colección de 5 vídeos que a partir de la historia de unos personajes cuenta la problemática del consumo de alcohol y otras drogas en la empresa y la implantación de un programa de prevención.
- [Cómo identificar comportamientos y sustancias.](#) Colección de 5 vídeos que muestran, de forma práctica, los comportamientos y los efectos que pueden producir en las personas el consumo de distintas sustancias tóxicas.

- [Hábitos saludables para un buen sueño y descanso.](#) Muestra a doble pantalla los hábitos que permitirán que disfrutemos de un buen sueño y descanso nocturno en comparación a malos hábitos que nos complican el día a día por el cansancio acumulado.

## Publicaciones

- [Promoción de la actividad física ... y además saludable.](#) Este documento presenta las ventajas del ejercicio físico moderado para combatir las enfermedades cardiovasculares, como por ejemplo caminar, para ayudar a incorporarlo en nuestra rutina diaria.



- [Súmate a la alimentación saludable.](#) Este documento ofrece los 10 principios básicos de la alimentación saludable.



- [Gestión del sueño y descanso en el ámbito laboral. Mantén despierta tu empresa.](#) Este documento pretende sensibilizar a las empresas para que, en el ámbito de actuación del sueño y el descanso, ofrezcan un espacio adecuado para mejorar y promocionar la salud de sus trabajadores en aras a la competitividad de la organización.



- [El alcohol y otras drogas en el ámbito laboral.](#) Este documento pretende ser una guía que aporte información sobre conceptos básicos en drogodependencias y a la vez oriente sobre cómo afrontar la problemática, en caso de presentarse en el lugar de trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

- <https://www.cancer.net/es/asimilaci%C3%B3n-con-c%C3%A1ncer/manejo-de-las-emociones/duelo-y-p%C3%A9rdida/comprender-el-duelo-en-un-contexto-cultural>
- *Afrontar la mort a l'empresa. Guia per fer front a la mort d'un company o companya.* UGT 2021. Oficina Tècnica de Prevenció de Riscos Laborals - <https://www.ugt.cat/wp-content/uploads/2022/06/Afrontar-la-mort-a-lempresa-guia-per-fer-front-a-la-mort-dun-company.pdf>
- <https://institutoavanza.es/el-impacto-del-duelo-en-cifras>
- [https://www.ine.es/prensa/edcm\\_2021.pdf](https://www.ine.es/prensa/edcm_2021.pdf)
- (1) "Las Pérdidas y los duelos" Cabodevilla (An. Sist. Sanit. Navar. 2007; 30 (Supl. 3): 163-176.9
- (2) PANGRAZZI A. *La pérdida de un ser querido. Un viaje dentro de la vida.* Paulinas, Madrid 1993.
- *Seguimiento del duelo en Cuidados Paliativos.* Observatorio Regional de Cuidados Paliativos de Extremadura. Edición Dic.2010.
- *Buenas prácticas para trabajadores sociales. Intervención psicosocial, despedida y duelo ante la presencia del Covid-19. Realizado por el grupo de intervención social en emergencias. Colegio Oficial de Trabajo Social de Sevilla. 22 de abril de 2020.*
- *Guía y orientaciones para la atención al duelo desde los centros educativos (Generalitat Valenciana).*

 ASEPEYO

