

# Manual de duelo para empresas

“Cómo enfrentar los fallecimientos  
dentro de las organizaciones”

	PÁG.
<b>1.- ¿Por qué es importante contar con un protocolo para abordar la muerte y el duelo en organizaciones?</b>	3.
<b>2.- Objetivo del protocolo</b>	4.
<b>3.- ¿Qué es el duelo?</b>	5.
a. Tipos de duelo	
b. Síntomas y signos del duelo	
c. Consecuencias del proceso de duelo	
<b>4.- Duelo en la organización</b>	8.
a. Factores de riesgo y protectores organizacionales en el proceso de duelo	
<b>5.- Cuando fallece un cercano a un colaborador</b>	9.
a. ¿Qué hacer al momento de escuchar la noticia de fallecimiento?	
b. Días legales y beneficios	
c. El retorno laboral	
<b>6.- Cuando fallece un colaborador</b>	13.
a. Dar la noticia de fallecimiento	
b. Asistir al funeral	
c. Los siguientes días	
<b>7.- Cuando fallece un colaborador dentro de la organización</b>	19.
Primeros Auxilios Psicológicos (PAP)	
<b>8.- Muerte por suicidio de un colaborador</b>	22.
a. Mitos sobre el suicidio	
b. Prevención del suicidio en las organizaciones	
c. Posvención del suicidio en las organizaciones	
<b>9.- ¿Qué se necesita legalmente para tramitar un fallecimiento?</b>	27.
<b>10.- Otras recomendaciones</b>	28.
<b>11.- Referencia bibliográfica</b>	29.

# 1 | ¿Por qué es importante contar con un protocolo para abordar la muerte y el duelo en organizaciones?

Históricamente la muerte ha sido tratada como un tema tabú. De manera paradójica, esta nos acompaña desde el inicio de nuestra vida, ya que todos sabemos que, en algún momento, tendremos que morir o enfrentarnos a la pérdida de un ser querido. La importancia de hablar, tanto de la muerte como del duelo, radica en que nos permite prepararnos para vivirlo y encontrar estrategias para abordar la situación.

Vivenciar la pérdida de un ser querido es una tarea compleja, la cual va acompañada de reacciones normales. Es esperable dentro de este proceso que en las personas aparezca un desequilibrio emocional, cognitivo y conductual, lo que puede afectar diferentes ámbitos de su vida.

Uno de los contextos a los que los individuos se encuentran expuestos a diario, es a su trabajo. Es así, que se vuelve de suma importancia que las organizaciones tengan conocimiento de como actuar ante eventos de gran magnitud para sus colaboradores. Si no se mitiga el daño psicológico y administrativo, la organización se puede convertir en un lugar de dolencia. Sin embargo, también tienen la posibilidad de convertirse en un lugar seguro que promueva la elaboración del duelo y el bienestar. Una adecuada respuesta al duelo puede brindar al equipo afectado una contención que constituirá un mensaje clave y concreto de la relación y el valor de las personas para la organización (Vega, 2019).

Cabe destacar que el presente manual es un continuo de recomendaciones y pasos a seguir en caso de un fallecimiento. Sin embargo, comprendemos que hay contextos en donde realizar todo lo que mencionaremos a continuación es complejo. En ciertos momentos es imposible satisfacer todas las necesidades, pero si es importante hacer todo lo que se pueda con los recursos, limitaciones y opciones que tenga cada organización. Todas las recomendaciones valen por sí solas, por lo cual, aun cuando no se logren gestionar por completo, se podrá lograr un impacto positivo.

## 2 | Objetivos del protocolo

Este manual pretende contribuir al entendimiento de la muerte y del proceso de duelo. Desde nuestra experiencia acompañando a tantas familias que han vivido una pérdida, nos parece fundamental intentar evitar una serie de situaciones que puedan entorpecer dichos procesos, a través de la entrega de ciertas pautas y orientaciones generales que permitan a las organizaciones responder de la mejor manera posible ante el fallecimiento de alguno de sus miembros o de algún familiar de estos.

Sabemos que pequeñas acciones son tremendamente valoradas por quienes están atravesando un duelo y muchas veces no se realizan por desconocimiento o por temor a generar más daño.

Debido a lo anterior, el propósito de este protocolo es brindar conocimiento y pautas de acciones con respecto al duelo en contextos laborales, con el fin de que las organizaciones tengan una mejor respuesta frente al colaborador en duelo. Esto, además, hará que se refuerce el vínculo entre la empresa y el trabajador.



## 3 | ¿Qué es el duelo?

El **duelo** es un proceso normal de adaptación a la pérdida de un ser querido que puede llevar a la transformación de la identidad de la persona que lo atraviesa, generando nuevos aprendizajes y reconfigurando su forma de verse a sí mismo y al mundo. Es el resultado de una separación o cambio significativo en la relación con algo o alguien con quien la persona estuvo intensamente vinculada (Payás, 2010).

El proceso de **duelo** es una respuesta normal a un acontecimiento natural que nos afecta, y este será distinto en cada persona, ya que van a influir aspectos propios del individuo como las circunstancias de la muerte, la sociedad y cultura en la que vive. Por lo tanto, el duelo se vive de acuerdo con la personalidad, los recursos y las experiencias pasadas de quien enfrenta una pérdida. Junto con lo anterior, el tiempo e intensidad de este proceso van a variar según lo anteriormente descrito.

### a. Tipos de duelo

Se pueden apreciar distintas maneras de expresar y vivenciar el duelo. Una de las formas de clasificarlo es ver esta respuesta como un continuo entre lo instrumental y lo intuitivo. (Martin y Doka. 1996, 2000)

**El duelo instrumental** es aquel donde la persona está orientada a buscar soluciones para las situaciones actuales y las energías están puestas en el día a día. Hay un intento de restablecer el equilibrio del sistema y su mirada está dirigida hacia el futuro. Suelen no expresar sus sentimientos, ya que estos pueden afectar en su actuar. Este estilo de afrontamiento está más asociado al género masculino, no siendo exclusivo de él.

**El duelo intuitivo** se basa en la existencia de un mayor deseo de compartir lo que se siente y la manifestación de la tristeza. Suele estar orientado hacia la expresión y el recuerdo, por lo que el pasado es importante. Durante el duelo intuitivo se tiende a reducir la actividad laboral y física. Generalmente asociado al género femenino.

#### *¿Por qué cobra relevancia conocer y entender este continuo?*

En primer lugar, disminuyen los juicios hacia el colaborador en duelo. Para algunos, el enfocarse en las tareas actuales será esencial para poder continuar. Para otros colaboradores, el poder hablar y recordar será lo que les ayude a elaborar y adaptarse a esta nueva vida sin su ser querido. Ambos están bien y forman parte de su manera de enfrentar la situación. Aquel que muestra su expresión emocional no es más débil, y aquel que está enfocado en solucionar situaciones actuales no es una persona fría. Simplemente son diferentes formas de adaptarse.

En segundo lugar, nos dará un camino a seguir para responder y apoyar a cada colaborador dependiendo de su duelo en específico. Si nuestro trabajador vive el duelo de manera más instrumental, el mantener las tareas podrá beneficiarlo. Si la persona está orientada a la intuición, el permitir espacios de distensión, preguntar por su estado de ánimo, recordar al ser querido disminuir sus funciones o fomentar el apoyo laboral podrá ayudarlo a elaborar su duelo.

## b. Síntomas del duelo

El duelo se puede manifestar de distintas maneras. Pueden surgir síntomas que son normales, transitorios y ocurren en respuesta al impacto de la experiencia vivida. Estos síntomas pueden ser psicológicos, físicos, cognitivos, emocionales y espirituales, y afectar a una persona en su totalidad.

<b>Síntomas Físicos</b>	Aumento de enfermedades, vacío en el estómago, presión en el pecho y garganta, hipersensibilidad al ruido, falta de aire, cansancio, debilidad muscular, falta de energía, dolor de cabeza y sequedad en la boca.
<b>Síntomas Cognitivos</b>	Incredulidad; irrealidad; confusión; preocupación; sentido de presencia; alucinaciones visuales y/o auditivas fugaces y breves; dificultad de concentración, atención y memoria; pensamientos e imágenes recurrentes; y obsesión por recuperar la pérdida.
<b>Síntomas Conductuales</b>	Dificultades para dormir, falta de apetito, conducta distraída, aislamiento social, soñar con el fallecido, evitar recordatorios del fallecido, llorar, buscar y llamar en voz alta al fallecido, llevar y atesorar objetos, aumento o disminución de actividad y visitar lugares que recuerdan al fallecido.
<b>Síntomas Emocionales</b>	Tristeza, apatía, abatimiento, angustia, ira, frustración, enfado, culpa y autorreproche, ansiedad, soledad, alivio, impotencia, sentimientos de indefensión, shock, anhelo e insensibilidad.

## c. Consecuencias del proceso de duelo

### Personales

Se debe tener en cuenta que cada una de estas consecuencias pueden variar en base al tipo de pérdida, a la relación que tuvo la persona con quien falleció y cómo lo ha ido enfrentando. Objetivamente, las consecuencias más comunes se encuadran en sensaciones de culpa por no haber podido salvar a la persona, disminución del ánimo y sueño, irritabilidad, rabia, desmotivación para realizar actividades que antes si les gustaba hacer, evitar ir a lugares que le recuerden al fallecido o contrariamente, asistir demasiado (Mendoza-Romero, 2015). Por otro lado, a nivel físico, ocurre un debilitamiento del sistema inmune, sensibilidad para enfermarse, dolores de cabeza, dolores de estómago, etc. (Llacer, 2019).

### Sociales

Quienes viven un duelo tienden a aislarse socialmente, dado las sensaciones emocionales comentadas anteriormente. En ocasiones al sentir que se pierde a alguien importante, las personas tienden a pensar que son pocos/as quienes pueden entender su dolor, lo que los lleva a un aislamiento social. Por eso, es relevante estar

atento/a a la sintomatología que presenta la persona en duelo y validar lo que está sintiendo, y acompañarlo/a (Cabodevilla, 2007).

### Organizacionales

Según Hazen (2009), en ocasiones el trabajo en sí mismo es una fuente de curación del dolor, pero cuando el sufrimiento se mete bajo la alfombra, es suprimido, descontado o no validado, puede llegar a tener costos asociados de carácter negativos para las organizaciones. Lo anterior se debe a que las personas pueden tomar malas decisiones, sufrir accidentes por falta de concentración, generar dentro de las empresas una baja en la productividad, como también provocar dificultades interpersonales o relacionales dentro de estas.

## 4 | Duelo en la organización

En una organización podemos visualizar dos tipos de pérdidas: la pérdida de un colaborador o que este haya perdido a algún familiar o cercano a él/ella.

En general, los dolientes pueden vivir un duelo desautorizado dentro de su lugar de trabajo. Un duelo desautorizado es aquella pérdida que no se puede hablar, no es abiertamente conocida o soportada socialmente. En el entorno laboral existe un estigma en torno al sufrimiento, donde se solicita al colaborador -explícita o implícitamente- mantener la compostura y limitar aspectos personales.

La verdad, es que el duelo puede llegar a impactar a más esferas de la vida que solo la privada. El doliente tiene que balancear entre dos necesidades básicas: sentir el dolor de la pena y comenzar a adaptarse al mundo sin su ser querido. Es necesaria la confianza durante el duelo, sobre todo en el entorno laboral. Si las organizaciones logran promover un espacio compasivo y una relación de confianza con y entre sus colaboradores, serán un pilar fundamental en la recuperación de quien ha perdido a un ser querido. Esto promueve la lealtad y el sentido de pertenencia, dos valores importantes para un entorno laboral basado en el bienestar.

8

### a. Factores de riesgo y protectores organizacionales en el proceso de duelo

#### Factores de riesgo:

- Falta de conocimiento sobre duelo en las organizaciones.
- Pocos beneficios organizacionales por duelo.
- Poco soporte por parte de las jefaturas y compañeros.
- Consejos no deseados: "búscate a alguien más a quien amar", "Dios lo hizo por alguna razón", "tendrás otro bebé", etc.

#### Factores protectores:

- Cultura de la compasión.
- Haber tenido talleres de duelo.
- Gerencia de Personas o Recursos Humanos informado sobre duelo.

## 5 | Cuando fallece un cercano a un colaborador

Cuando el fallecido es familiar de un colaborador, la organización no suele verse afectada directamente. Sin embargo, apoyarlo puede hacer una gran diferencia, no solo a nivel laboral, sino que en su vida personal también. Una respuesta compasiva y el apoyo puede marcar una diferencia substancial para el afectado, ya que crea un ambiente seguro y adecuado para poder procesar su pérdida y, por ende, mejorar su capacidad de trabajo paulatinamente. Como hemos visto, el duelo puede tener consecuencias en la productividad a corto y mediano plazo, ya que tanto la memoria, atención y concentración se ven mermadas por un impacto emocional importante.

***Cómo nos mostramos ante nuestros colaboradores durante los períodos más dolorosos y traumáticos de sus vidas, es algo que nunca olvidarán.***

### a. ¿Qué hacer al momento de escuchar la noticia de fallecimiento?

Se sugiere que el jefe directo llame al colaborador en duelo para reconocer el fallecimiento y dar el pésame de manera respetuosa y cercana. El jefe directo deberá coordinar y organizar internamente a su equipo para poder realizar la labor del colaborador en duelo. De esta manera, podrán darle el espacio necesario de tranquilidad.

A la vez, la Gerencia de Recursos Humanos debe llamar para ofrecer condolencias y preguntar si es necesario algún apoyo por parte de la organización. Además, hay que comentar que se informará al equipo sobre su duelo. En caso de que sea una muerte inesperada y traumática (sobredosis de drogas, accidentes, suicidios u otros de índole sensible) preguntar si es que prefiere dejar confidencial la causa de muerte por el momento. Se puede consultar sobre la fecha, lugar y hora del servicio funerario en caso de que el trabajador acepte responder.

Durante los servicios funerarios, el equipo puede enviar un arreglo floral. También, es posible evaluar la asistencia del equipo al funeral si es que era un familiar directo o alguien de suma importancia para el doliente. Puede ser el equipo completo, parte del equipo o un representante de Recursos Humanos. En ciertas organizaciones, se permite que vaya el equipo más cercano presencialmente, sobre todo cuando han trabajado durante años conjuntamente y hay una relación cercana. Algunas empresas permiten un espacio de escritura de cartas previo al servicio funerario para que un representante del equipo pueda entregarlas posteriormente. El Gerente General se suma a la iniciativa y envía el pésame a través de una carta.

Se suele pensar que es un mal momento para mencionar el retorno al trabajo al término de los servicios funerarios. Sin embargo, ser explícito y marcar el camino sobre el aspecto laboral puede ser un gran alivio para los dolientes. Los deudos suelen sentirse desorientados en un mundo sin su ser querido mientras intentan adaptarse, y una guía les da estructura. Decir: "te estaremos apoyando en tu retorno. Tenemos todo bajo control, así que pasa el tiempo que necesites con tu familia", permite la tranquilidad que necesitan.

9

## b. Días legales y beneficios

En Chile, los días legales de permiso pagado tras el fallecimiento de un cercano, dependen del parentesco. En el caso de la muerte de un hijo, así como el del cónyuge o conviviente civil, todo trabajador tiene derecho a siete días de permiso pagado. Ante el fallecimiento de un hijo en periodo de gestación, de un padre, madre o hermanos del colaborador, se otorgan cuatro días. El duelo no tiene fecha límite, por eso, ¿cómo es posible estar bien en siete días cuando has vivido 20 años con tu pareja y ahora no está? Probablemente tome más tiempo. Es así, que los días legales se vuelven insuficientes en la mayoría de los casos.

Si bien hay políticas de días de permiso legal pagados posterior al fallecimiento de un cercano, hay organizaciones mundiales (tales como Mastercard y Facebook) que han implementado políticas donde se suman hasta 20 días de feriado por un duelo cercano. Otras empresas han permitido la política de donación de días de vacaciones por parte de compañeros. En ciertas compañías se ha implementado los días de duelo por el fallecimiento de mascotas también. Sin embargo, lo esencial, independiente de cuál sea la política interna de cada organización, es el establecimiento de estos beneficios desde el comienzo. Por eso, es necesario que se dé el mismo trato a todos los trabajadores dentro de la organización y que este beneficio no dependa del rol del trabajador, tiempo en la empresa u otros aspectos a considerar por jefaturas directas. El que esté establecido permite que no haya trato diferenciado.

Cabe destacar que será el colaborador en duelo quien decida si tomar o no todos los días necesarios del beneficio. Para algunos, volver prontamente al trabajo hará que se mantengan estables y con un objetivo a seguir, sobre todo quienes tienen un duelo instrumental. Sin embargo, para otros, tomar los días será un beneficio que apoyará su proceso de duelo.

## c. El retorno laboral

El retorno laboral es un aspecto esencial en el apoyo al colaborador en duelo. Previo a este retorno, se debe hacer una preparación junto al equipo. La jefatura debe reunirse con el equipo para conversar respecto a qué piensan los otros sobre el duelo y cómo pueden ayudar al trabajador que vivenció una pérdida y que pronto regresará. Se debe hablar con confianza y sinceridad y hacer la pregunta: ¿qué me gustaría a mí que hiciera mi equipo de trabajo después de la muerte de un ser querido? A partir de esa pregunta pueden surgir varias ideas, por lo que debemos evaluar si estas serían coherentes o no con lo que podría ayudar al integrante del equipo en duelo dependiendo de su manera de ser.

### Recomendaciones de cómo acompañar a alguien en duelo:

- Demuestra interés respecto a su estado de ánimo. En vez de preguntar "¿cómo estás?", puedes preguntarle: "¿cómo estás el día de hoy?". Esta última pregunta da la oportunidad de entender que el duelo no es algo estable, sino más bien, un estado de emociones fluctuantes en donde no todos los días se sienten iguales. Hacer esta diferencia le permite al doliente ser sincero con respecto a sus emociones del día y a sentirse diferente todos los días. Podrá expresarse más allá del "bien".
- No hay nadie más sabio respecto a las necesidades de un doliente que él mismo. Por esto, si no sabes que hacer, puedes mencionar lo siguiente: "no podemos cambiar lo que ha pasado, pero si hay algo que pueda hacer tu vida más llevadera, quiero que sepas que estamos aquí para ti".

### No mencionar frases como:

- "Aún eres joven, puedes tener otro hijo/casarte de nuevo...".
- "Él/ella está en un lugar mejor".
- "Todo ocurre por una razón".
- "Eso te hace mejor persona / te hará una persona fuerte".
- "Recuerda que hay personas que están peor que tú".

Estas frases, dichas desde la intención de hacer sentir mejor al doliente a través de las condolencias, solo crean dolencias. Toda frase que haga sentir al doliente invalidado o que lo está haciendo mal, es mejor no decirla.

### Lo que sí puede ayudar es:

- "No tengo palabras para expresar lo que siento".
- "He pensado en ti en estos días".
- "¿Tienes ganas de hablar sobre cómo ha sido esto para ti?".
- "¿Prefieres estar solo o quieres que te haga compañía?".

Así mismo, se puede hacer una llamada previamente al trabajador para poder preguntar cómo le gustaría que lo ayudaran a llevar la situación una vez que regrese a la organización. Si la compañía puede permitirle la flexibilidad necesaria, se puede preguntar lo siguiente:

- ¿Cómo te gustaría que te apoyaran tus colegas?
- ¿Quieres venir una hora o dos previo a tu regreso, y ver a todos, para que tu regreso no sea demasiado abrumador?
- ¿Sería útil trabajar medio tiempo durante unas semanas?

La flexibilidad es una capacidad que muchos dolientes han mencionado valorar al momento de regresar a su lugar de trabajo. Para algunos, la posibilidad del trabajo remoto en caso de que sea necesario ha sido valioso, mientras que para otros lo ha sido poder usar oficinas en caso de que necesiten privacidad. Algunas organizaciones permiten una hora semanal de permiso para consultas psicológicas u acompañamiento en duelo durante algunos meses.

Te invitamos a visitar nuestra página [www.contigoenelrecuerdo.cl](http://www.contigoenelrecuerdo.cl), donde contamos con cápsulas de videos de psicoeducación y recomendaciones, notas escritas sobre cómo apoyar y elaborar el duelo y material psicoterapéuticos para dolientes.

Muchos colaboradores regresan al trabajo aun cuando el duelo no está elaborado. No se puede suponer que todo volverá a ser igual. Tal como hemos visto, el duelo tiene varios síntomas entre ellos la confusión, el cansancio, el dolor, baja concentración y atención. Puede que la persona quiera continuar y avanzar en su vida, pero habrá momentos en donde los síntomas pueden fluctuar. Los trabajadores suelen estar hiperalerta a su propio rendimiento, a pesar de no poder dar el mismo grado de energía y calidad de trabajo que antes del duelo. Frente a esto, ellos necesitan saber que sus jefaturas confían en ellos y no les pondrán tanta presión inmediatamente. Es aliviador para el doliente saber que su jefe les tiene alta estima aun cuando no tenga la misma expectativa inmediatamente.



## 6 | Cuando fallece un colaborador

La pérdida de un colaborador puede impactar profundamente en el equipo al cual pertenecía y a la empresa en general. Los compañeros de trabajo suelen pasar varias horas del día compartiendo - más que la familia en ciertos casos-, por lo que esta pérdida es igual de significativa que la de cualquier ser querido. Aun cuando no se es particularmente cercano al colaborador fallecido, el impacto puede ser mayor al imaginado. Es por esto que, es relevante identificar e intervenir en los equipos de trabajo a través del liderazgo.

***El liderazgo es más importante que las políticas corporativas. Los colaboradores recordarán menos las políticas de su empleador y más cómo los trató el liderazgo de la organización. Mostrarse preocupado puede ayudar a recorrer el camino individual de la pérdida.***

### a. Dar la noticia de fallecimiento

El jefe directo o gerente deberá hacerse cargo de contactar a Recursos Humanos para levantar la información del fallecimiento del colaborador.

Se deberá contactar a la familia del colaborador. Esto puede ser a través de una llamada o presencialmente para dar el pésame. En ocasiones, cuando hay una relación cercana con el colaborador, la presencialidad será la mejor opción. Los puntos de contacto con la familia para dar información no deberán ser más de dos personas: alguien de Recursos Humanos y el jefe directo.

En esta llamada con la familia, se deberá dar el pésame y luego, pedir permiso cortésmente para comunicar la noticia con el equipo. Además, debemos consultar qué información les acomoda que se dé. En ciertas instancias, algunos querrán dejar el motivo de muerte privado, sobre todo cuando esta ha sido traumática (asesinatos, suicidios, y demás). Se debe consultar también si se puede asistir al funeral. Algunas familias prefieren que sea un servicio privado. Sin embargo, la mayoría aceptará que el equipo pueda presenciar el funeral de su compañero. Finalmente, hay que comunicar que, en algunos días, alguien de Recursos Humanos se comunicará para poder explicar y coordinar algunas temáticas importantes.

En cuanto al equipo del colaborador fallecido, se debe agendar una reunión de urgencia para poder compartir la noticia. Es posible que algunos miembros del equipo y la organización ya tengan la información, aun así, la reunión será esencial. Durante los momentos difíciles, la unión y compañerismo cobra relevancia. Si es que el equipo está trabajando presencialmente, se debe buscar un lugar tranquilo y privado.

¿Qué decir? Expresa que hay una triste noticia que compartir. Hay que ser directos con la información, sin dejar de lado el tacto y la compasión.

Explica que ha fallecido un colaborador, cómo esto te ha afectado personalmente y, si deseas, puedes abrir el espacio para compartir memorias. Se debe evitar hablar del trabajo propiamente tal, ya que se debe dar

un tiempo para poder elaborar la noticia. Permite compartir los sentimientos que se generan dentro del equipo. Pueden aparecer ideas de cómo apoyar a la familia del colaborador fallecido (flores, obsequios, algo conmemorativo, una donación, etc.) y los detalles del funeral en caso de que la familia permita que vayan los compañeros.

Se sugiere dar tiempo y espacio para que el equipo pueda desarrollar su duelo. El fallecimiento de un compañero suele ser devastador al comienzo y el dolor puede durar días, semanas y hasta meses. Dale la opción, si es que se puede, de tomarse el día libre o de brindarles apoyo en lo que necesiten.

#### A continuación, un ejemplo de mail posterior a esta reunión:

*Querido equipo,*

*Sé que es un momento muy triste.*

*Comuníquense conmigo o con [nombre de encargado de Recursos Humanos] en cualquier momento. Estamos aquí para ustedes y sé que ustedes también estarán el uno para el otro.*

*Siéntanse libres de irse a casa por el resto del día o, por supuesto, pueden quedarse aquí. He reservado en [nombre oficina] un espacio privado para nosotros como equipo.*

*Nos reuniremos nuevamente como equipo al final de la semana y compartiremos ideas sobre cómo podemos recordar a [nombre del colaborador fallecido] y apoyar a su familia.*

*Saludos,*

Todos aquellos que conocían al colaborador deben ser contactados, tanto internos como externos a la organización. Las llamadas telefónicas serán la mejor opción. Los correos electrónicos suelen ser impersonales, y escuchar la noticia de alguien que conocen le da significancia. Sin embargo, cuando ya se contactó a aquellos que trabajaban directamente con el colaborador y se realizó la reunión de equipo, se debe enviar un mail para que toda la empresa esté al tanto. Este mail lo suele enviar Recursos Humanos, pero si es posible, un correo por parte del Gerente General es lo mejor. A continuación, un ejemplo de mail para la organización completa:

*Estimados,*

*Comparto la triste noticia del fallecimiento de [nombre colaborador], el día de [fecha del fallecimiento]. [Nombre colaborador] era un miembro de [gerencia o departamento]. Fue parte de nuestro equipo desde [año en el que ingresa]. Su dedicación en esta empresa, compañerismo y carisma serán recordados con orgullo, y su fallecimiento nos genera un profundo dolor.*

*Su funeral será [información de funeral, solo en caso de que la familia lo haya autorizado].*

*Saludos,  
Gerente General*

#### b. Asistir al funeral

Tal como se mencionó con anterioridad, si la familia lo permite, podremos asistir al funeral del colaborador fallecido. Se debe permitir -si es posible- que el equipo completo participe de la instancia. En ciertas organizaciones el/la Gerente General da el pésame de manera presencial, asistiendo al funeral y transmitiendo el mensaje de que el colaborador era valioso para la organización no solo como trabajador, sino que también como compañero.

Suele haber una preocupación de qué decir o hacer en los servicios funerarios. A través de nuestra experiencia en el acompañamiento en duelo, se ha recalcado por parte de los dolientes que hay una parte de su ser querido que no conocían mucho; cómo era él/ella en el trabajo. Cuando los compañeros de trabajo comparten experiencias, y describen cómo era el colaborador con ellos, la familia siente que puede seguir conociendo a su ser querido a pesar de que ya no está físicamente. Muchos agradecen esta oportunidad de descubrir algo nuevo de quien falleció y poder compartir recuerdos gratos. Si está la oportunidad de regalarle a la familia esta nueva visión, es positivo hacerlo.

#### c. Los siguientes días

Cuando hablamos con los padres en duelo, solemos mencionar que ellos son el mayor ejemplo para sus hijos de cómo sobrellevar un dolor. Ellos deben mostrar sus emociones a sus hijos sin miedo, pero siempre volviéndose a regular y continuar el balance de la vida. Es decir, les enseñamos a los más pequeños del hogar que uno puede emocionarse y volver a jugar y reír.

En el caso de las organizaciones, los jefes y gerentes deben proponer un modelo de acción. Su manera de sobrellevar la situación será replicada por todos los trabajadores que estén bajo su cargo. Recomendamos no hacer como si nada hubiese ocurrido. Sabemos que la productividad es esencial en los entornos laborales, así como el logro de metas y acciones que se deben realizar. Sin embargo, buscar el balance entre ser empáticos con lo que está ocurriendo, permitiendo realizar acciones que vayan en pos de la elaboración de la pérdida, conjunto a ser productivos, es tarea de los líderes. A pesar de estar en duelo y demostrarlo, es posible mantenerse productivos.

¿Cómo encontramos este balance? Se debe comenzar a discutir la división de responsabilidades por la ausencia del compañero de trabajo y también dar el espacio para realizar acciones dedicadas plenamente al recuerdo y la conmemoración de la vida de este. Esto permitirá que las emociones no mermen todo el día laboral. Da estructura. Si no brindamos estos espacios específicos, es posible que las personas comiencen a sentir displacer por varias razones: por sentir que el fallecido no es valioso para la organización y que son solo un número más, y porque sus propias emociones no pueden ser expresadas en el entorno en el que se compartió con su compañero fallecido. ¿Quién más entendería la pérdida que sus propios compañeros de trabajo?

A continuación, revisaremos aspectos importantes a considerar durante las primeras semanas y meses.

## La silla vacía y el tiempo de reemplazo

Después de la pérdida de un colaborador, su puesto de trabajo queda vacío. Realizar un homenaje en ese lugar físico cobra sentido. Se pueden poner flores y fotos de la persona por algunos días.

¿Qué hacer con sus pertenencias luego del tiempo? En primer lugar, se debe consultar a la familia si desea ir a buscar las cosas de su ser querido o si prefiere que las ordene la organización y se las envíen. En caso de la primera opción, preguntar si les gustaría guardar ellos mismos las cosas en conjunto a la jefatura (de manera respetuosa). Esto último por si hay papeles confidenciales de la empresa. En caso de que sea solamente la jefatura quien deba ordenar el escritorio o lugar de trabajo, se puede hacer un pequeño discurso y en conjunto con los que quieran apoyar, realizar la labor.

Cuando el tiempo sea apropiado, comenzar a buscar un reemplazo. En general, se recomienda, por respeto a la memoria del colaborador fallecido, no buscarlo inmediatamente. Sin embargo, hay cargos que son necesarios e indispensables de reemplazar a la mayor brevedad posible. En casos como estos, se recomienda no utilizar el mismo espacio físico que ocupaba el colaborador fallecido inmediatamente. Buscar otro escritorio u oficina.

## Apoyo constante a los compañeros de trabajo y liderazgo empático

Debemos tener en cuenta que la oficina no será la misma durante las primeras semanas y meses. Se deben realizar reuniones semanales con el equipo para saber cómo están todos. Si hay algún colaborador que esté más afectado por la pérdida, se debe recomendar la visita a algún profesional de la salud mental. Sin embargo, las acciones conmemorativas deberían ayudar profundamente a los colaboradores afectados.

Los espacios reflexivos guiados por el líder del equipo, miembro de Recursos Humanos o experto en salud mental, son una herramienta para distender y procesar la pérdida. En estas instancias se puede identificar el significado de la pérdida y las consecuencias de esta para cada miembro del equipo a través de las siguientes preguntas abiertas:

- ¿Quién era esta persona para ti?
- ¿Cómo lo veías en la organización?
- ¿Qué sensaciones sientes cuando esta persona ya no se encuentra físicamente en la empresa?
- Desde que esta persona ya no está, ¿sientes algún cambio físico y/o emocional al venir a trabajar?, ¿cuáles?
- ¿Cómo te afecta en tu labor?
- ¿Qué estrategias utilizas para sobrellevar esta situación?

## Ceremonias, ritos y celebraciones de la vida

Los ritos forman parte esencial del ser humano, ya que simbolizan los cambios importantes que ocurren en la vida. Son espacios que nos conectan con nuestro sentir y demuestra a la comunidad que ha ocurrido un hecho de gran magnitud. Los ritos pueden ser públicos y abiertos o personales y/o privados. Lo notable está en el valor sanador de estos momentos, ya que buscan conectarnos con otros y compartir un dolor en común a través de experiencias vividas con aquel ser querido.

Los rituales y conmemoraciones pueden ser estrategias simbólicas utilizadas por las organizaciones para resignificar la muerte del fallecido, facilitando la cohesión del equipo y disminuyendo la sintomatología asociada al duelo.

En las organizaciones, ritualizar o conmemorar a un colaborador fallecido cobra total relevancia por cuatro razones:

- Crea un espacio para hablar sobre la muerte, un tema que socialmente no se establece como prioritario.
- Conecta con un sentimiento colectivo. Los integrantes del equipo del colaborador fallecido podrán compartir sus vivencias, y se permite un tiempo específico para la expresión del duelo. Crea cohesión.
- Se transmite un mensaje de valía. El conmemorar al colaborador fallecido comunica que son valiosos e importantes, no solo por ser trabajadores, sino como seres humanos.
- Promueve una sensación de seguridad en el futuro; "esto es lo que haremos si es que tú falleces. Te conmemoraremos".

La manera de conmemorar es decisión de las empresas y de los valores que se desean promover. Estas conmemoraciones pueden ser en distintas escalas dependiendo de lo que decida la organización: por equipo, jefatura, gerencia o empresa completa. La finalidad será recordar a la persona mediante un acto solemne.

A continuación, brindamos algunos ejemplos de conmemoraciones para el colaborador fallecido.

**1. Discurso por parte del gerente de área o Gerente General.** Ciertas organizaciones entrevistadas que vivieron el fallecimiento de un colaborador comentaron que la importancia que le daba el Gerente General a la pérdida marcaba profundamente a quienes estaban sobrellevando el duelo. Recomendamos, en la medida que sea posible y siempre y cuando el Gerente General disponga de cualidades como el carisma y la empatía necesaria para rendir homenaje en estas ceremonias, que realice un discurso corto. Este discurso debería disponer de los siguientes temas si se estima prudente:

- Mencionar el rol que desempeñaba el colaborador en la organización y brevemente sus logros de manera orgullosa, conjunto a sus cualidades. Un ejemplo es: "Ernesto era un jardinero brillante, un hombre de campo que siempre cuidó de nuestro paisajismo, haciendo del parque lo que es hoy. Sus compañeros lo describen como un hombre de pocas palabras, pero de una escucha inmensa, siempre haciéndote sentir importante".
- Mencionar el impacto que ha tenido en la organización su partida y también el legado. Un ejemplo es: "No cabe duda de que Ernesto deja un gran vacío en nuestra organización y en su equipo de trabajo. He visto los rostros de sus compañeros, el dolor que aparece en sus ojos, pero también las sonrisas al recordarlo. Ernesto no solo deja un vacío, sino también enseñanzas para nosotros: el valor de la amistad en el trabajo y la capacidad de resiliencia en la enfermedad".
- Mencionar los valores de la empresa y el futuro que viene. Finalizamos con este ejemplo: "*Como empresa nos caracterizamos por el trabajo bien hecho, y vamos a hacer de esta conmemoración un homenaje para Ernesto. Recordémoslo con lágrimas, pero también con risas, permitamos apoyarnos unos a otros, y, sobre todo, revivamos su recuerdo para que permanezca siempre como uno más de nosotros*".

**2. Placa conmemorativa.** Las placas conmemorativas son una gran forma de conmemorar físicamente al colaborador fallecido. Estas placas pueden ser ubicadas en la sucursal donde estaba el colaborador, en un espacio común donde se tengan reuniones o en otro lugar significativo. Lo importante al momento de disponer de la placa, es poder hacer una ceremonia al ponerla, y que, en este momento, el equipo pueda decir unas palabras en honor al compañero fallecido. Algunas variaciones de la placa conmemorativa son las siguientes:

- a. En algunas organizaciones donde existen lugares físicos abiertos y verdes, se instala una placa en bancas de madera.
- b. Al momento de abrir una nueva sucursal, oficina o sala, se pone una placa con el nombre del colaborador fallecido, poniendo a disposición su nombre como nombre del lugar.

**3. Plantar un árbol.** En las organizaciones que dispongan de espacios verdes propios, se puede realizar un homenaje al fallecido al plantar un árbol o instalar un simbolismo bajo un árbol previamente plantado.

**4. Donación en nombre del fallecido.** Quienes conocen al trabajador, pueden saber sus motivaciones. Se puede hacer una donación a una fundación de índole parecido a los valores del colaborador: niños con necesidades económicas y sociales, animales rescatados, becas académicas, adultos mayores, y más. En algunas universidades, ante el fallecimiento de un/a profesor/a, se opta por brindar un premio con su nombre una vez al año al mejor alumno de la generación, proporcionando una beca.

Invitar a miembros de la organización a planificar y participar de la conmemoración puede ser un gesto reparativo para muchos, ya que permite a sus más cercanos realizar actos que favorecen la despedida y la adaptación a esta nueva realidad que están enfrentando.

Durante las conmemoraciones, si es viable, se puede invitar a la familia a formar parte de este momento. No es necesario que siempre sean las jefaturas quienes lideren las ceremonias; hay lugares en donde algún compañero de trabajo, normalmente el más cercano, toma el liderazgo y es quien expresa palabras de condolencias.

## 7 Cuando fallece un colaborador dentro de la organización

En caso de que el colaborador haya fallecido (independiente de la causa de muerte, ya sea accidente, suicidio u otra causa) en el lugar de trabajo o durante el traslado a algún centro asistencial y los compañeros de trabajo tuvieron que presenciar el accidente o encontrar el cuerpo del compañero, es necesario y un deber de la organización dar apoyo específico para manejar los posibles efectos psicológicos que esto pudiera tener. Es común que luego de un accidente violento se genere estrés postraumático.

En primer lugar, es necesario seguir los pasos mencionados por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y la ley de mutualidades. En el sitio web [www.suseso.cl](http://www.suseso.cl) se presenta la guía práctica para empleadores de la normativa de accidentes fatales y graves en el trabajo. En ella se establecen los casos en donde se deben suspender de forma inmediata las faenas afectadas, y de ser necesario, evacuar a los trabajadores del lugar de trabajo. Asimismo, se informa que el empleador debe comunicar inmediatamente lo ocurrido a la Inspección del Trabajo y a la Secretaría Regional Ministerial de Salud (SEREMI). La vía más rápida de acción es llamar al teléfono 600 42 000 22 el cual es el Fono Único de Notificación de Accidentes Fatales y Graves.

### a. Primeros Auxilios Psicológicos (PAP) ABCDE

Cuando ha ocurrido un fallecimiento en la organización, las personas que encuentran el cuerpo o presencian el proceso de muerte pueden enfrentar una crisis. Para los colaboradores, poder recibir primeros auxilios psicológicos puede ser un gran instrumento de alivio emocional inmediato. Cabe destacar que hay un entrenamiento de Primeros Auxilios Psicológicos (PAP) para realizar una intervención de manera adecuada. Sin embargo, algunos de los siguientes pasos pueden ser ilustrativos para ver cómo responder ante eventos estresantes y/o traumáticos.

Para ayudar a nuestros compañeros de trabajo, existen algunos elementos que nos permitirán brindar este apoyo. Debemos tener en cuenta que quien brinda apoyo emocional, debe estar en condiciones para poder efectuarlas. Hay momentos en que no podemos apoyar a otros por el gran desborde emocional propio, por lo cual, evaluar nuestra propia emoción y condición es esencial. Además, para poder brindar un espacio de contención, es necesario tener tiempo, para no apurar al otro a sentirse bien y evitar suprimirle la emoción. Es así que, quien entregue el apoyo debe mencionar al equipo que estará haciendo esto y que ojalá no haya interrupciones.

En primer lugar, está la **escucha activa (a)**, en donde en general la persona afectada puede o no querer contar su testimonio sobre lo que le está ocurriendo. La escucha activa no necesariamente se refiere a escuchar un relato, sino escuchar también el silencio y el sufrimiento. El mensaje que se quiere transmitir es: "estoy presente en este momento de dolor y/o shock, apoyándote y soportándote". Muchas veces sentiremos la presión de sacar del sufrimiento al compañero de trabajo, y por ende, la empatía puede mermar. Frases como "usted no tiene la culpa", "hubiese hecho algo distinto", "era lo que tenía que pasar",

“fue su decisión”, “ahora tiene un angelito en el cielo”, “todo pasa por algo” o “esto pasará”, no sirven. No es nuestro rol juzgar lo que se hizo o se sintió, sino que solo acompañar y escuchar. Los psicólogos tienden a realizar técnicas de reflejos, destinadas a mencionar que uno ve lo que el otro puede estar sintiendo. Algunos ejemplos son: “me imagino que esta situación es muy difícil para usted” o “es doloroso vivir la pérdida de un compañero”.

El segundo paso es el **reentrenamiento de la ventilación (b)**. Las personas en una crisis pueden llegar a tener un alto grado de ansiedad que se visualiza en su cuerpo: llanto, respiración entrecortada o muy agitada, sensación de desmayo, aceleración cardiaca, opresión en el pecho y demás. La respiración es uno de los reguladores emocionales y físicos más efectivos. En la medida en que la respiración está agitada o entrecortada, el cerebro lee que el cuerpo está en una situación de peligro. Es así como, ayudar a regular la respiración fomenta la sensación de seguridad y tranquilidad de manera suave y natural. Para poder ayudar a alguien, se le debe explicar que la respiración consiente regula nuestras emociones y posteriormente, debemos preguntarle si le gustaría practicarla. Si la persona acepta, se le puede pedir que repita lo que usted está haciendo. Una de las respiraciones más fáciles de aprender y seguir, es la respiración 4x4 o de la caja. Consiste en inhalar durante cuatro segundos, mantener la respiración durante cuatro segundos, exhalar durante cuatro segundos y esperar cuatro segundos para volver a inhalar. Esto se debe repetir hasta que aumente la tranquilidad. A continuación, dejamos una imagen que demuestra gráficamente este continuo.



la psicoeducación, que en general la realizan personas especializadas en situaciones de crisis. La psicoeducación es mencionar los síntomas más comunes de las crisis: dificultad para concentrarse y prestar atención, incredulidad, confusión, sensación de irrealidad, angustia, ansiedad, rabia, culpa y demás. En este caso, la sintomatología está explicada al comienzo de este protocolo.

### Los días después

Tal como se explica durante la primera parte del documento, es necesario tener reuniones de distensión y reflexión en torno a lo ocurrido.

Sobre el espacio

Es relevante tener en cuenta que el lugar donde ocurrió el accidente o fallecimiento tiene un alto valor emocional para los presentes, por este motivo, de ser factible, es adecuado tenerlo identificado y ojalá poder transformarlo, ya sea con una remodelación o una transformación, utilizando una planta, adornos, entre otras cosas.

### Hablar del hecho

Hacer como si nada hubiese pasado es un gran error, por lo que tocar la temática en las reuniones y facilitar un par de minutos para hablar de lo acontecido será importante, siempre desde el respeto y otorgando información de cómo la empresa apoyará a la familia. Se debe recordar que el mensaje transmitido generará tranquilidad o inseguridad en los oyentes. Es relevante para los colaboradores estar pendiente de las acciones de la empresa en pos del bienestar de la familia del trabajador.

### Buscar apoyo psicológico

En caso de detectar síntomas de estrés postraumático (agitación, irritabilidad, aislamiento social, ansiedad elevada, insomnio, revivir el evento, etc.) en colaboradores que presenciaron el fallecimiento, se sugiere supervisión profesional especializado o realizar una derivación a salud mental.

El tercer paso es la **categorización de las necesidades (c)**. Durante las situaciones de crisis se vuelve complejo pensar y planear con claridad, así que categorizar en conjunto con la persona sus necesidades, puede ayudarla a relajarse y a ordenar sus prioridades. Es difícil priorizar una actividad específica, tal como llamar a familiares, buscar pertenencias, denunciar el hecho y demás. Por eso, debemos empezar haciendo preguntas como “¿qué es lo que necesita en este momento?” y a partir de ello se jerarquiza. Eso es lo principal, no se trata de realizar las actividades por él/ella. Sin embargo, si es un compañero de trabajo cercano, poder ayudarlo no está de más.

El cuarto paso es la **derivación a redes de apoyo (d)**, como a servicios de salud más adelante o si prefiere comunicarse con algún familiar si es que necesita un cuidado específico. También es recomendable

## 8 Muerte por suicidio de un colaborador

El duelo por muerte por suicidio impacta ampliamente a todos aquellos que conocían y formaban un vínculo -ya sea emocional, profesional u otro- con el fallecido. Es uno de los duelos que genera más rechazo, vergüenza, estigma y necesidad de ocultar la causa de muerte a nivel social por la dificultad de establecer diálogos sobre la temática. La muerte por suicidio impacta aproximadamente de 80 a 135 personas, de las cuales, 1 de cada 30 pueden estar profundamente impactados y, por ende, considerarse una persona en duelo.

En el trabajo, la muerte por suicidio puede impactar de diversas formas y se muestra, en general, de manera silenciosa a través de rumores. Es la muerte que menos se quiere "conmemorar", porque ¿cómo puedo conmemorar tal acto? Más adelante hablaremos de los mitos sobre el suicidio, y por qué, a pesar de que a algunos les cause rechazo o miedo, todos merecen una conmemoración post mortem independiente de la causa de muerte.

La muerte por suicidio de un compañero puede generar tristeza, ira, vergüenza y culpa. En general, esta causa de muerte genera aún más alteraciones del sueño y necesidad de hablar sobre lo ocurrido. Aparecen muchos cuestionamientos respecto a si el suicidio fue producto del ambiente laboral, un fallo del liderazgo u otros aspectos relacionados al trabajo, tomando responsabilidad de los hechos. Sin embargo, el suicidio no se relaciona con un solo aspecto de la vida de la persona, sino que a un padecimiento de dolor emocional que se vivió con desesperanza, y a la falta de vínculo con algún compromiso interpersonal o proyecto propio. Es así como el suicidio o tentativas autolíticas no dependen de solo un factor, sino que es multifactorial.

### a. Mitos sobre el suicidio

#### 1. *Las personas que hablan del suicidio en realidad no lo cometen.*

En general, es más esperanzador pensar que quien habla de cometer un acto suicida no lo hará porque lo comunicó. Sin embargo, la evidencia muestra lo contrario. Quien habla de que tiene la intención de acabar con su vida, está mostrando su desesperanza. Si no respondemos o intervenimos cuanto antes, damos el mensaje de que no es importante lo que ha dicho. Las personas con pensamientos suicidas deben sentir que alguien toma en cuenta su situación y que hará algo con ello.

Quien piensa en la muerte como una solución a sus conflictos, no está deseando morir, está deseando terminar su sufrimiento, o una parte de su vida. Es una solución viable cuando todo lo que se ha intentado anteriormente no ha funcionado. Hablar de la muerte suele ser el último recurso, y cuando este no funciona, ¿qué lo hará? Para Villar (2021) la sensación de soledad, incompreensión y desesperanza se confirman cuando, quien ha escuchado sobre su sentir, queda tranquilo al pensar que "si lo ha dicho, seguro no lo hace". Solo se disminuye el riesgo de suicidio en quien recibe ayuda después de expresar en voz alta sus intenciones.

#### 2. *Si una persona está decidida a suicidarse, nada lo impedirá.*

Toda decisión es capaz de mutar, hasta aquellas más profundas. Es más, toda decisión puede cambiar cuando siento que tengo más opciones. La muerte por suicidio no es más que la sensación de que no hay otra opción o salida. De ahí que la terapia y todos aquellos que intentan prevenir la muerte por suicidio, buscan mostrar otros caminos (que no siempre son sencillos ni menos dolorosos).

#### 3. *Hablar del suicidio incita a las personas a suicidarse.*

Hablar del suicidio desde la culpabilidad y la estigmatización suele provocar mayor sensación de soledad, incompreensión y desesperanza. Estas tres variables juntas son los mayores propulsores de una conducta suicida (además de la historia de la persona, el sufrimiento psicológico y los hechos que provoquen no querer vivir).

Es una tabla de salvación hablar del suicidio de manera respetuosa y compasiva frente a alguien que lo está pensando. La manera de responder ante alguien que piensa en morir es esencial para ayudar. No hay que expresar: "esto es lo peor que nos ha pasado", "no pienses eso, no vale la pena", "por qué no me lo dijiste antes" o "seguro se te pasa". En realidad, hay que mantener la calma, decir que entendemos que el último tiempo ha sido muy difícil, y que tiene sentido pensar en la muerte como una solución. Muchas personas viven estos pensamientos desde la sensación de culpa que genera pensar en algo malo, en una locura.

Debemos preguntarle si quiere hablar de cómo ha estado últimamente para que pueda expresarse. Esto nos permitirá escuchar, ser compasivos y buscar ayuda profesional. Sin embargo, la primera respuesta es esencial. Creer en su sufrimiento los hace sentir comprendidos, algo que no han experimentado con anterioridad. Es un cambio; es una nueva posibilidad.

#### 4. *Solo las personas con trastornos mentales se suicidan.*

Pensar que el suicidio es solo un acto realizado por personas que padecen un trastorno mental puede ser riesgoso. En primer lugar, se piensa que solo psicólogos y psiquiatras pueden hacerse cargo de la temática. En segundo lugar, muchas familias suponen que no sufrirán una pérdida por suicidio debido a que nadie de su familia tiene un trastorno mental. Para Villar (2021) ocurre que "al suicida lo señalan como un trastornado mental, y a la persona que sufre un trastorno mental lo llaman suicida; unas afirmaciones profundamente injustas". Familias y personas deciden no hablar de la temática para no ser etiquetados. Si bien, la frecuencia del suicidio es mayor en personas que padecen trastornos mentales, esto no es exclusivo.

El suicidio no es una enfermedad. El suicidio no es un trastorno mental. Cualquiera puede padecer de pensamientos suicidas en un momento de su vida, y qué mejor que haya una sociedad educada y compasiva que los acompañe a transitar del pensamiento de muerto, al pensamiento de vida.

### b. Prevención del suicidio en las organizaciones

La prevención del suicidio es tarea de todos y no solo de los profesionales de la salud (física y mental). El trabajo es una de las instituciones inherentemente sociales, lo que quiere decir que pueden proporcionar

sentido de comunidad y de pertenencia (un factor protector en el pensamiento suicida), y también generar distrés y sentimientos de sufrimiento. Los factores de riesgo son los conflictos de relaciones interpersonales graves, desbalance entre trabajo-familia, el agotamiento, fatiga, demandas laborales excesivas o sin recursos para afrontarlo, poca significación del trabajo o autonomía. Hay varias acciones que pueden prevenir el pensamiento suicida en los lugares de trabajo y a continuación, te contamos cuáles son algunas de ellas.

**1. Crear un espacio respetuoso de trabajo.** La fomentación de la conexión social a través de diversas acciones promueve la sensación de pertenencia. Si bien hay organizaciones que cuentan con recursos para acciones específicas, como el poder celebrar los logros de manera grupal, felicitar los avances frente al equipo, promover valores de trabajo en equipo, hacer jornadas informales que permitan la conexión entre compañeros de manera natural. Pero, sobre todo, es importante tener normas sociales en donde la comunicación respetuosa y comportamientos adecuados sean promovidos. Las jefaturas y gerencias deben estar alineados en apoyar acciones de compañerismo y respeto, y mediar las situaciones disruptivas, incómodas y no aceptables entre compañeros.

**2. Identificar quién puede estar en riesgo.** Las jefaturas, gerencias y Recursos Humanos suelen ser los profesionales que deben reconocer y hacerse cargo de los que necesitan ayuda. Eso no quiere decir que promover el compañerismo hará que indirectamente todos estén alerta a sus compañeros de trabajo.

## c. Posvención del suicidio en las organizaciones

La posvención de muerte por suicidio son los primeros auxilios psicológicos, intervención en crisis y todo apoyo que se pueda ofrecer para las personas afectadas por el fallecimiento y los posibles efectos negativos que esta pérdida pueda traer.

### Contener la crisis

En caso de que el fallecimiento se haya producido en la misma organización, esta deberá comunicar a las autoridades tal como explicamos en el apartado anterior. Hay que cumplir todas las normativas de la ley y apoyar la investigación que se llevará a cabo. En caso de que alguien comunique la noticia a la familia, es importante que sea de manera compasiva y manteniendo la dignidad de la persona fallecida. Esto quiere decir, que la causa de muerte no debe ser dada inmediatamente, sino que cuando la familia esté preparada para escucharlo, probablemente cuando se acerquen al lugar del acontecimiento. Es importante utilizar el nombre de la persona fallecida y no dar detalles que puedan traumatizar a la familia. Esta información puede que la pidan en un futuro, pero no debe darse inmediatamente. La persona que encontró el cuerpo o presenció la muerte, debe recibir primeros auxilios psicológicos y probablemente ser derivado a un profesional de la salud mental.

En caso de que no sea dentro de la organización el fallecimiento, el jefe o gerente será notificado probablemente por un familiar, amigo o alguien de la misma empresa.

Lo más importante es proteger la privacidad del fallecido y de la familia. Probablemente la familia pedirá que no se dé el motivo de fallecimiento, sin embargo, no se puede prometer la absoluta confidencialidad. Las noticias de suicidio suelen ser fácilmente conocidas y aparece el secretismo en las organizaciones. Si los líderes dan la noticia de manera privada al equipo, puede parecer que no están conectados con la

pérdida, mienten o que no hablan de la causa de fallecimiento. Lo único que pueden prometer los altos mandos o jefaturas directas es que toda información se intentará mantener confidencial, pero que no todo está en su control. Y en el caso de que se sepa la causa de muerte, prometer resguardar la privacidad y dignidad del fallecido. Que todo será dicho desde el respeto y las condolencias.

### Cómo comunicar un fallecimiento por muerte por suicidio

Los gerentes y jefes deben ser compasivos en la manera de dar la noticia. Tanto la comunicación privada y pública debe reflejar respeto y empatía tanto por el fallecido como por quienes viven el duelo. La noticia pública (aquella que va a toda la organización) no debe tener la causa de fallecimiento. Se recomienda usar el mismo tipo de comunicado que para cualquier otro fallecimiento.

Los líderes deben comunicar la información de manera precisa, respetuosa y cuidadosa, sobre todo con el equipo más cercano. A continuación, algunos consejos de qué mencionar en caso de que la familia haya dado la opción de decir la causa de muerte al equipo más cercano de manera directa.

- Mencionar la triste noticia de fallecimiento por suicidio.
- Hay que mencionar que la repentina circunstancia de la muerte puede generar una variada gama de emociones.
- Si la familia ha dado permiso, comentar que ellos han dispuesto la información y que es difícil saber que pudo haber llevado a esta decisión.
- Jamás mencionar el método de suicidio, juzgar al fallecido o culpar al equipo por no darse cuenta anteriormente.

### En el corto plazo

Se recomienda hacer una jornada de reflexión y distensión para hablar de lo sucedido tal y cómo se menciona en uno de los apartados anteriores sobre el fallecimiento de un compañero de trabajo. Sin embargo, puede ser que se necesite la ayuda de un profesional de la salud mental para resolver todas las dudas que puedan aparecer con respecto al suicidio. Así mismo, una persona externa que pueda acoger todo el dolor que surja, conjunto a las distintas emociones, es reconfortante. El sistema completo está sufriendo y a veces los jefes no pueden hacerse cargo por el propio dolor emocional. Un agente externo, que sepa responder al sufrimiento ajeno, tal como un psicólogo especialista en duelo, puede proporcionar un espacio para que todos -sin excepción- se sientan acogidos.

Se le puede ofrecer a la familia empacar todas las cosas del fallecido, con respeto, y entregarlas en donde estipulen necesario. Habrá familiares que no podrán recibir los objetos inmediatamente, por lo cual se puede dar la opción de que se guardarán hasta que se sientan preparados. Cabe destacar que esto pueden ser semanas, meses o años después.

Es recomendable proporcionar una lista de recursos para apoyo en duelo tales como grupos de apoyo para adultos y niños, psicólogos especialistas en duelo, páginas web con recursos para los dolientes. Como Contigo en el Recuerdo apoyamos a los deudos independiente de su relación con el fallecido, por lo que nuestra página web y redes sociales pueden ser un buen lugar para empezar a relacionarse con el duelo.

Además, se debe normalizar el duelo en las organizaciones. Preguntar y estar en constante comunicación con el equipo directivo es esencial. La jefatura debe proponer un buen modelo a seguir con respecto al duelo. Poder hablar de los propios sentimientos y emociones, promueve un espacio sano para los colaboradores. Proponer momentos de escucha y habla, aporta también a generar un equilibrio entre conectarse con lo que ha ocurrido y establecer límites sobre el trabajo que se debe realizar. Es así que, crear una agenda de regreso al trabajo para aquellos profundamente impactados puede ser positivo.

### A largo plazo

Las conmemoraciones de fallecimiento o aniversarios deben ser tratadas con cuidado. Para algunos trabajadores, volver a recordar la muerte de un compañero puede ser complejo y más si se abordan experiencias traumáticas relacionadas a la causa de muerte. Sin embargo, la manera en que hagamos la conmemoración puede tener un impacto positivo en el grupo. Toda acción debe ser tratada con respeto, pero, sobre todo, no hay que romantizar la causa de muerte. En aquellas ceremonias que se harán de manera abierta a la comunidad, será importante mantener el respeto por el equipo y por el trabajador fallecido.

***La conmemoración no es para "el suicida". La vida de la persona es mucho más que la causa de muerte. Se conmemora la vida de la persona.***

Después de un fallecimiento por suicidio, es necesario comenzar a hacer un trabajo preventivo a largo plazo para situaciones de la misma índole. Algunas organizaciones deciden capacitar a funcionarios específicos que formen parte de "guardianes" de la prevención del suicidio; personas que están atentas a los factores de riesgo, conductas y demás, y que están preparadas para apoyar y derivar a los trabajadores.

## 9 | ¿Qué se necesita legalmente para tramitar un fallecimiento?

Una de las grandes dificultades al momento de un fallecimiento es el desconocimiento de los trámites legales y los pasos a seguir, sobre todo en medio del dolor por la pérdida de un ser querido. A continuación, brindamos pasos breves a realizar y documentos que se necesitan para poder orientar a las familias. Las organizaciones se muestran como conocedoras de procedimientos legales, por lo que, esta información puede ser valiosa.

Según el lugar en donde fallezca la persona, hay diferentes acciones iniciales. Si es en un hospital, los doctores muestran los pasos a seguir. Si es un accidente, Carabineros debe proporcionar los pasos a seguir y si es en casa, un doctor tiene que visitar el domicilio. Ellos se hacen cargo del registro de causa de muerte y deberán guiar los procedimientos posteriores al fallecimiento.

### Los documentos necesarios para todo trámite serán:

- Cédula de identidad del fallecido.
- Certificado médico de defunción.
- Libreta familiar del fallecido.
- Última colilla de pagos del INP (Instituto de Previsión Social).
- Beneficios AFP o ISP.
- Autorización de sepultación en caso de sepultar (aquí hay que tener en cuenta los deseos de la familia y qué tipo de servicio funerario desea establecer).

## 10 | Otras recomendaciones

Para algunas personas que enfrentan la pérdida de un ser querido, leer o ver películas sobre duelo puede ser sanador. A continuación, mostramos algunas recomendaciones de lecturas y películas/series sobre duelo.

### Libros:

#### Colección Abrazos Infinitos de Contigo en el Recuerdo.

- Duelo infantil
- Duelo perinatal/neonatal
- Duelo en pandemia
- Duelo juvenil
- Duelo en personas mayores

#### Palabras que Sanan de Parque del Recuerdo.

**El mensaje de las lágrimas de Alba Payás (2014).** Es una guía para gestionar el duelo y recuperar una normalidad en la que el dolor se transforma en agradecimiento. El duelo se puede convertir en un acto reparador de temas pendientes y una fuente de sabiduría de uno mismo.

#### La muerte un amanecer de Elisabeth Kubler-Ross (1984).

### Películas / series:

**The Bear (serie de televisión, 2022).** Carmy, un chef de alta cocina, se debe hacer cargo del restaurante de su hermano después de su muerte. Mientras lucha por transformar la tienda y a sí mismo, trabaja junto a un equipo que al final se revela como su familia elegida.

**Belleza inesperada (película, 2016).** Un ejecutivo de publicidad se aleja de todos tras la muerte de su hija pequeña. Nos adentramos en su viaje de conversaciones con "Amor", "Tiempo" y "Muerte", personificadas por tres actores de teatro.

**Fragmentos de una mujer (película, 2021).** Martha y Sean cambian radicalmente su relación tras perder a su hija en el parto. Martha tendrá que vivir con el duelo de su hija y los conflictos que aparecen a partir de esto.

## 11 | Referencias bibliográficas

- Cabodevilla, I. (2007). Las pérdidas y sus duelos. Anales del sistema sanitario de Navarra 30, 163-176. Gobierno de Navarra. Departamento de Salud.
- Vega P., González R., López M., Abarca E., Carrasco P., Rojo L., González, X. (2019). Percepción de apoyo en duelo por profesionales y técnicos de cuidados intensivos pediátricos de hospitales públicos. Revista Chilena de Pediatría, 90(4); 429-435.
- Yoffe, L. (2008). Religión, espiritualidad y sentido de la vida en los duelos. Casullo, MM (comp). Prácticas en Psicología Positiva, 269-298.
- Hazen, M. A. (2009). Reconocer y responder al duelo en el lugar de trabajo. Dinámica Organizacional, 38 (4), 290-296. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.07.002>.
- Villar, F. (2022). Morir antes del suicidio. Herder Editorial.
- Loarte, M., Higuera, J., Durbán, M. & Prieto, R. (2019). Estilos de afrontamiento y diferencias de género ante la muerte. Revista de Psicoterapia, 30(112), 103-117.
- Causer, H., Spiers, J., Efstathiou, N., Aston, S., Chew-Graham, C. A., Gopfert, A., & Riley, R. (2022). The impact of colleague suicide and the current state of postvention guidance for affected co-workers: a critical integrative review. International journal of environmental research and public health, 19(18), 11565.

CONTIGO EN EL

Un proyecto realizado por



2023

Junto a:

