



# Guía para gerentes: Cómo apoyar a los miembros del personal tras un acontecimiento traumático

**El trauma afecta a cada persona de manera singular. Lo que puede ser profundamente traumático para un miembro del personal puede afectar a otro de manera diferente.**

Como empleador, su papel es crear un entorno de apoyo que reconozca estas diferencias y al mismo tiempo brinde asistencia integral. Cuando las organizaciones dan prioridad al bienestar del personal en tiempos difíciles, demuestran que valoran a las personas como seres humanos, y no solo como colaboradores.

Los programas de apoyo en situaciones traumáticas más eficaces son los que siguen siendo flexibles, integrales y sensibles a las necesidades individuales, al tiempo que mantienen una estructura organizativa y una responsabilidad claras. Los siguientes son aspectos a tener en cuenta después de un suceso traumático:

- **Las personas son la prioridad:** céntrese primero en el bienestar del personal. Si es posible, suspenda de inmediato las operaciones comerciales no esenciales, establezca canales de comunicación claros para información actualizada y apoyo, asegúrese de que el liderazgo sea visible, accesible y participe activamente, y cree espacios seguros para que los miembros del personal procesen sus emociones.
- **Proporcione múltiples opciones de apoyo:** ofrezca los servicios de consejería confidencial del programa, si corresponde, organice la presencia de consejeros en el lugar, facilite el acceso a recursos de salud mental y materiales educativos, y tenga en cuenta otras necesidades de apoyo, como asistencia financiera o fondos de emergencia.
- **Favorezca la flexibilidad en la reincorporación al trabajo:** en función de la naturaleza del suceso traumático, implemente programas de reincorporación gradual al trabajo, ajuste las cargas de trabajo y los plazos según sea necesario y cree sistemas de apoyo para los miembros del personal, que incluyan controles periódicos. Recuerde que no existe un calendario para recuperarse y que las necesidades de apoyo pueden cambiar con el tiempo.

Esta guía consta de hojas de consejos centradas en diferentes aspectos de la gestión del trauma en el lugar de trabajo.

**Visite [MagellanHealth.com/News/Crisis-Communications](https://www.MagellanHealth.com/News/Crisis-Communications) para obtener recursos útiles**

# Contenido

Cómo afecta el trauma al lugar de trabajo .....	3
Cómo reconocer los signos de trauma en los miembros del personal.....	4
Cómo apoyar a los miembros del personal que afrontan un trauma.....	5
Ayudar a los miembros del personal a superar una pérdida .....	6
Cómo construir un lugar de trabajo resiliente e informado sobre el trauma.....	8

*Fuentes:*

*Center for Study of Traumatic Stress*

*United States Department of Veterans Affairs*

*Web MD Health Services*

---

*Nota: El pago de los servicios de Respuesta a Incidentes Críticos (CIR) en el lugar varía en función de su programa. La mayoría de los servicios de CIR se ofrecen a cambio de una tarifa por servicio. Le pedimos que siga el proceso interno de aprobación de su organización antes de solicitar este servicio.*

*Este documento es solo para fines informativos. No pretende dar asesoramiento médico. No debe utilizarse para sustituir una consulta con un proveedor de salud. Magellan Health no avala otros recursos que puedan mencionarse aquí.*

Para obtener recursos útiles, visite  
[MagellanHealth.com/News/Crisis-Communications](https://www.MagellanHealth.com/News/Crisis-Communications)

# Cómo afecta el trauma al lugar de trabajo

El trauma en el lugar de trabajo afecta profundamente no solo a las personas, sino a organizaciones enteras. Crear un lugar de trabajo que tenga en cuenta el trauma es a la vez una responsabilidad y una necesidad empresarial. Comprender los efectos del trauma y brindar el apoyo adecuado puede aumentar la resiliencia, la productividad y una cultura de cuidado.

## Tipos de trauma en el lugar de trabajo

- **Trauma laboral directo:** incidentes como accidentes y violencia en el trabajo
- **Trauma personal:** hechos externos como abuso o desastres naturales
- **Trauma histórico:** experiencias sistémicas que afectan a grupos específicos
- **Trauma colectivo:** experiencias compartidas que afectan a varios miembros del personal, como una pandemia
- **Trauma secundario:** exposición al trauma de los demás

## Manifestaciones comunes

- **Problemas cognitivos:** dificultad para concentrarse, mala memoria, deterioro de la toma de decisiones
- **Signos emocionales:** aumento de la ansiedad, desapego emocional, problemas de confianza
- **Síntomas físicos:** fatiga, aumento de las ausencias por enfermedad, dolores de cabeza
- **Problemas de rendimiento:** reducción de la productividad, aumento de errores, problemas de comunicación

## Crear un lugar de trabajo informado sobre el trauma

Un lugar de trabajo informado sobre el trauma se basa en cuatro principios clave:

1. **La seguridad ante todo:** establecer la seguridad física y emocional mediante la creación de entornos predecibles y la preservación de la confidencialidad
2. **Confianza y transparencia:** los líderes deben comunicarse abiertamente, compartir información oportuna y cumplir los compromisos para generar confianza
3. **Elección y control:** ofrecer flexibilidad y fomentar la participación de los miembros del personal en la toma de decisiones para empoderarlos
4. **Colaboración y empoderamiento:** fomentar el apoyo entre compañeros y reconocer los puntos fuertes de los miembros del personal para crear un entorno de apoyo

## Aplicación práctica

Los líderes deben estar capacitados para reconocer las señales de un trauma y responder con empatía. Es crucial ofrecer apoyo inmediato, ajustar las cargas de trabajo y mantener la confidencialidad. Entre las estrategias a largo plazo se encuentran la flexibilidad laboral, los programas de tutoría y el acceso a recursos de salud mental.

Las políticas de la organización deben incluir un apoyo integral en materia de salud mental, un protocolo claro de respuesta ante situaciones de crisis y procedimientos de notificación establecidos. Los seguimientos periódicos permiten observar el bienestar de los miembros del personal y abordar inquietudes de forma proactiva, mientras que los sólidos programas de asistencia al personal proporcionan apoyo adicional.

# Cómo reconocer los signos de trauma en los miembros del personal

Después de sufrir un acontecimiento traumático o perturbador, es posible que las personas vuelvan a experimentarlo, eviten recordarlo o permanezcan en alerta máxima, previendo que podría volver a suceder. Estas respuestas al trauma, conocidas comúnmente como lucha, huida o paralización, pueden manifestarse de muchas maneras. Cuando sepa cómo identificar estos indicadores, estará mejor preparado para ofrecer apoyo.

Los principales signos de trauma son:

## **Cambios en el rendimiento laboral**

- Deterioro del rendimiento, como cometer errores o no cumplir los plazos
- Sentirse abrumado por la carga de trabajo
- Dificultad para tomar decisiones
- Aumento de ausencias por enfermedad o impuntualidad
- Pérdida de interés en el trabajo

## **Cambios fisiológicos**

- Cansancio, por ejemplo, quedarse dormido en el escritorio
- Dolores de cabeza, fatiga o dolores y molestias
- Cambio en el aspecto físico

## **Disminución de la conexión**

- Distanciamiento, distracción o desconexión
- Aislamiento social de los compañeros

## **Mayor reactividad emocional**

- Mostrar signos de estrés, ansiedad o irritación
- Irritabilidad o mal humor
- Parecer triste o decaído
- Nerviosismo, temblores o agitación
- Hipersensibilidad a los comentarios o las críticas
- Cambios de humor o arrebatos emocionales repentinos, como la ira

Las organizaciones deben ser sensibles a las necesidades emocionales, físicas y psicológicas de su personal cuando ocurren hechos traumáticos. Es esencial ofrecer el apoyo adecuado en estas situaciones.

# Cómo apoyar a los miembros del personal que afrontan un trauma

Como gerente o supervisor, usted desempeña un papel crucial a la hora de brindar apoyo a los miembros del personal que sufren un trauma. Aunque no se espera que usted sea un terapeuta, su respuesta puede influir de manera significativa en la recuperación de un miembro del personal y en su capacidad para seguir dedicado a su trabajo.

Estos son algunos consejos para abordar este delicado tema:

- **Cree un espacio seguro para la comunicación.** Propicie conversaciones confidenciales sin presiones. Asegúrese de contar con un lugar de reunión privado y cómodo, o bien ofrezca distintas preferencias de comunicación, por ejemplo, en persona, por teléfono, correo electrónico, etc.
- **Practique la escucha activa y empática.** Preste toda su atención a la persona y valide sus sentimientos. Use frases de apoyo como “Lo escucho” y “Eso suena muy difícil”. Evite presionar para que le den detalles o para que la persona hable de temas específicos. Permita que haya silencios y momentos emotivos. Para la persona es más importante expresar cómo se siente y qué necesita que relatar lo sucedido. Hágale saber que puede dirigirse a usted (o a un integrante del equipo pertinente) cuando se sienta preparado.
- **Bríndele la posibilidad de elegir.** Pregunte cuál es la mejor manera de apoyarlo. Por ejemplo, pregúntele qué le resultaría más útil en este momento o cómo prefiere comunicarse con el equipo. Este enfoque ayuda a la persona a recuperar la sensación de control y le ofrece opciones claras respetando sus decisiones, incluso si difieren de las que usted elegiría.
- **Proporcione asistencia práctica.** Siempre que sea posible, ofrezca modalidades de trabajo flexibles y adaptaciones en el lugar de trabajo. Las opciones podrían incluir trabajo remoto, adaptación del horario, reducción temporal de la carga de trabajo o tiempo libre para citas de cuidado personal.
- **Mantenga un apoyo constante.** Haga un seguimiento periódico, respetando la frecuencia que la persona prefiera. La recuperación del trauma no es un proceso lineal y no puede precipitarse. Algunas personas pueden afrontar la situación reprimiendo sus sentimientos al principio y no sentir el impacto de lo ocurrido hasta mucho tiempo después. Un plan de apoyo sostenible con estrategias a corto, mediano y largo plazo es esencial para revisar y ajustar periódicamente las medidas de apoyo.
- **Ofrezca recursos profesionales.** La culpa, la vergüenza y el autorreproche suelen ser sentimientos habituales después de enfrentar una situación traumática. Hágale saber a la persona que dispone de ayuda a través de su programa, grupos de apoyo, líneas telefónicas directas para casos de crisis y otros recursos.

Ayudar a un miembro del personal a superar un trauma requiere paciencia, empatía y flexibilidad. Aunque el apoyo inmediato es esencial, recuerde que la recuperación es un camino que puede requerir ajustes y apoyo continuos a lo largo del tiempo.

# Ayudar a los miembros del personal a superar una pérdida

La pérdida es una parte inevitable de la vida que afecta a todos los lugares de trabajo. Ya se trate de la muerte de un compañero de trabajo, un amigo, un familiar o una pareja, o incluso de un trauma colectivo provocado por catástrofes naturales o crisis de salud pública, el duelo puede tener un profundo impacto en los miembros del personal. Como líder, su respuesta puede influir de manera considerable tanto en el proceso de recuperación del empleado como en su relación a largo plazo con la organización.

## Respuestas diversas a la pérdida

Cada persona procesa el duelo de manera diferente. Algunos miembros del personal encuentran consuelo en el trabajo, buscando la estructura y la sensación de control que les proporciona. Otros necesitan más tiempo y espacio para superar su pérdida. Ambas respuestas son válidas y merecedoras de apoyo.

## Duelo y trabajo

El enfoque tradicional en el lugar de trabajo suele consistir en dejar tranquila a la persona que atraviesa un duelo durante unos días, con la esperanza de que se reincorpore rápidamente al trabajo. Las elevadas exigencias laborales y el estigma que rodea a la vulnerabilidad emocional pueden contribuir a este enfoque, sobre todo en entornos en los que quizás se espere "mantener la compostura". Sin embargo, esto podría resultar contraproducente y provocar un mayor aislamiento, una prolongación del duelo, la reducción del rendimiento, la disminución de la lealtad a la organización y un mayor riesgo de rotación.

## Buenas prácticas para apoyar a una persona en proceso de duelo

Construir una relación de confianza con una persona que está atravesando un proceso de duelo puede brindarle una sólida fuente de apoyo, lo cual le ayuda a recuperarse del duelo. Los beneficios de un mejor funcionamiento en el lugar de trabajo pueden compensar con creces el impacto temporal del duelo en la productividad. He aquí varias maneras de ayudar:

- 1. Sea flexible:** comprenda que el duelo no es un proceso lineal. Los miembros del personal que están de duelo experimentarán tanto avances como retrocesos en la concentración y la productividad. Es importante reconocer la pérdida y reducir las exigencias durante esos retrocesos. Esté presente y ayude a la persona a gestionar los límites entre su vida personal y el trabajo.
- 2. Demuestre su apoyo:** los gestos sencillos pueden tener un significado importante tras una pérdida. Adapte sus acciones a la cultura de su organización y a las preferencias de la persona en duelo. Demostrar apoyo mediante una llamada telefónica, un mensaje de texto, una visita personal, el envío de flores o una tarjeta, o la asistencia al funeral, es señal de que al lugar de trabajo le importa.
- 3. Haga preguntas:** siempre que sea posible, siga las indicaciones del empleado en cuanto a sus preferencias de tiempo libre, apoyo y asistencia. Pregúntele qué le gustaría que usted comunique a los demás en el trabajo y cómo desea que respondan sus compañeros a su regreso.
- 4. Comuníquese con los compañeros de trabajo:** cuando el miembro del personal que atraviesa un duelo esté listo para volver al trabajo, el gerente es esencial para preparar a sus compañeros. Hágalos saber cuáles son los deseos del miembro del personal que se reincorpora y ofrezca recursos informativos sobre cómo ayudar a otras personas a superar un duelo.

**5. Informe:** explique claramente las políticas y los beneficios pertinentes, como el programa de asistencia para el personal, la licencia por duelo, las modalidades de trabajo flexibles y otros recursos de salud mental. Quienes están atravesando un duelo a menudo buscan estructura y rutina en un momento en el que quizás se sientan fuera de control. Es crucial hacer un seguimiento periódico, y si un miembro del personal sigue teniendo dificultades varios meses después de la pérdida, puede ser útil sugerirle ayuda profesional.

Al favorecer un lugar de trabajo que reconoce y apoya a los miembros del personal durante el proceso de una pérdida, no solo se ayuda a las personas, sino que también se crea una organización más resiliente y solidaria.

# Cómo construir un lugar de trabajo resiliente e informado sobre el trauma

Un lugar de trabajo informado sobre el trauma reconoce que este afecta a muchas personas y puede repercutir de manera significativa en su vida laboral. Este enfoque requiere comprender tanto los efectos generalizados del trauma como los diversos caminos hacia la recuperación. Al implementar prácticas informadas sobre el trauma, las organizaciones crean entornos en los que el personal se siente seguro, apoyado y empoderado para sanar.

## Incorporar la empatía y el apoyo a los demás en los valores de la organización

Esto supone que los líderes fomenten de forma explícita una cultura de trabajo informada sobre el trauma y reafirmen esos valores mediante políticas, comunicación y acción. Los líderes deben promover una cultura que no permita comportamientos como la supervisión abusiva, la intimidación, el acoso o la discriminación.

## Establecer un sistema de apoyo integral

Recuerde a los miembros del personal que hay ayuda disponible. Remítalos al programa para acceder a recursos de salud mental que incluyan contenidos informativos y un procedimiento claro para solicitar asesoramiento psicológico confidencial sobre el bienestar emocional y los problemas de salud mental.

## Ofrecer programas educativos

Proporcione capacitación a los gerentes para que identifiquen los síntomas de trauma en los miembros de su equipo y aprendan a responder a ellos. Además, todos los miembros del personal pueden beneficiarse de una capacitación que explique el trauma de forma no estigmatizante y anime a buscar ayuda cuando sea necesario.

## Examinar el entorno físico de trabajo

Verifique si el entorno es igualmente accesible para todos y dispone de espacio personal adecuado. Intente eliminar posibles factores desencadenantes, como espacios reducidos, zonas aisladas o lugares que enfatizan las jerarquías de poder. Por ejemplo, un espacio físico estrecho puede ser retraumatizante para alguien que ha sufrido una supervisión abusiva. Contemple un espacio privado para actividades de cuidado personal y bienestar.

## Observar y responder al bienestar de los miembros del personal

Implemente contactos periódicos a través de diferentes vías, como conversaciones directas con los gerentes, canales de información anónimos y encuestas para evaluar el bienestar general de la organización y las necesidades de apoyo en situaciones traumáticas. Elabore un plan de acción basado en comentarios y realice un seguimiento de los avances de las iniciativas.