

**GESTIÓN DEL DUELO, UN GRAN DESAFÍO EN LAS ORGANIZACIONES EN
TIEMPOS DE PANDEMIA POR EL CORONAVIRUS SARS CoV-2.**

**MANAGEMENT OF GRIEF, AN ORGANIZATION CHALLENGE IN TIMES OF
PANDEMIC ORIGINATED BY THE CORONAVIRUS SARS CoV-2.**

María Juliana López Bedoya

María Angélica Arévalo Orjuela

Iriana Beatriz Rojas López

Universidad de La Sabana

Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas

Dr. Carlos José Monroy Barrero

4 de agosto de 2022

Contenido

Introducción	3
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	5
Pregunta de Investigación	5
Justificación - Planteamiento del Problema	5
Marco Teórico	15
Análisis del Marco Teórico	22
Diseño Metodológico.....	23
Instrumento	26
Procedimiento.....	27
Consideraciones Éticas	28
Resultados	29
Discusión.....	47
Conclusiones	59
Referencias	62

Introducción

La vivencia de un duelo constituye una reacción psicológica normal frente a una situación de pérdida. La mayoría de las personas que enfrentan estas situaciones, muestran una diversa serie de síntomas, incluso pueden llegar a generar un desequilibrio emocional con una enorme dificultad para separar las emociones en los diferentes contextos de la vida, por ello es importante brindar apoyo en todos los ámbitos ante estas situaciones.

Cabe resaltar la necesidad actual ante la contingencia que atraviesa la humanidad por la pandemia de SARS CoV-2, COVID-19, que invita a fortalecer las estrategias y el apoyo por parte del ámbito organizacional, enfocando esfuerzos desde sus lineamientos y políticas corporativas para brindar un mayor beneficio al personal que enfrenta tal calamidad, o se ha visto afectado por ella.

De acuerdo con esto, estudios preliminares han identificado la necesidad y la importancia de que las organizaciones introduzcan como recurso protector nuevas políticas, estrategias y/o técnicas que permitan hacer un acompañamiento orientado a los trabajadores ante un eventual duelo y les permita tener un procesamiento y una resolución adaptativa de este acontecimiento desde el inicio hasta la adaptación, para hacer del dolor un aprendizaje y puedan tener un mejor retorno al trabajo.

Por ello, este estudio se propone identificar los efectos de la atención al duelo en el bienestar, desempeño, proyecto de vida y el compromiso con la organización por la pandemia originada por el coronavirus SARS CoV-2.

Por esta razón, esta investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo, la cual se desarrolló por medio de entrevistas semiestructuradas dirigidas a personal que, estando vinculado

a un entorno laboral, enfrentaron este acontecimiento durante la época de pandemia (2020-2022), y aportaron voluntariamente su experiencia de pérdida y proceso de duelo, de manera que sirvió para dar un énfasis de intención académica y a su vez, promover que la relación entre empresa y colaborador sea efectiva y perdurable, con un mayor acompañamiento por medio de mejores prácticas y/o estrategias eficaces que las empresas podrían adoptar y llevar a cabo para acompañar a los colaboradores en su situación de duelo.

Con esto, queremos aportar reflexiones y propuestas que promuevan una intervención más pertinente, oportuna y con mejores resultados que puedan contribuir en los nuevos planes estratégicos de las organizaciones empresariales.

Dentro de las limitaciones del estudio, se encontró el factor de tiempo, ya que no se pudo abarcar el proyecto como propuesta de un programa de intervención, en una organización, esto debido a que la fase de consecución de los participantes y aplicación de la herramienta se hizo extensa. Del mismo modo, el acceso a una de las empresas que hizo parte del estudio requería de permisos y autorizaciones que tomaban tiempo. No obstante, en un estudio de misma línea y como siguiente fase de esta investigación, se puede desarrollar la herramienta que pueda ser funcional para las compañías en su aplicación y se proyecte a los casos de duelo que se vivencien en la organización.

Objetivo General

Identificar los efectos de la atención al duelo en el bienestar, desempeño, proyecto de vida y el compromiso con la organización por la pandemia originada por el coronavirus SARS CoV-2.

Objetivos Específicos

- Comprender la experiencia del ritual del duelo a partir de su transformación por motivos de la pandemia
- Proponer estrategias que le permitan a las empresas un canal o una ruta integral de atención al duelo
- Conocer las nuevas dinámicas organizacionales a partir del duelo en pandemia
- Sensibilizar al mundo de las empresas sobre la importancia de abordar el duelo en una realidad compleja que requiere de un acompañamiento

Pregunta de Investigación

¿Cómo las organizaciones han atendido el duelo de colaboradores en tiempos de pandemia y qué efectos ha tenido en su bienestar, desempeño, proyecto de vida y el compromiso con la organización?

Justificación - Planteamiento del Problema

La presente idea de investigación ha sido plasmada a partir de los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas, pues el objetivo de esta formación está en la profundización y desarrollo de conocimientos, enfocados en el comportamiento humano, compuesto por múltiples variables (emociones, actitudes, motivaciones, comportamientos y sentimientos) y el concepto de talento humano, con el fin de que las decisiones estén debidamente alineadas con la estrategia de la empresa, en aspectos relacionados directamente con el crecimiento integral de las personas.

La Maestría hace una combinación intencional y ordenada de dos disciplinas de vital importancia en el funcionamiento de las organizaciones. De una parte, la *gerencia* con todos sus componentes (estrategia, diseño organizacional, rentabilidad, inversión, entorno, entre otros), y de la otra, el *desarrollo de las personas*, que se evidencia en el comportamiento humano que igualmente se apoya con aspectos referentes a la motivación, el liderazgo y la calidad de vida laboral, entre otros (Universidad de La Sabana, s.f.). Por todo ello, un propósito clave es afianzar nuestra contribución como profesionales al desarrollo de la sociedad bajo un marco regido de valores en el que prevalezcan la integridad individual y la responsabilidad social.

Por lo tanto y en línea con lo anterior, el eje central de esta investigación es un aporte a las organizaciones y sus colaboradores desde la *gerencia* y el *desarrollo de las personas*, hacia el enfoque de un fenómeno que ha tomado relevancia en los últimos dos años (2020 y 2021), *el duelo*, dada la pandemia que ha marcado historia y ha afectado a todos los entornos, pero para el desarrollo de este estudio, el ámbito organizacional, ha tenido y sigue afrontando grandes retos frente a esta variable en la actualidad, por lo cual, se hace relevante identificar los efectos de la atención al duelo en el bienestar, desempeño, proyecto de vida y el compromiso con la organización por la pandemia originada por el coronavirus SARS CoV-2, dando prioridad y atención a este factor en el entorno organizacional.

Considerando el contexto ante la trascendencia y gravedad de una pandemia, en la que personas de todo el mundo se enfrentan a todo tipo de pérdidas, tales como, pérdida de personas, de recursos, de oportunidades, de control, entre muchas otras, es fundamental el apoyo de todos los ámbitos en los que se desarrolla un ser humano.

En tanto a la pérdida de personas, originada en los dos últimos años (2020-2022), principalmente por la pandemia, se puede identificar en el reporte sobre “Situación COVID-19 en Colombia”, que a la fecha el número de personas fallecidas a causa del coronavirus es de 139.833 muertes con un aumento nacional del 0,01%. En Latinoamérica es de 2.738.716 y a nivel mundial es de 6.281.260 personas fallecidas OPS/OMS (19 mayo, 2022).

Es por ello que acorde a lo propuesto en esta investigación, se deben mejorar los esfuerzos de las organizaciones en el entorno laboral con el objetivo de introducir cambios más significativos, en tanto estrategias, recursos o propuestas, que permitan el apoyo inmediato y continuo para el bienestar emocional del personal que atraviesa por situaciones de pérdida, particularmente, aquellas que aluden a un duelo de un ser querido, y pese a su situación, se favorezcan los factores protectores y disminuyan los factores de riesgo que ponen en peligro la salud del individuo en esta condición.

El duelo es un proceso doloroso en respuesta a la muerte de un ser querido o de una pérdida significativa. La mayoría de los sujetos afectados muestran una serie de síntomas característicos y le acompañan un conjunto de etapas para la elaboración y la aceptación del mismo. Sin embargo, en ocasiones este proceso se altera y se presentan complicaciones en su resolución, teniendo en cuenta que el proceso del duelo es subjetivo, pues cada persona lo vive a lo largo de la vida indistintamente en cuanto a forma, contenido y duración, lo que significa que no todas las personas pasan por las mismas etapas, ni en el mismo orden (Gamo, 2009).

Los psicólogos enfatizan que el sentido de la vida es una de las características más importantes de la personalidad de una persona que juega un papel extremadamente vital en el proceso del duelo. Por lo tanto, se debe decir que el sentido de la vida no existe aislado del

individuo, sino que está arraigado en las realidades de toda existencia humana. Esto también significa que ciertas situaciones y eventos pueden evocar reflexiones sobre el sentido de la vida y activar su búsqueda (por ejemplo, situaciones difíciles, enfermedades, pérdida de una persona amada) influyendo también en la elección de cómo se afrontan las situaciones difíciles y estresantes (Porczyńska-Ciszewska, 2013).

El sentido de vida es el modo más profundo de responder al interrogante de quién soy, porque es la luz que define la identidad personal. En definitiva, las líneas de orientación del sentido de vida encauzan a la persona al encuentro con la presencia clara y profunda de contenidos llenos de significación y de valor, aún ante cualquier dificultad. Además, estas líneas de orientación facilitan al hombre mantener la actitud de disposición, de apertura permanente a la captura consciente de valores, capaces de ofrecerle sentido a su existencia (Cadavid y Diaz, 2014).

Es relevante comprender que la vida permanece con sentido a pesar de la ausencia de tradiciones, como aquellas para despedir a los seres queridos, y dada esta afirmación, cabe abordar las tres vías valorativas para la realización de sentido: *valores vivenciales* (vivencias de personas u obras artísticas y naturaleza), *valores creativos* (laborar y crear algo para el mundo) y *valores actitudinales* (tomar posturas en situaciones inmutables y de sufrimiento) (Aquino et al., 2017). Cabe destacar que la respuesta de una persona a una situación depende principalmente de cómo percibir, comprender e interpretar la situación. Esto significa que es particularmente importante evaluar la relación entre esta situación y la jerarquía actual de necesidades y objetivos del individuo y reconocer la importancia de la situación para la persona que actúa en él, lo cual está indudablemente relacionado con el grado percibido de significación de la vida en el momento que este atravesando (Porczyńska-Ciszewska et al., 2018).

En la actualidad, una gran parte de la población activa en el mundo ha sido fuertemente afectada con la muerte de algún miembro de su familia debido a la crisis actual derivada de la pandemia. Por ello, hoy diferentes organizaciones identifican la necesidad de establecer nuevas políticas para brindar un mayor acompañamiento psicosocial en el proceso de duelo a los colaboradores cuando pierden un ser querido (Goonrey y Lutwyche, 2021).

Para ilustrar, una de las gigantes empresas y más valiosa en el mundo que está realizando significativos cambios en sus políticas internas, es Meta, fundada por Mark Zuckerberg, su actual presidente. Actualmente, las personas que trabajan en esta compañía pueden tomarse hasta 20 días para vivir el luto de la muerte de un ser querido para que después de la pérdida puedan sobrellevar con más resiliencia el dolor y sanar (Sandberg, 2019).

Sin embargo, hay líderes y gestores del capital humano como Peter Wilson, presidente del Instituto Australiano de Recursos Humanos, que duda que la política de Meta vaya a adoptarse ampliamente porque cree que 20 días de licencia de duelo equivalen a casi el 10% de un año de trabajo, lo que según él además de ser inusual es supremamente excesivo. Tal y cómo él comenta, cuando sus padres murieron, solo se tomó dos días libres: uno para el funeral y otro para vivir la pena de la pérdida con su familia, lo que considera un “equilibrio justo”. Según él, el estándar para la licencia de duelo en las culturas occidentales democráticas debería ser entre dos a cinco días hábiles nada más (Wilson, 2013).

Por el contrario, Dan Clements, un “headhunter” y gerente general de Identify, una firma de contratación de ejecutivos de tecnología cree que las empresas también pueden apoyar de otras maneras, a sus empleados cuando pasan por esta situación, por ejemplo, ofreciendo flexibilidad

(trabajar desde casa o a tiempo parcial) o trabajo compartido, en especial en aquellas personas que necesitan más tiempo para superar la pérdida. Está claro, que, dada la coyuntura actual, las organizaciones deben establecer políticas y adoptar nuevas medidas especiales que involucren más el aspecto humano y el organizacional para brindar el mejor manejo a sus colaboradores cuando pierden un ser querido (BBC World, 2017).

Otro aspecto a tener en cuenta es que, desde finales del año 2019, la realidad organizacional, según el Banco Interamericano de Desarrollo, enfrenta desafíos que resaltan la importancia de la ciencia, la tecnología y la innovación, respecto al modo de gerenciar, como determinantes para cualquier escenario de salida de la crisis. El ejemplo claro, son aquellos países que cuentan con ecosistemas de innovación más maduros y capacidades institucionales más desarrolladas, las cuales les han permitido dar respuesta a la crisis de manera más veloz y contundente. Un modelo ejemplar lo ha aplicado Dinamarca, que según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), el Gobierno reembolsa directamente a las empresas hasta el 75% del salario de cualquier empleado que tiene que entrar en cuarentena, que está enfermo, o que reduce sus horas de trabajo debido a dificultades que le propicia el COVID-19, incluido el costo de los contratistas independientes. En el caso de Canadá, se han liberado recursos a través del esquema de seguro nacional de empleo para compensar a los trabajadores que experimentan una reducción en sus horarios, ofreciendo un subsidio de 10% del monto total de la nómina empresarial a las pymes (Angelelli, Hennessey y Henriquez, 2020). Estas iniciativas denotan como algunos países y Gobiernos, han contribuido responsablemente a apoyar a los individuos de las organizaciones frente a esta situación de dificultad para muchos de ellos y sus familias.

En el caso de Norteamérica, se llevó a cabo un estudio de enfoque prospectivo liderado por Holmes et al. (2021), cuyo propósito principal era medir el estrés postraumático, el duelo, el agotamiento y el trauma que experimentaban los empleados trabajadores sociales y describir el apoyo organizacional que se les brindó durante la pandemia del COVID-19, para lo cual participaron 181 especialistas en el área de interés del estudio y se concluyó que las elevadas tasas de estrés postraumático, evidenciadas en los resultados, demostraron que la sociedad americana estaba viviendo el COVID-19 como una amenaza intensa y ha causado una cantidad abrumadora de estrés que excede la capacidad del individuo para hacerle frente, por lo cual, el estudio determina que, dada la trascendencia y gravedad de la pandemia, es imperativa la necesidad de tomar acciones desde las organizaciones para brindar recursos en el apoyo inmediato y continuo para el bienestar emocional de sus empleados, en especial en estos ámbitos de trabajo, dado que los trabajadores sociales no solo atienden el autocuidado y el de sus familias, sino también el cuidado de sus pacientes. Por lo tanto, los líderes organizacionales y los supervisores deben minimizar los riesgos de trauma compartido de su personal al planificar cuidadosamente el número de casos y desarrollar capacidades para promover una cultura organizacional de apoyo y resiliencia del personal.

De igual forma, en América Latina, países como Chile, han aprobado algunas leyes que dan flexibilidad y protección al trabajo, mediante la Ley de Protección del Empleo que protege los ingresos y la relación laboral de los trabajadores con una normativa que regula la posibilidad de acceder a una suspensión temporal de sus contratos, durante la cual el empleador continuaría pagando las cotizaciones previsionales de sus trabajadores y estos podrán acceder al pago de remuneraciones con cargo al seguro de cesantía. Por otra parte, la nueva ley chilena de teletrabajo permite que trabajadores y empresas acuerden jornadas de trabajo desde el hogar tanto a tiempo

completo como parcial, combinando de una mejor forma las responsabilidades laborales, familiares y sociales. Se trata de una propuesta innovadora en América Latina, ya que recoge estándares europeos como el derecho a desconexión del trabajador, respetando su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como su intimidad personal y familiar, sumando esfuerzos hacia el compromiso de contribuir a la estabilidad organizacional para beneficio propio y de sus colaboradores (Angelelli et al., 2020).

Es imperativo que sí, por ejemplo, en Perú ubicado al oeste de América del Sur, en el mes de octubre del 2020, se estuvieron llevando a cabo encuentros virtuales en los cuales participaron profesores universitarios y profesionales de diferentes partes del país para presentar trabajos de investigación vinculados con la salud mental de la población en condiciones de pandemia por el COVID-19. Estas conferencias generalmente fueron dirigidas con la colaboración principal del Decano Nacional del Colegio de Psicólogos de Perú, institución que además es auspiciadora del evento (Sánchez, 2020, p. 1 - 11).

Una de las investigaciones más destacadas y de mayor contribución en ese encuentro y en este tema ha sido la de los “*Comportamientos psicosociales desajustados, como indicadores de salud mental de la población peruana, en el contexto de la presencia del COVID-19*” (Sánchez et al., 2020, p. 13 - 40), esta investigación fue aplicada en Perú en las distintas regiones y departamentos del país, por estar situado entre los países más fuertemente golpeados por la pandemia, con el objetivo principal de identificar y describir las características del comportamiento psicosocial desajustado de esta población a nivel nacional, en situación de crisis y confinamiento provocado por la pandemia del COVID-19.

Así pues, en este estudio se evidencia la imperiosa necesidad de un compromiso en

particular de las instituciones y organizaciones a nivel nacional de renovar su funcionamiento, ajustarse y responder a las nuevas necesidades de las personas con el diseño de diferentes estrategias que integren prácticas restaurativas para evitar en especial la materialización del riesgo psicosocial y sobre todo para que brinden mayor seguridad psicológica a los colaboradores y sus familias en los procesos emocionales graves a causa de los efectos negativos que está generando la pandemia (Sánchez et al., 2020).

Como otro aspecto importante, revisando de manera más detallada a nivel local, según la secretaría Distrital de Salud (2022), Bogotá ha presentado más de 27.773 muertes por coronavirus SARS COV-2. De este número de muertes, aproximadamente un 45,91% de los fallecidos se encontraban en edad productiva. Como resultado de estas muertes, las empresas capitalinas han acudido de manera significativa a entidades como La Federación Colombiana de Gestión Humana o diferentes EPS para consultar métodos y políticas para el manejo más adecuado del duelo.

De acuerdo con Martí (2020) que en su estudio, Sociedad Digital: Gestión Organizacional tras el COVID-19, hace hincapié sobre la gestión organizacional tras el COVID-19, afirma que el escenario de trabajo que se está asentando, en tanto al modo de gerenciar y desarrollar a las personas en las organizaciones, requiere centrarse fundamentalmente en gestionar el cambio, y sus múltiples consecuencias, incorporando como base un entorno mediado por lo digital sin fronteras nacionales, pero con nuevas medidas de control y seguimiento de la actividad digital, que tiende hacia una sociedad monitorizada, vía dispositivos externos actualmente como teléfonos inteligentes y computadoras, con acceso a información ilimitada, que permite dar autonomía, pero requiere de desarrollo de capacidades para tener acceso a información organizada que permita comprender los posibles efectos en el uso de los datos y sus consecuencias en la toma de

decisiones. Por lo cual, se hace necesario enseñar a acceder y comprender los flujos de información que hoy por hoy dominan el entorno del trabajo.

Por otro lado, la firma consultora Deloitte (2020), discute las repercusiones fundamentales que se tienen para la dirección y la gerencia de las empresas, y los nuevos requerimientos del liderazgo, para enfrentar los retos que se avecinan en el entorno del trabajo, por medio de cinco acciones críticas que propone, las cuales son: *Reflexionar* (reflect), crear el tiempo para reflexionar sobre lo que sigue y pensar en lo que funcionó, lo que aprendió y lo que se ha perdido. *Volver a comprometerse* (recommit), reforzar el compromiso con el bienestar y el propósito a través de centrarse en las preocupaciones físicas, fisiológicas y financieras. *Comprometerse otra vez* (re-engage), redistribuir la fuerza laboral y maximizar su contribución y potencial, mientras se desarrollan hacia nuevas habilidades y capacidades necesarias para el regreso. *Repensar* (rethink), utilizar nuevas prioridades comerciales para repensar y reconfigurar el negocio, la fuerza laboral y el lugar de trabajo y equilibrar las necesidades comerciales en curso y evolución. *Reiniciar* (reboot), realinear las prioridades de operaciones de recursos humanos y personas con las más apremiantes prioridades comerciales y laborales. Estas acciones ayudarán a las organizaciones a acelerar la respuesta ante la crisis de la nueva normalidad con bases férreas, para prosperar ante las secuelas del cambio.

En línea con lo anterior, se han proyectado unas prioridades que deberán tener en cuenta las organizaciones, específicamente desde el compromiso de las áreas de Recursos Humanos, para seguir gerenciando y desarrollando a su fuerza laboral, pese a las condiciones actuales de contingencia ante una pandemia, y se propone en primera instancia, planificar nuevos escenarios o estrategias laborales alternativas que permitan romper los paradigmas de los modelos cotidianos

de negocio e irrumpir en nuevas estrategias que innoven en el mercado y atraigan tanto al cliente interno como al externo. De igual manera, será importante apostar en áreas de Recursos Humanos potenciales que rompan con los modelos operativos tradicionales para lograr resultados de trabajo diferentes.

Esto último, por medio de planes de compensación y beneficios, con proyección a afrontar y superar los nuevos retos en salud mental y bienestar de los colaboradores. Del mismo modo, los líderes enfrentarán un conjunto único de desafíos mientras navegan hacia una nueva normalidad, que les exigirá nuevas habilidades y competencias. Por consiguiente, habrá que repensar la estructura, los procesos y su ejecución para construirlos alrededor de las realidades de una probable recuperación prolongada y desigual, para continuar logrando el negocio deseado con excelentes resultados, así como experiencias positivas y motivadoras para los empleados (Deloitte, 2020).

Marco Teórico

En la presente propuesta de investigación se propone definir y conceptualizar según diversos autores, las variables del duelo, la atención al duelo, el bienestar, el desempeño, el proyecto de vida y el compromiso organizacional. Ya que estas, componen las variables de estudio que darán lugar a la metodología y resultados del trabajo de investigación.

Asimismo, para el desarrollo y la indagación de material documental para el presente estudio, se enfocó la búsqueda de referencias bibliográficas en una ventada de tiempo estimada entre el 2019 y el 2022, puesto que, en el marco de esta investigación, fue clave el hito de pandemia que surgió en Asia y Europa, a finales del año 2019 y en Latinoamérica a principios del año 2020.

La muerte es el signo de la finitud de la vida y es natural que marque también su final. Así pues, esta idea de la muerte ha regido tanto las concepciones filosóficas y religiosas como las de la ciencia, y es por ello por lo que durante épocas el significado del duelo se ha manejado desde diferentes perspectivas culturales, siendo en algunas un suceso de mayor relevancia que en otras, manifiesto desde cultos, motivo de celebración, o incluso tabú, que sin importar el modo de manifestar su representación, en muchas ocasiones se convierte en algo que las personas no saben manejar, y se lleva al extremo de casos patológicos. Por lo cual, la Psicología Social Transcultural ha investigado en las distintas culturas occidentales y orientales las diferencias existentes en torno a las creencias y prácticas religiosas y espirituales acerca de la muerte, la expresión o supresión de los sentimientos en los duelos en las distintas culturas, y la función beneficiosa del apoyo social para que el duelo por la pérdida de seres queridos no se torne en duelo “patológico” (Yoffe, 2003).

Especialistas internacionales en el tratamiento del duelo como Worden (2013), enfatizan en que la pérdida de un ser amado es psicológicamente tan traumática como lo es herirse o quemarse gravemente desde el plano fisiológico. Igualmente, considera que el duelo representa una desviación del estado de salud y bienestar, y de la misma forma que es necesario curarse en la esfera de lo fisiológico para devolver al cuerpo su equilibrio homeostático, asimismo es necesario un período de tiempo para que la persona en duelo vuelva a un estado de equilibrio similar. Por esta razón, autores como Engel (1964), ven el proceso de duelo semejante a un proceso de curación, y destaca que del mismo modo que los términos sano y enfermo se aplican a los cursos en el proceso de curación fisiológica, también se pueden aplicar al curso que toma el proceso del duelo.

La pionera de la tanatología en Colombia y en América latina, Isa Fonnegra de Jaramillo (2001), hace una distinción de los términos ‘bereavement’, ‘mourning’ y ‘grief’ en inglés, sintetizados en castellano en la palabra ‘duelo’, de los cuales clarifica que *Bereavement*, es la sensación de haber sido robado, de ser despojado de algo valioso. Equivale a quedarse abrazando un espacio vacío. De igual forma, se permite describir *Grief*, como la reacción de aflicción ante la pérdida que incluye una amalgama de respuestas con componentes físicos, emocionales y espirituales. Por último, *Mourning*, se refiere específicamente a la acción o tarea, al trabajo psicológico de la elaboración del duelo e incluye los procesos mediante los cuales el doliente deshace los lazos o desata los vínculos que lo ligaban a alguien que ya no está.

Por consiguiente, haciendo énfasis al momento actual que enfrentamos, el duelo se ha convertido en una de las principales preocupaciones en todas las esferas de la vida del ser humano pese a la pandemia del SARS COV-2, ya que en la actualidad la humanidad viene enfrentando uno de sus momentos más difíciles provocado por este nuevo virus que ha venido dejando una huella de dolor y grandes pérdidas, que como consecuencia ha generado constante angustia, desesperación e incertidumbre (Holmes, et al., 2021).

Asimismo, frente a ello surgen otras preocupaciones derivadas de las costumbres y rituales fúnebres que se han permitido durante muchos años y de repente pese a la nueva realidad que enfrentamos se han modificado estos cultos, incluyendo la manera en que las personas solían despedir a sus seres queridos cuando fallecían, con el propósito de evitar la propagación del virus puesto que la aglomeración de personas contribuye al contagio masivo (Diolaiuti, et al., 2021). Sin embargo, esto sin duda ha causado impacto emocional, psíquico y espiritual, dificultando aún más

que la persona que enfrenta tal situación pueda elaborar el duelo de una manera saludable y sanadora (Vargas, 2003).

Revisando trabajos recientes frente al duelo en los entornos laborales, es claro para muchos autores que las personas traen su dolor al trabajo con ellos. Por ello, estudios como el de Hazen (2009), propone mostrar la relevancia de porqué es importante que los gerentes aprendan sobre el duelo en el lugar de trabajo, cómo pueden reconocer los síntomas del duelo, y cómo pueden responder al duelo de sus empleados apropiadamente y con compasión. En este estudio, también exploraron cómo las organizaciones, por medio de sus políticas, procedimientos, culturas, pueden apoyar a los empleados en duelo, pues mencionan que, en ocasiones, el trabajo en sí mismo es una fuente de curación del dolor. Por tal, cuando el dolor está oculto, suprimido, descontado o privado de sus derechos, se cobra un alto precio tomando oportunidades desafortunadas, malas decisiones y accidentes, pues tal dolor oculto tarde que temprano tiene un impacto. Sin embargo, cuando el dolor es reconocido en el trabajo, se mejora el proceso de curación, conduciendo a mejores relaciones y lealtad, así como propiciando una mayor productividad (Martí, 2020). Si bien el dolor de cada persona es único, existen patrones en el curso del duelo que difieren entre unos y otros. Los gerentes pueden aprender a reconocer los síntomas y las etapas del duelo y aplicar su conocimiento para cuidar a los empleados en este proceso, ellos pueden enseñar a los empleados lo que saben y ayudarles a modelar el comportamiento apropiado (Hazen, 2009).

Particularmente, en el ámbito laboral, el constructo del duelo aún no es lo suficientemente relevante en estudios de investigación, sin embargo, tal y como lo menciona “The Compassionate Friends Foundation” (The Compassionate Friends, 2012), organización de autoayuda con énfasis en el momento del duelo para la población estadounidense, llevó a cabo un proyecto investigativo

con 141 organizaciones de ese país, las cuales fueron reconocidas por mostrar una sensibilidad extraordinaria a los empleados que estaban afrontando una pérdida de un hijo, hermano o nieto. Los criterios para el reconocimiento incluyeron permitir tiempo libre adicional, horarios y asignaciones de trabajo flexibles, y latitud en los estándares de desempeño. De igual forma, Kanov y sus colegas (2004) describen una cultura compasiva como una donde la gente "nota, siente y responde colectivamente a las experiencias de dolor por los miembros del sistema". En tal cultura organizacional, donde cuidarnos unos a otros es parte de la vida diaria de los empleados, es probable que un duelo de algún integrante sea notado y respondido apropiadamente.

En concordancia con lo anteriormente mencionado, la emergencia ocasionada por el COVID-19 ha traído retos en materia de salud pública sin precedentes para las distintas entidades del Estado, incluso es uno de los más grandes problemas que está enfrentando la humanidad debido a la rápida transferencia y propagación de este virus entre los diferentes países, lo que está ocasionando graves consecuencias en particular en la salud mental, conductual y social de toda la población civil. Además, está causando el mayor número de muertes registradas en la historia de todas las epidemias ocurridas en América Latina y el Caribe (CEPAL - Naciones Unidas, 2021).

Según la información del Instituto Nacional de Salud en cifras actualizadas al día 25 febrero del año 2022, como resultado de la pandemia, a la fecha han fallecido más de 138.501 mil personas en Colombia. El dato de muertes coloca al país dentro de los principales países más afectados por el Covid -19 a nivel mundial (Instituto Nacional de Salud, 2022).

En relación con lo anterior, vale la pena resaltar, tal y como lo menciona Doka (1989), en el artículo expuesto por Attig (2004), que enfrentando situaciones como la actual, cuando las

personas que rodean al doliente actúan como si una pérdida nunca hubiera ocurrido o no es importante, o como si el agraviado no estuviera enfrentando un duelo, la resolución del duelo no se puede completar, dado que las personas no se curan solas de una pérdida importante, necesitan el apoyo de otras personas cercanas a ellos.

Por ello, investigadores universitarios de distintos estados nacionales e internacionales preocupados por el tema de las alteraciones y trastornos en la salud mental de las personas debido a las actuales condiciones de pandemia provocada por el Coronavirus, COVID-19, están realizando significativos avances y propuestas de investigación predominando los estudios psicológicos en este campo.

En el país donde se originó la pandemia, investigadores como Cao et al. (2020), llevaron a cabo un estudio que se enfocaba en identificar las necesidades básicas y psicológicas del bienestar de los trabajadores médicos del Hospital General Terciario en Beijing durante el brote de COVID-19. Para llevar a cabo este estudio, participaron un total de 37 trabajadores del gremio de la salud (médicos, enfermeras y técnicos clínicos), en los cuales se identificaron altos niveles de estrés e impactos negativos en su salud física y mental. Por lo tanto, como resultado del estudio, se habilitó un servicio de atención telefónica por parte del Departamento de Medicina Psicológica, en horario de 9 a 21 horas, todos los días, con el fin de hablar con ellos sobre sus sentimientos, brindarles apoyo y comprensión, y ayudarlos a encontrar recursos emocionales; proceso que logro reconocer la labor de estos profesionales al igual que aumento el sentimiento y la percepción del valor que ellos representaban para el centro de salud. Igualmente, el horario cambió de un turno consecutivo de 12 horas/día a -6 h/turno, siendo reducidas significativamente. Por todo lo anterior y pese al notable aporte que dejó este estudio, La Comisión Nacional de Salud de China, emitió un aviso

nacional, en el cual todos los trabajadores médicos debían trabajar en turnos adecuados y obtener descanso suficiente, al igual que recibir soporte y apoyo emocional, tal y como fue implementado en el Hospital caso de estudio.

Según la directora de la ACRIP (La Federación Colombiana de Gestión Humana), Mónica García, “Estamos abocados a revisar ese proceso, porque no es usual que lo tengan las organizaciones; es relevante porque este no es un tema exclusivo de la pandemia, siempre vamos a estar sujetos a que a un colaborador pierda un ser querido o que fallezca” (El Colombiano, 2020). Adicionalmente, afirma que este tipo de seguimiento psicológico es indispensable para evitar fallas en la productividad del trabajador, pues su estado de ánimo cumple un papel fundamental en el desarrollo de su actividad laboral. Oscar Rodríguez, CEO de la compañía denominada “Mide la Felicidad”, confirma que, si bien los indicadores de productividad en las empresas Bogotanas disminuyeron, han encontrado que, si las compañías se comprometen con el bienestar de los colaboradores, estos se empeñan en salir de la crisis debido a su sentimiento de compromiso, agradecimiento y lealtad hacia la empresa. Es por ello, que es de suma importancia que las empresas se encaminen en integrar emocionalmente la pérdida como parte del proceso de acompañamiento de las organizaciones hacia el trabajador (Mide la Felicidad, 2020).

Parte adicional de todo el proceso del duelo consta del acompañamiento en temas legales y laborales. Por ejemplo, la EPS SURA ha definido procedimientos para las empresas donde generan protocolos que abordan el duelo desde el ámbito laboral con el fin de dar apoyo en temas de salud mental y psiquiátricos. Estos procesos de ayuda y apoyo a quienes sufren una pérdida no solamente deben desarrollarse teniendo en cuenta la situación del microentorno del afectado, sino también su macroentorno. No es lo mismo la pérdida de un ser querido en un hogar de economía

estable, apoyo familiar, nivel educativo medio alto etc., a una pérdida en un ámbito familiar donde el fallecido respondía por la economía familiar, con un núcleo familiar amplio, con poco acceso a servicios básicos y nivel educativo bajo o nulo (Plata, s.f.). Según el DANE, la pobreza multidimensional a nivel de Bogotá se califica tomando como indicadores el analfabetismo, las condiciones de la niñez y juventud, el trabajo, la salud y las condiciones de vivienda, en donde el 33,3% de la población cumple con alguno de estos indicadores y 537.000 Bogotanos están en pobreza multidimensional completamente (DANE, 2021).

Como ejemplo clave de lo que implica el duelo y el luto a nivel socio-emocional, María Alejandra Valero Romero (2021), psicóloga de la Universidad Minuto de Dios, explica en su investigación denominada, Experiencias y efectos socio-emocionales del confinamiento por la pandemia de COVID-19 en la localidad de Usme, que “las emociones se dan a partir de las situaciones sociales que vive el individuo inmerso en su contexto. Así, para estos adultos las emociones prevalecieron como calificativos de las circunstancias en confinamiento como el distanciamiento con la familia extensa, paso a educación mediada por herramientas tecnológicas, pérdida laboral y desestabilización económica”.

Análisis del Marco Teórico

Para concluir, la experiencia de pérdida y el duelo son uno de los procesos más dolorosos que está enfrentando en estos momentos la humanidad. Sin embargo, se debe empezar a trabajar más en este aspecto con el apoyo de todos los actores que velan por la seguridad, el bienestar y la protección integral de las personas, como los son, el Estado, los gobiernos y demás organizaciones

responsables teniendo como actor importante las compañías donde cada individuo se desenvuelve como trabajador.

Por ello, las organizaciones deben construir más programas de orientación y espacios de dialogo con grupos de apoyo social para que estas personas y familias vulnerables puedan expresar y no reprimir el dolor, y del mismo modo entiendan y acepten cognitivamente y emocionalmente la perdida, lo que les brinda aún una mayor oportunidad para vivir y tener un nuevo comienzo en sus vidas.

Es clave que las empresas trabajen de manera continua y sin obstaculizar el proceso de sanación y adaptación de cada individuo, teniendo en cuenta que cada sujeto tiene tiempos de progreso diferentes, donde es indispensable el respeto a la participación a cualquier tipo de terapia, acompañamiento médico o psicológico, espacios de sanación o lo que requieran para poder continuar el nuevo camino de vida.

Cabe resaltar, qué al día de hoy en nuestra sociedad colombiana, no se había dado tanta importancia a los efectos y consecuencias de la necesidad de entender, acompañar y ayudar en el proceso de luto y duelo. La falta de proyección de políticas, planes y acciones que conllevan a brindar el apoyo necesario a quienes sufren una perdida, afecta directamente a la compañía, su entorno y la sociedad. Al final, en estos casos de perdida, debe primar la necesidad y el bienestar individual sobre cualquier necesidad organizacional.

Diseño Metodológico

A continuación, se describe y fundamenta el diseño metodológico de la investigación:

Esta investigación se enmarca en el ámbito de un diseño fenomenológico donde se describe el significado común para varios individuos con respecto a sus experiencias vividas sobre un fenómeno o evento. El propósito inicial del diseño fenomenológico es compactar las experiencias individuales a una descripción universal. En el diseño fenomenológico se destacan dos enfoques: *La hermenéutica* la cual se basa en la experiencia vivida y la interpretación de la vida misma y la *empírica o trascendental* la cual consiste en identificar un fenómeno, añadir las experiencias vividas y recopilar los datos de varias personas que han experimentado el fenómeno (Creswell, 2013).

Ahondando en el diseño metodológico, la investigación fenomenológica a tratar se realiza por *medio de investigación cualitativa de casos* donde se recopilan datos detallados y profundos de los involucrados. Se trabaja por medios de casos para entender un tema, problema o preocupación específica y donde el investigador puede recopilar de muchas formas la información. Parte de las herramientas para obtener dicha información son: entrevistas, documentos y material audiovisual. Los estudios de caso a menudo terminan en conclusiones formadas por el investigador a las cuales se les denominan *afirmaciones o patrones de construcción* (Creswell, 2013).

El proceso para iniciar una investigación de caso comienza con determinar si efectivamente este es el mejor medio para llegar a resolver la hipótesis de la investigación. Posteriormente, se requiere la identificación del individuo, situación o evento a investigar y por último la recopilación de datos, la cual suele ser la fase más extensa.

Existen tres tipos de variaciones de casos, de las cuales esta investigación en particular se enmarca en el denominado *caso de estudio colectivo*, donde se requiere de múltiples casos para poder ilustrar el resultado final (Creswell, 2013).

En cuanto a los actores sociales del estudio, estos fueron mujeres y hombres, 18 participantes en total, de todas las ocupaciones, sectores económicos y regiones del país que contaban con contrato directo en una compañía y quienes tenían una vinculación con el fenómeno de estudio, el duelo, pese a que se encontraban afrontando este proceso por la pérdida de un ser querido a causa de la pandemia (Ver tabla 1).

Tabla 1.

Cuadro de Caracterización de los participantes

# Entrevista	Edad	Género	Empresa	Cargo	Persona Fallecida	Tiempo de Duelo
Entrevista 1	25 años	Femenino	Comfenalco Quindio	Agente Educativo	Madre	Más de 12 meses
Entrevista 2	61 años	Femenino	Secretaría de Educación Departamental	Auxiliar Administrativo	Hermana y Sobrina	1 mes a 6 meses
Entrevista 3	32 años	Femenino	Medios y Programas	Auxiliar de Servicios	Madre y Padre	Más de 12 meses
Entrevista 4	32 años	Femenino	DHL Global Forwarding Colombia	Especialista en Compensación	Abuelos Maternos	6 meses a 12 meses
Entrevista 5	36 años	Masculino	Awake Travel	Asesor de Experiencia	Tía	6 meses a 12 meses
Entrevista 6	31 años	Femenino	Mercari	Auxiliar de Servicio	Padre	1 mes a 6 meses
Entrevista 7	48 años	Masculino	Fundación Valle de Lili	Director de la SCARE	Padre	6 meses a 12 meses
Entrevista 8	27 años	Femenino	DIAN	Analista 3	Madre	6 meses a 12 meses
Entrevista 9	29 años	Femenino	EPS Sanitas	Psicóloga	Padre	Más de 12 meses
Entrevista 10	64 años	Masculino	Insupan	Ejecutivo de Ventas	Hermana y Sobrina	Más de 12 meses
Entrevista 11	56 años	Femenino	G. Soluciones	Asesor de Seguros	Hermana y Sobrina	Más de 12 meses
Entrevista 12	70 años	Femenino	El Palacio de las Arepas	Vendedor de Alimentos	Esposo	1 mes a 6 meses
Entrevista 13	23 años	Femenino	Clínica la Sagrada Familia	Enfermera	Madre	Más de 12 meses
Entrevista 14	63 años	Masculino	Instituto de Patología de Occidente	Socio	Padre	Más de 12 meses
Entrevista 15	58 años	Femenino	Boutique CC simón Bolívar	Propietaria y Gerente del PV	Hermano y Padre	1 mes a 6 meses
Entrevista 16	34 años	Masculino	Globant	Cloud Adviser	Padre	6 meses a 12 meses
Entrevista 17	53 años	Masculino	Universidad Católica de Colombia	Director de Coro	Madre	6 meses a 12 meses
Entrevista 18	37 años	Masculino	Independiente	Conductor	Esposa	6 meses a 12 meses

Nota: Autoría Propia

miro

Nota: Esta tabla muestra el número total de participantes del estudio con sus respectivas características demográficas.

A medida que progresaba la investigación, se fueron añadiendo nuevos casos a través de las técnicas de *bola de nieve*, *conveniencia* y *oportunidad*, para ilustrar las distintas realidades que vivenciaban estas personas hasta completar la mayor diversidad posible y así conocer en profundidad la naturaleza de este fenómeno (Hernández et al., 2014, p. 382 - 392).

Esto último significa que, las muestras en cadena o por redes “bola de nieve” sirven para identificar participantes clave que proporcionen más datos o amplíen la información y se agregan a la muestra. Asimismo, una muestra oportunista o “por conveniencia” es una de las técnicas que le permite al investigador elegir a los participantes por el grado de su proximidad, lo cual ayuda más para observar hábitos, opiniones y puntos de vista de una manera más fácil. Por último, las muestras por oportunidad, se tratan de los casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador justo cuando los necesita (Hernández et al., 2014).

Instrumento

Se construyó una entrevista semiestructurada, la cual se define, como la herramienta de obtención de información donde de forma abierta se permite recoger información más rica y con más matices que en otro tipo de entrevistas. En la entrevista semiestructurada, es esencial que el entrevistador tenga una actitud abierta para poder ir saltando de pregunta según las respuestas que se vayan dando o, inclusive, incorporar alguna nueva a partir de las respuestas dadas por la persona entrevistada (Folgueiras, 2016).

Dicha entrevista cuenta con 6 dimensiones: (1) Contexto; (2) Atención al duelo; (3) Bienestar de la persona; (4) Desempeño; (5) Proyecto de vida; (6) Compromiso con la organización; y, (7) Cierre, enfocadas directamente a profundizar en el testimonio del participante en tanto al fallecimiento de su ser querido y el manejo que se le dio desde su entorno laboral y

personal ante la afección del COVID-19 (*Anexo 1. Diseño de la Entrevista*).

Procedimiento

La presente investigación dio inicio con la aplicación de un formulario de inscripción que fue enviado al público objetivo, cuyo fin tenía conocer la información más general sobre el caso de la pérdida de cada participante. Formulario que se elaboró por medio de la herramienta Google Forms, para tener acceso a la tabulación de los datos desde Excel de manera veraz y efectiva (*Anexo 2. Formato Formulario de Inscripción*) y el (*Anexo 2.1. Participantes del Estudio*). Seguido, los candidatos registrados en esta inscripción fueron contactados, se les dio a conocer el consentimiento informado y estando de acuerdo con ello, firmaron (*Anexo 3. Consentimiento Informado*) y se llevó a cabo la entrevista con cada uno, de manera presencial, completando un total de 18 participantes. Una vez recopilada la información por medio de videos de cada entrevista, se realizó la transcripción de cada una (*Anexo 4. Transcripción 18 Entrevistas*) y se utilizó como herramienta de análisis de la información, el programa Atlas TI, del cual salieron distintas categorías por medio del análisis temático de redes, que consiste en la organización de la información, para estudiar las relaciones, enlaces o contactos entre los actores, facilitando la estructuración y representación de los datos obtenidos, permitiendo a los investigadores extraer patrones de relaciones, los cuales pueden ser representados en matrices o gráficos que permiten determinar la estructura general y los vínculos entre la información recopilada de toda la población, con un panorama de análisis en red global (Cárdenas, 2016). A continuación, se detallan los resultados del análisis obtenido.

Consideraciones Éticas

El equipo de investigación del presente estudio, está conformado por profesionales graduadas de las carreras de enfermería, psicología y administración, quienes trabajan desde hace alrededor de X años, en empresas del sector privado atendiendo las áreas de Recursos Humanos, por lo cual, en este estudio desarrollado para la Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas en la Universidad de La Sabana, se ha planteado una investigación sin riesgo (art. 11), según la Resolución N° 008430 de 1993 del Ministerio de Salud de la República de Colombia, en la cual no se realizó intervención o modificación de las variables psicológicas ni sociales de los individuos participantes (República de Colombia, 1993). La población sujeta para esta investigación fueron 18 participantes, que tenían en común la vivencia de un duelo en los últimos 6 meses, en época de pandemia. Fue una población vulnerable emocionalmente dada su situación de pérdida, sin embargo, se brindó el espacio necesario y las herramientas psicológicas para poder abordar la temática central del estudio de una manera adecuada con el menor impacto negativo emocional.

Se anexa al trabajo los consentimientos informados de todos los participantes (Anexo 3. Consentimiento Informado). La intervención de los participantes se llevó a cabo de manera presencial, en un lugar reservado, privado, con la presencia solo del participante y uno de los miembros de la investigación. La información recolectada para este estudio, se recogió a través de videos donde se grabaron las sesiones de entrevista, y serán salvaguardadas por las autoras del estudio. Se contempla hacer la entrega de los resultados del estudio de manera general y socialización de la cartilla sobre el duelo.

Algunos de los riesgos que pudieron afectar a los sujetos de investigación, fueron emocionales, en tanto a la evocación de recuerdos dolorosos que inducían el llanto o la angustia en el momento de la intervención. Sin embargo, esto en algunos casos también pudo ser un beneficio, ya que permitió expresar y aliviar sentimientos reprimidos y conectar la temática del estudio con la necesidad actual de las personas que viven duelos, por medio de la experiencia de estos sujetos que hicieron parte del estudio. No obstante, para mitigar estos riesgos, las investigadoras siempre tuvieron una actitud empática frente a la vivencia de cada integrante, hubo la participación de un profesional de psicología que también apoyo esos momentos de crisis y se desarrolló una cartilla como recordatorio y agradecimiento en la participación de este estudio, donde pudieron dejar plasmados los recuerdos con ese ser querido que falleció.

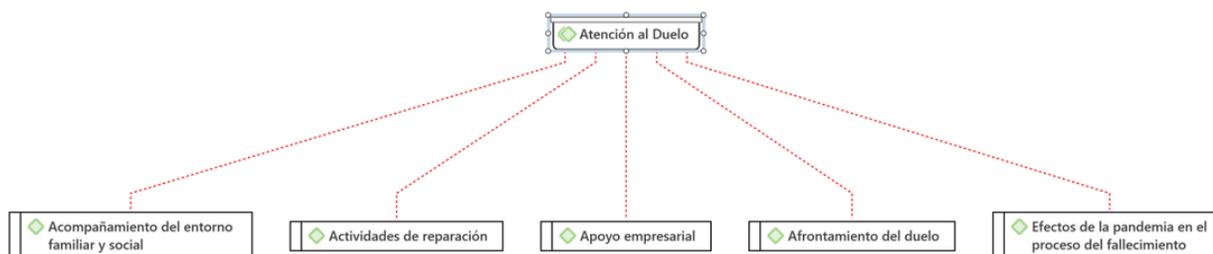
Resultados

Como resultado de las entrevistas de los 18 participantes, se extrajeron las siguientes categorías y subcategorías, que se definen a continuación:

Atención al Duelo

Figura 1.

Tema organizador: Atención al duelo.



Acompañamiento del Entorno Familiar y Social. Supone centrarse en el otro y colocarse al lado del que sufre, del que lleva consigo el dolor de la pérdida, y aunque quienes acompañen no tienen la capacidad de liberar del dolor, si ofrecen una ayuda fundamental escuchando, interesándose, ofreciendo su ayuda y respetando el proceso. Hoy en día, ese acompañamiento puede brindarse tanto presencial como virtualmente. En las entrevistas se puede ver como en cada caso este acompañamiento se brindó de diferentes formas, desde un detalle enviado a casa por la situación de pandemia, llamadas desde lejos, hasta apoyo en los trabajos, por los compañeros, o relevos en el cargo que facilitaron la vivencia de esos días. Se describe la familia como el apoyo central y principal del proceso, y en algunos casos se esperaba un poco más de los compañeros del trabajo o amigos y, sin embargo, ese acompañamiento no se brindó o se tomó de manera muy natural sin mayor importancia, o no se acompañó lo esperado por el doliente.

“¡Eh! (risa) esto va a sonar en chiste, pero mis compañeros con los que comparto tanto y motivados por una compañera me hicieron una llamada para sentir su acompañamiento, y como estamos encerrados por el COVID, entonces me enviaron una comida maravillosa, super especial y como ellos saben que lo que a mí me gusta es la comida, me consintieron” (2:12 ¶ 4 in Carlos Augusto Guzmán Torres).

“Y eso que se ha vuelto moda también es la virtualidad en los chats. Y en los WhatsApps que a uno le envían con un ramito de Descanse en paz y brille para él la luz perpetua. Sobre todo, a uno lo despachan con eso los amigos. Eso también ha sido muy difícil porque hemos cambiado la expresión, el abrazo, la fraternidad por unos stickers o unas manitas junticas o descanse en paz o una coronita con un moñito ahí y dale Señor el descanso eterno y ya” (20:27 ¶ 49 in Martha Lucía Bedoya Ospina).

Actividades de Reparación. Son experiencias o vivencias que se experimentan y se quieren vivir en el proceso del duelo para sobrellevar el dolor de la pérdida, que a su vez permiten que los sentimientos de tristeza y dolor se transformen tomando un sentido. En algunos casos se trababa de actividades que se habían dejado de hacer por mucho tiempo y fueron retomadas, y en otras simplemente continuar haciendo tareas que les agradaban y los apartaba un poco de ese sentimiento de dolor permanente. En el caso de los entrevistados, algunos referían estar satisfechos con la espiritualidad que les fortalecía, otros mencionaban que el estar con los amigos, con la pareja, los hijos, o hacer cosas que habían dejado de hacer por un tiempo, como pintar, viajar, leer, cocinar, les ayudaba a vivir la experiencia del duelo de una manera diferente.

“¡eh! Como se dice... ponerse en el zapato de los demás, ¡bueno! emocionalmente nos conectamos mucho la verdad y nos centramos mucho como familia en el tema del como sostener emocionalmente a la mamá entonces, todos estos meses que ya van a cumplir un año han sido girando en torno a generar un saneamiento financiero de la economía de la casa que ellos tenían y darle sustento emocional a mi mamá” (3:10 ¶ 5 in Fredy Jiovanny Ariza Cadena).

“Fanny: Pues yo les diría que hicieran lo que yo he hecho, salir adelante, entretenerse, trabajar, buscar muchos medios que hay buenos, yo escucho música, de todo. Y yo paso la vida así, como usted me ve” (19:39 ¶ 107 in Fanny Acosta Arias).

Apoyo Empresarial. El regreso a las actividades normales como el trabajo puede significar una oportunidad para mantener la mente ocupada brindando un poco menos espacio al dolor, sin embargo, es un dolor que está dentro y que en cualquier momento fluye por medio de recuerdos dolorosos que afectan el estado emocional del trabajador.

Es por ello por lo que, un adecuado acompañamiento podría traer beneficios tanto para la salud emocional, como en la disminución del ausentismo, alcanzar niveles satisfactorios de productividad y el desarrollo de un lazo de identificación y sentido de pertenencia con la compañía que se verá reflejado en mayor compromiso frente a las metas de la empresa. Sin embargo, en los testimonios, muy pocas personas mencionaban haberse sentido a gusto con el apoyo y compromiso que recibieron por parte de la organización, pues en la mayoría de los casos, fue un acompañamiento que se limitó a respetar los 5 días hábiles que por ley se dan ante tal calamidad, y nada más.

“Bueno, desde el trabajo... Pues... pues no sé, pues en el trabajo tuve los cinco días reglamentarios y ya, Pues digamos que no... Yo había entrado en septiembre a este trabajo, entonces Pues no, no tenía mucha confianza, pero pues siempre preguntaban... ¿Cómo estás? Hasta ahí no más... la empresa te daba pues aparentemente como unas intervenciones en duelo con la Fundación de la mujer, algo así. Pero a mí me llamaron y me montaron un panorama de unas intervenciones, y nunca más me volvieron a llamar. Y yo bueno y pue ya, pero pues a nivel de mis jefes y eso... no pues no nada” (1:7 ¶ 3 in Adriana González Cristancho).

“Entonces digamos que en esa compañía de duelo me dieron esos días, pero fue algo básico. No fue tan a fondo como sí necesita uno más días o “si quieres, tómatelos sin problema” porque que entiendan que para algunas empresas no es un familiar, no sé en qué nivel o grado de consanguinidad, pero pues no es que le permitan a una persona acompañar o estar con sus seres queridos en ese momento, cuando realmente lo que se necesita es como esa libertad de que uno pueda hacerlo y pues estar acompañando a los de la familia, yo lo hacía más por mi mamá” (7:11 ¶ 55 in Diego Alejandro Peña Jiménez).

“No, en ningún momento me brindaron apoyo de psicología, ni nada, en ningún momento. Sólo los 5 días y tener que volver a la realidad como si nada” (9:7 ¶ 20 in Kelly Dayana Puerta Rodríguez).

“Mis jefes, “Pao, si quiere tomarse unos días” no sé qué, pero siempre estuvieron ahí pendientes de mí. La jefa de Recursos Humanos en ese tiempo me dijo: ¿quiere tomar vacaciones? Yo le dije la verdad, no” (10:9 ¶ 62 in Gaby Paola Sierra Castillo).

Afrontamiento Del Duelo. Se refiere a todas aquellas estrategias que utilizan las personas tanto a nivel cognitivo como conductual, para manejar el duelo, que en algunos casos supera la posibilidad de hacerle frente con los meros recursos que posee la persona, y se requiere de ayudas o mecanismos internos o externos que ayuden a sobrellevarlo. Por ello, los entrevistados comentaban asumir el duelo desde el ámbito espiritual, o en otros casos, seguir honrando la memoria del fallecido, o algunos llevar a cabo distintas actividades que permitieran disipar su ausencia. Y así cada persona, manifestaba mecanismos de afrontamiento diferentes.

“No sé, Es que, en cada uno, es muy diferente hay algunos que les gusta estar solos, hay algunos que les gusta la compañía. Depende mucho de cada persona” (22:85 ¶ 156 in Nicolas Rodríguez Gallo).

“Pero si afrontar el saber que ya no los volvemos a tener acá en el plano terrenal con nosotros. Y es algo que se va ganando poquito a poco hasta que pues no los olvidamos nunca. No, pero sí sabemos que están en otro lugar donde algún día estaremos con ellos” (20:36 ¶ 62 in Martha Lucía Bedoya Ospina).

“Él va y le habla y le dice bueno papá, me voy deme su bendición. Me voy, cuando regresé vuelvo a visitarlo, nos estamos hablando. Él le habla así, así. Y entonces, bueno ayer me decía la

niña: “hay y mi hermano le habla a mi papá como si estuviera vivo con él. Él le cuenta todo lo que le está pasando, lo que hay”. De todas maneras, va y le chuza esa tumba con un...” (19:15 ¶ 53 in Fanny Acosta Arias).

Efectos De La Pandemia En El Proceso Del Fallecimiento. Los efectos que dejó la pandemia fueron devastadores en términos de las pérdidas humanas y la forma en como de repente las personas “aliviadas” se iban enfermando y enseguida muriendo. Esto causó una gran crisis psicológica a nivel mundial, y los participantes en su totalidad mencionaban que fue un acontecimiento que generó caos y muchas pérdidas desde diferentes ámbitos. También mencionaban que el hecho de internar al paciente en una clínica por su situación de salud y de repente después de unos días no volverlo a ver nunca más, generaba demasiado estrés y desconsuelo, siendo algo casi de no creer. Al igual, que el impacto que generó la anulación de cualquier tipo de ritual en cualquier religión relacionada con el fallecimiento de un ser querido por los cuidados de distanciamiento social y contagios.

“Pues siento que mental y emocionalmente... como que se rompe ese ciclo o lo que uno está acostumbrado a hacer ¿no?... el entierro... bueno todo eso. Porque pues finalmente no... no se lleva a cabo, entonces como que está ahí, como que tu no caes en cuenta de que realmente fue porque no lo viste. No viviste el proceso como tal funerario. Entonces queda como ahí, como es incertidumbre... como roto el proceso. Y afecta más por eso ¿sí?, por qué no pudiste despedirte y despedirse, pues ayuda un poco en el proceso, ¿Sí?, agradecer, pedir perdón, como que quedarse tranquilo. Entonces siento que eso afecta mucho los procesos de duelo” (1:7 ¶ 6 in Adriana González Cristancho).

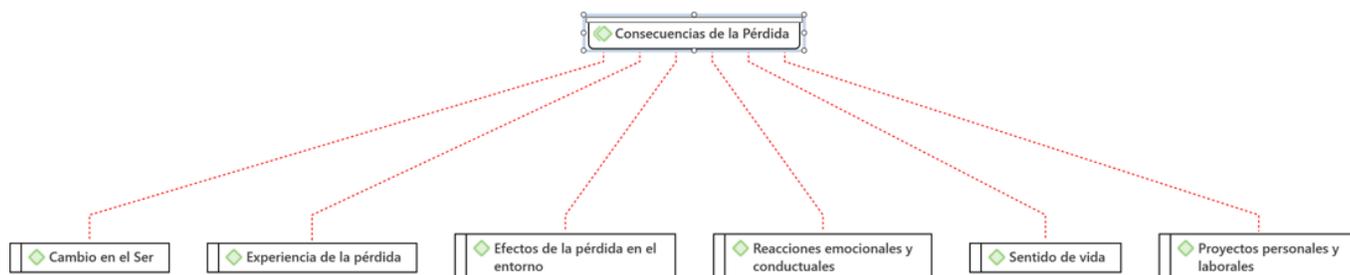
“Una mierda. Bueno, pues es un caos que se armó, no sé a raíz de donde sale. Yo, por lo menos en el sector en el cual trabajo. Yo duré nueve meses sin trabajo, me tocó volver a comenzar. Bueno, cosas que tú ya sabes, pero en ese sentido, por lo menos económico y psicológico, afectó a todo el mundo” (7:4 ¶ 42 in Diego Alejandro Peña Jiménez).

“fue muy difícil y más tenerme que enfrentar con la realidad en la clínica, ver pacientes, porque en ese momento nos tocaba tratar con pacientes COVID y vivir esa época fue muy difícil porque yo veía a los pacientes y me imaginaba muchas cosas en mi mente... ¿cómo podría haber muerto mi mamá?, si murió así, si murió asa, ósea fue muy difícil porque... (llanto) 😊 fue muy duro (llanto) 😊 revivir momentos y pensar muchas cosas de cómo fue ese último momento de mi madre y ver fallecer a muchos pacientes solos... fue MUY DURO... muy muy duro:::” (9:8 ¶ 20 in Kelly Dayana Puerta Rodríguez).

Consecuencias De La Perdida.

Figura 2

Tema organizador: Consecuencia de la Perdida.



Cambio En El Ser. La muerte de un ser querido es un proceso que involucra muchas emociones, acciones y expresiones diferentes, y todas ellas ayudan a la persona a aceptar la pérdida de su ser amado. Estos cambios van desde las rutinas domésticas hasta cambios en las prioridades o en los planes para el futuro. En el caso de los entrevistados, en su mayoría las prioridades de sus cambios se centraron en la familia, el tiempo de calidad, los amigos, y en algún caso la ausencia de ese ser también significó, libertad.

“No solamente la pérdida, sino la misma pandemia, me hizo pensar y reflexionar que la vida no es solamente trabajo, que no solamente es estar pendiente de otras personas u otras circunstancias, sino que debemos llevar una vida::: o trascender más allá, eso me hizo reflexionar que ya era hora de que yo también, con mi esposa y mis hijos, pensáramos en nosotros como familia” (16:31 ¶ 115 in Carlos Evelio).

“Veo como mi libertad porque yo era una persona muy frustrada, era la persona que yo no podía hablar. Yo no tenía derecho ni a dialogar con una amiga, a veces ni con la familia porque él era una persona muy estricta, muy a lo antiguo y machista. Entonces de pronto con la ida de él, he tomado un poco mi vida como libre y me sentí como si hubiera estado en una jaula y me la hubieran abierto” (19:40 ¶ 109 in Fanny Acosta Arias).

Experiencia De La Pérdida. Por lo general tras la muerte, de un ser querido tenemos una sensación de vacío, tristeza, desconsuelo, dolor, rabia, frustración, tal y como lo compartieron en los testimonios; se puede experimentar el sufrimiento como una reacción mental, física, social o emocional que descompensa el curso de la vida normal del doliente, lo cual en la mayoría de los casos hace vislumbrar un panorama desesperanzador ante la pérdida. En algunos momentos, según

manifestaban, incluso llega a sentirse como algo irreal, que no ha sucedido, y que aún la mente se niega a pasar por esa fase de aceptación de la pérdida y ausencia definitiva del ser.

“☹️((llanto)) ¿Qué les digo? (5) para mí es muy triste DEMASIADO porque ((se retira las gafas para secar sus lágrimas)) mi papá era todo para mí, y mi hermano, éramos una familia muy unida y::: mi papá era todo para mí, ósea mi papá era (2) íbamos a misa en las mañanas siempre hacia el tinto, luego de eso leía la prensa y luego se iba, pero siempre éramos los dos junticos, siempre, siempre... tanto que decían que si él era mi esposo ☹️((llanto))” (8:14 ¶ 26 in María Yaneth Martínez).

“Es cierto que no. Su esposo no perdió su vida, pero se murió con ella en su lecho del dolor, Fue muy difícil y al unísono con ella sus hijos. También ese sufrimiento de saber que ellos fueran entrando en esa conciencia que la iban a perder. De que ya ella estaba poco tiempo con ellos, de que ya ella no iba a ser esa parte hermosa de sus futuros y de sus carreras y del desarrollo de sus vidas como tal” (20:8 ¶ 27 in Martha Lucía Bedoya Ospina).

“Bueno, la experiencia, la pérdida fue realmente un poco rara, aunque se sentía que podía ser posible que pasara, pero no tan cerca” (7:5 ¶ 48 in Diego Alejandro Peña Jiménez).

Efectos De La Pérdida En El Entorno. Por lo general, la pérdida de un ser querido tiene múltiples efectos en el entorno, tal y como lo comentaban los entrevistados, en general para ellos lo más complejo es volver a habituarse a las situaciones de una nueva vida sin esa persona, lo cual incluso podría llegar a tomar meses o años. Sin embargo, en concordancia con sus testimonios, la vivencia de esa pérdida, sumado con una pandemia en curso, fue algo aún más difícil de afrontar, ya que como algunos mencionaban, fue una época demasiado complicada en todos los sentidos, incluso para los que no perdían sus seres queridos, pero perdían sus trabajos, o cerraban sus

negocios, o de alguna manera la pérdida tuvo un efecto consecuencia de la pandemia en todas las familias.

“La defino como una época muy difícil para miles de familias donde se enfrentaron a muchas cosas ehh fue una época muy difícil donde se sentía un ambiente super tenso, pesado, soledad, calles vacías. ¡Fue una época muy dura!” (9:4 ¶ 14 in Kelly Dayana Puerta Rodríguez).

"Horrible. Hay es algo que nos cayó. Que le cuento que eso es traumatizante para todo mundo. Por qué, es algo. Eso es como una plaga que cayó al mundo. Mire tantas familias que se ha llevado, doloroso, deprimente. En la situación que los entierran. En la situación en que muere la persona... no es horrible y es muy duro eso, es lo peor que ha podido llegar al mundo. Bueno, yo digo a ratos que será un castigo de Dios por tanta cosa” (19:19 ¶ 63 in Fanny Acosta Arias).

Reacciones Emocionales y Conductuales. El duelo en sí es un conjunto de reacciones emocionales, físicas, cognitivas y espirituales que cada persona experimenta de modo particular. En las emociones, aunque son reacciones naturales que hacen al individuo ponerse en alerta cuando aparecen situaciones que pueden suponer frustración o dolor, el duelo emocional es un proceso de aceptación y adaptación interno que permite amoldarse y reestablecer el equilibrio personal de las emociones ante la pérdida de un ser querido. Sin embargo, en algunos casos, según los testimonios, el doliente se sumergía en tal tristeza y dolor que sentía que esa empezaba a ser su emoción habitual, y allí ya podría tratarse de casos patológicos, que requerían de apoyo profesional. De igual forma, los entrevistados compartían que, como reacciones conductuales, surgía el retraimiento, la intranquilidad, los cambios en el sueño, cambios en el apetito, brotes de ira, dificultad para expresarse, frustración, incluso querer estar solo y algunos otros comportamientos que diferían de su comportamiento habitual.

“¡en tres palabras! es que son muchísimas palabras, porque le cambia a uno la vida totalmente, es una muerte como tan súbita, que lo toma a uno como tan desprevenido, ósea quedo uno totalmente desubicado, pero diría que las tres palabras serían ¡eh! “cambio, fortaleza y experiencia” es lo que uno toma de esto. El cambio, porque lo saca a uno totalmente de su zona de confort ¡eh! la fortaleza, porque le toca a uno de verdad con muchas ganas, tomar esa fortaleza para seguir adelante y la experiencia, porque pues de esto hay que tomar lo mejor para continuar y, no se quizás también las equivocaciones que uno tuvo con esa persona no volverlas a repetir o tantas cosas que uno piensa” (6:17 ¶ 5 Milton Andrés Cárdenas Ríos).

“¿Qué me ha dolido mucho a mí? Eh... pues obviamente la ausencia y pensar que de pronto no hice las cosas como las tenía que haber hecho con ellos” (17:30 ¶ 88 in Sandra Suarez Molina).

“Al tener como depresión. O sea, en mi depresión y ansiedad y en algunos momentos, el año pasado. Yo he sido siempre de arreglarme, pero entró en mí una necesidad de hacerme cualquier. O sea, como que se me bajo la autoestima como si mi mamá, fuera la que me lo mantuviera. Entonces empecé que, a echarme cosas de bótox, que ha inyectarme y llegó un momento en que, ósea hacerme cosas que yo no he hecho nunca en mi vida, porque nunca estaba interesada en cirugías ni nada, sino que me sentía como tan desprotegida y tan, sí como invalidada. No sé cómo es la palabra” (21:29 ¶ 79 in Laura Marcela Arciniegas Cortes).

Sentido De Vida. Este factor desempeña un papel relevante en la salud psicológica de las personas, así como en la calidad de su existencia (Arboccó, 2018), pues el hombre no solo necesita algo de qué vivir, sino también algo para qué vivir, lo cual significa que “el sentido que damos a la vida es lo que nos impulsa a vivir en ella” (Razo et al., 2014). El sentido de vida no es solo algo

racional sino afectivo, también precisa de objetivos, valoraciones, metas, sueños y percepciones de uno mismo, el mundo y el futuro. Abarca una respuesta al por qué de nuestra existencia y sobre todo al para qué de la misma (Arboccó, 2018). En los entrevistados se pudo ver como la pérdida de ese ser querido afectó su sentido de vida, en tanto que, tras esa pérdida, empezaron a buscar razones para continuar pese al dolor, y todos coincidían en que ese ser que ya no estaba daba de cierta forma sentido a sus vidas, y esto debía reinventarse una vez ya esa persona había faltado. Algunos encontraron ese sentido en sus ocupaciones, otros en sus familias, o en sus hijos, otros en proyectos o planes, y así cada uno desde su realidad.

“(Pensativa) ¿Quién soy yo? Siento que una persona que busca enfocarse en más que lo material, en las vivencias. ¿Sí?, En buscar también un sentido a la vida, para agarrarme fuerte del SENTIDO DE LA VIDA. Y disfrutar, ¿Sí?, el día a día, pues suena como cliché, le digo yo a los familiares, pero es el día a día, lo que... lo que tenemos, lo que podemos hoy vivir, porque pues esa pérdida fue así... Hoy estábamos bien y ya quince días después, ya no teníamos a papá. Entonces disfrutar del hoy, de las experiencias, del tiempo, de las personas... Siento que eso es lo más importante y también repensar, porque yo decía... Bueno, sí, sí, Papá falleció, que también proyectos él tenía. Pensar que no tengo que proyectar tan al futuro, sino realmente ponerles, pues unas fechas más cercanas para poderlo vivir. Siento que eso es como lo más importante” (1:41 ¶ 12 in Adriana González Cristancho).

“Quien soy ahora, a veces ni lo sé (sonrisa) pero pues es normal, sigo descubriéndolo. Creo que soy una persona poco extrovertida, responsable, dispersa y a veces logro cosas en esa dispersión interesantes. Pero soy sencillo como tal” (7:1 ¶ 12 in Diego Alejandro Peña Jiménez).

“Mis hijos. Ellos son la torre más grande. Ellos son mi motivación y ellos han sido fuertes, aun así, porque ellos eran muy apegados a mi mamá” (10:19 ¶ 93 in Gaby Paola Sierra Castillo).

Proyectos Personales y Laborales. Los proyectos de vida que se propone una persona son una fuente principal de energía y esfuerzo para lograr cumplir sus objetivos con cada proyecto propuesto. Sin embargo, en el caso de los entrevistados se pudo ver como algunos de ellos paralizaron por completo sus proyectos pese a la situación de pérdida, pues esos proyectos habían sido contruidos o planeados con esa persona que se había ido. No obstante, algunos otros comentaban seguir adelante con sus proyectos, ya que, para ellos era dar satisfacción, enorgullecer y honrar a esa persona que ya no estaba. En la mayoría de los casos, lo que si se mantuvo fue el deseo de priorizar a la familia entes que cualquier otro plan o proyecto de vida.

“Ya no marcan y por eso me decía mucho a mí misma. Como que ya no tenías años, pero en realidad cuando paso lo de mi mamá, como a los tres meses yo dije “Sería un sueño vivir sola, poder darme mis cosas” y de pronto es un sueño cumplido porque me esforcé y tengo toda mi casa y todo lo que tengo. Lo hice por mí, nadie me colaboró, ni con una cuchara. Yo veo ese sueño materializado que no era el sueño de mi vida anteriormente porque si mismo estuviera yo viviría con ellos. Ósea yo era el más chicle del Mundo. Pero haber cumplido eso y demostrarme a mí misma que podía. Siento que es como un sueño cumplido, ya mis proyectos no sé, como que están ahí como que no” (21:42 ¶ 100 in Laura Marcela Arciniegas Cortes).

“Si cambia, cambia de una manera radical porque ya quiere uno. Estar es como más cerquita de la familia ya quiere que lo quieran más” (20:53 ¶ 93 in Martha Lucía Bedoya Ospina).

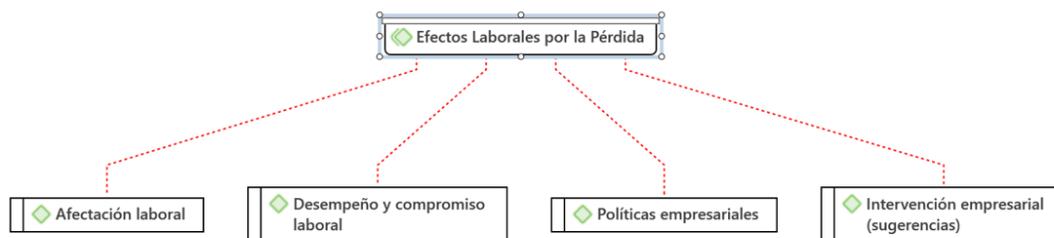
“No, no, no, no. El proyecto sigue y y::: hay que vivir lo que le toque a uno, ellos ya llegaron a ese paso, ese fue el fin de ellos. Nosotros tenemos que seguir para adelante porque se

hay que cumplirlo, lo que nos toca a nosotros la tarea de nosotros es distinta” (15:19 ¶ 96 in Guillermo León Bedoya Ospina).

Efectos Laborales por la Pérdida.

Figura 3.

Tema organizador: Efectos Laborales por la Pérdida.



Afectación Laboral. Los duelos tienen una gran incidencia en la afección del desempeño y el compromiso de los trabajadores, pues estas pérdidas generan problemas psicosociales en las personas, que son manifiestas en el lugar de trabajo, interrumpiendo sus funciones asignadas y retrasando la producción de la empresa, tal y cómo lo manifestaban la mayoría de los entrevistados, pese a los 5 días de licencia que tuvieron por ley, retornar se hizo difícil, pues ese tiempo no les era suficiente para poder sentirse en la capacidad de responder plenamente por sus responsabilidades laborales. En otros casos, prefirieron no tomar un solo día de licencia, pues consideraban que el trabajo era fuente de olvido ante esa situación de dolor. Por otro lado, el hecho de estar en pandemia y tener teletrabajo, de algún modo, facilitó el proceso del duelo en algunos de los testimonios.

“NO, para nada, El compromiso mío con el trabajo, con la empresa, con lo personal que haga, las labores diarias son las mismas, son igualitas no han cambiado” (15:24 ¶ 115 in Guillermo León Bedoya Ospina).

“Gracias a Dios yo estuve en teletrabajo todo ese tiempo porque me sirvió, no sé si es bueno o malo, pero me sirvió como para estar allí, en mi mundo, en mi tristeza poder recurrir a psicólogos virtuales. Cuando yo volví cuando volví a la oficina como tal, fue en presencialidad y ya había pasado mucho tiempo” (21:62 ¶ 136 in Laura Marcela Arciniegas Cortes).

Desempeño y Compromiso Laboral. La pérdida de un ser querido es un acontecimiento que puede afectar a las personas en su desempeño laboral y en ocasiones hasta en la misma capacidad de cumplir con sus responsabilidades rutinarias. Frente a esto, algunos de los entrevistados mencionaban no tener la mente plenamente en sus ocupaciones, o que el hecho de estar cumpliendo funciones como en clínicas y hospitales, en sus trabajos de enfermeros, médicos o psicólogos, les dificultaba más aun el proceso, pese la cercanía con casos de tanta similitud a los de sus familiares. Por otro lado, había quienes mencionaban haber mejorado su compromiso y aumentado su responsabilidad, con el apoyo de sus compañeros o pares, puesto que la partida de esa persona significaba que todo quedaba bajo su única obligación, por lo cual debían aumentar sus esfuerzos en hacer las cosas bien por sus familias.

“Bueno, consideró que no. Creo que... Pues intenté hacer las cosas lo mejor que pude y pues soportarme de la trabajadora social para rendir y tener un buen desempeño. Entonces siento que no” (1:18 ¶ 6 in Adriana González Cristancho).

“sí, el nivel de compromiso con mis cosas ha aumentado, ha mejorado, la verdad porque claro como tengo tantas cosas y responsabilidades que ya no solamente son más, tengo que rendir cuentas a las ocho cabezas incluida mamá y hermanos, ya me toco volverme serio mi Dra” (3:26 ¶ 7 in Fredy Jiovanny Ariza Cadena).

“Demasiado ((asienta con la cabeza)) Fue Muuu::y difícil de afrontar porque como yo trabajaba en lo mismo que mi mamá... como viendo a mi mamá en cada paciente. Entonces era muy difícil porque en esa época me tocó ver morir muchísimas personas y solas” (9:16 ¶ 34 in Kelly Dayana Puerta Rodríguez).

Políticas Empresariales. Aunque los esfuerzos de las compañías aumentaron en términos de los beneficios o apoyos para la época de pandemia en los casos de duelo de sus colaboradores, las políticas corporativas enfocadas para dicho fin, aún son muy precarias, tal y como lo mencionaban los entrevistados, pues los 5 días de licencia era lo que por obligación la compañía respetaba, pero en la mayoría de los casos, los apoyos psicológicos, espirituales, laborales, económicos, no se dieron en ningún sentido, o si se daban, no tenían ninguna rigurosidad ni permanencia en el tiempo, lo cual no generaba valor para el trabajador.

“No, yo creo que no. No existe una política como propia para eso” (21:53 ¶ 123 in Laura Marcela Arciniegas Cortes).

“Pues un método o una regla o un procedimiento a seguir. No, no Juliana. No, no, simplemente ocurre el hecho los días que uno tenga de derecho al duelo y lo demás muchísimo, sí” (20:64 ¶ 111 in Martha Lucía Bedoya Ospina).

“no, que yo conozca no, lo único que sé es que cuando ya estas muy mal, que necesitas un apoyo psicológico por el estrés o creo que ¡sí! por una situación personal que no te permita hacer bien tus funciones puedes llamar a personal a talento humano, ellos miran y estudian tu caso a ver si se lo pasan a la coordinadora de riesgos laborales, es decir, al sistema de gestión y seguridad en el trabajo, mejor dicho, donde hallan alianzas o un servicio y ¡ahí! después de estudiarlo pues miran y te ayudan, aunque, yo ya como te digo tuve un acercamiento en esa área

con una persona que enviaron para mi hermano y la verdad no fue ni gratificante ni satisfactorio”
(4:23 ¶ 9 in Laura Milena Moscoso Martínez).

Intervención Empresarial (Sugerencias). Hoy en día no es una cultura en las organizaciones de Colombia, tener planes de acción para ayudar a los colaboradores que enfrentan duelos. De acuerdo con los entrevistados, la intervención empresarial actual es demasiado precaria, por lo cual ellos aportaban algunas sugerencias, dentro de las cuales proponían ayudas económicas que permitieran pagar todos los gastos funerarios del familiar, sesiones o espacios con especialistas, como psicólogos, apoyo en la empresa, desde el líder hasta los compañeros, entendiendo la situación del colaborador, talleres o cursos enfocados en temáticas del duelo, permisos especiales de cierto número de días dependiendo la parentalidad y cercanía con el fallecido para la superación de ese duelo.

“Legalmente no sé cuánto tiempo tenemos de permiso...Cinco días hábiles me parece terriblemente poquito, sobre todo cuando es un familiar muy, muy, muy cercano. Pues obviamente uno no se va a extender a meses, pero digamos... yo lo saco por la parte de mi mami... Si ella hubiera estado trabajando, regida por una empresa... pues la hubiesen echado o hubiese renunciado. Con todo el dolor pues no hubiese sido nunca jamás y nunca es suficiente cinco días al mes. Yo diría que el tiempo prudencial para una persona tan cercana sería realmente 20 días COMO MINIMO... quizás no eso no sea tan rentable para para ninguna empresa, pero pues viéndolo de la parte humana, pues por cinco días no es RAZONABLE” (18:23 ¶ 145 in Oriana Castillo).

“¿Las empresas apoyen? ¡¡Ja!! a ver, debe haber un rubro, un rubro que económicamente mucha gente no tiene con qué hacer unas exequias a un familiar. Imagínese que

lo llaman a uno del hospital, vea que venga por zutanito que ya se lo vamos a entregar y uno sin saber para dónde. Por eso, la labor que yo hago es una labor que es muy importante, que es vender protección. No ayudas ehh... acompañamiento primero que todo y que haya documentos de protección para los empleados, ya sea contributivo, o no contributivo, o que el empleado aporte o que la empresa le dé protecciones. Seguros de vida, exequias, acompañamientos económicos” (5:30 ¶ 7 in María del Socorro Bedoya Ospina).

Para concluir, en la presente investigación se pudo confirmar que existe una imperiosa necesidad de que las organizaciones implementen nuevas políticas y desarrollen planes de atención al duelo como parte de su programa de responsabilidad empresarial y bienestar laboral.

Para alcanzar esto, nuestra propuesta consiste en crear un programa de bienestar: “El camino de una pérdida, afrontando el dolor superándolo con amor” con una ruta de intervención de atención psicológica, orientada a brindar un acompañamiento a los colaboradores que afrontan esta situación en época de pandemia.

La dinámica del programa de bienestar inicia a través del desarrollo de un trabajo personal con atención psicológica al doliente de modo que se pueda explorar su estado emocional para respetar el ritmo de las personas participantes y las necesidades que emerjan del grupo dado que pueden existir variables que requieran una adaptación del proceso.

La reunión es dirigida por un profesional con experiencia en el manejo de grupos, se realiza el registro de cada sesión en un informe individual con actas del avance de la intervención y los correspondientes consentimientos firmados de cada participante. Se debe tener en cuenta que puede haber personas que no deseen participar del programa de bienestar.

Gracias a lo anterior, se espera valorar la gravedad de las consecuencias del luto y duelo con el fin de gestionar para cada individuo las estrategias más apropiadas para su recuperación.

Discusión

En relación con la aplicación de este proyecto, el desarrollo de la presente investigación permite analizar sus resultados, a la luz de las reflexiones teóricas planteadas de autores como Castellero (s.f.), quién plantea que el tipo de apego de acuerdo a la parentalidad que tiene una persona en sus relaciones es una variable muy importante para entender la manera en la que desarrollará el proceso de duelo. También, explica que, en las etapas de la vida, el sistema de apego tiene como fin regular la proximidad con las personas y buscar seguridad y que, a lo largo del desarrollo, desde etapas muy tempranas, estos patrones suelen variar, lo cual es de esperar que al ser el duelo una reacción ante la pérdida de un vínculo, el sistema que regula el apego se vea implicado y que los tipos de apego de cada persona se pongan de manifiesto como reacciones particulares (Lecannelier, 2018).

En este sentido, en esta investigación se pudo conocer y distinguir en cada uno de los participantes diversos tipos de apego, en especial el “evitativo, ansioso/resistente y desorganizado/desorientado” y los mecanismos de defensa represivos y evitativos que utilizaron, lo que nos permitió entender aún más que la capacidad para afrontar el estrés por la muerte de un familiar determina de manera significativa el desarrollo del duelo. De igual forma, se pudo ver en este estudio que ambos sistemas, el de mantenimiento de la proximidad y el de afrontamiento, están activados de forma simultánea o alterna en el duelo que vivencio cada uno y de igual modo su presencia ayudó a explicar el comportamiento variable de estas personas en esta situación.

De hecho, el planteamiento que hace el autor Worden (2013), sobre que la pérdida de un ser amado es un proceso psicológico y físico muy traumático, coincide con la experiencia inesperada e inoportuna que vivieron la mayoría de los participantes, porque ellos expresaban que la muerte de su familiar, les generó un desajuste emocional y social por completo (desorientación y desorganización del pensamiento y la conducta), que inicialmente los dejó inmersos en sentimientos de desesperanza, vulnerabilidad, miedo al abandono o pérdida de control, sin embargo, cada uno reconoció que fue muy necesario aprender a trabajar el dolor y los recuerdos para continuar sanando y viviendo (Gamo, 2009).

Asimismo, este estudio dentro de la primera categoría nos permitió evidenciar claramente que en la actualidad existe una gigante necesidad de que las organizaciones desarrollen diferentes programas de apoyo para brindar una mejor ***atención al duelo*** a los empleados. En este caso la mayoría de los participantes mencionaron que esto no es sólo para facilitar el proceso de adaptación y el rápido reintegro a su trabajo sino para prevenir complicaciones en su salud física y mental (Holmes et al., 2021).

Autores como Porczyńska-Ciszewska (2013), afirman que el sentido de vida de cada persona juega un papel vital en el proceso del duelo y así mismo, cada individuo logra ese sentido gracias a su entorno, que en algunos casos está vinculado directamente con las personas primarias de su contexto (familia). Con respecto a esto, la afirmación del autor confirma lo que se pudo analizar en la primera subcategoría del ***acompañamiento que recibieron del entorno familiar y social***, ya que todos los participantes hicieron hincapié en que, la red de apoyo fue el elemento principal y más importante para lograr afrontar las diferentes reacciones emocionales y bloqueos por las que tuvieron que pasar y ante todo para poder superar la pena.

En relación con lo anterior, vale la pena también destacar lo mencionado por Doka (1989), en el artículo expuesto por Attig (2004), en su investigación donde se evidencia que las personas que pierden a un ser querido necesitan el apoyo de otras personas cercanas a ellos para lograr la reparación y resolución del duelo.

También, la mayoría de los participantes, respecto a la segunda subcategoría de la atención al duelo, expresaron que utilizaron *actividades de reparación* desde la fe como la oración, la ocupación laboral o mediante la terapia individual/grupal de ayuda psicológica para recuperar el equilibrio emocional, aislar la ansiedad por el trauma y sobre todo para transformar el duelo y el dolor emocional ante la pérdida. Lo cual coincide con lo que mencionan los autores Aquino et al., (2017), en tanto que el individuo busca el sentido de la vida ante estos acontecimientos bajo tres vías valorativas: *valores vivenciales* (vivencias de personas u obras artísticas y naturaleza), *valores creativos* (laborar y crear algo para el mundo) y *valores actitudinales* (tomar posturas en situaciones inmutables y de sufrimiento), aplicándolas de acuerdo a la jerarquía de sus necesidades y objetivos en ese momento puntual para afrontar el dolor y enfocarse en un proceso de recuperación.

A saber, todos los participantes, mencionaron que falta más (tercera subcategoría) *apoyo empresarial* y sugirieron que las organizaciones deben establecer programas de rehabilitación integral y reincorporación ocupacional y laboral (protocolos de atención al duelo) con actividades que deben desarrollar los actores del Sistema General de Riesgos Laborales para facilitar a los empleados una oportunidad de adaptación e integración de nuevo al trabajo y a la vida después de la pérdida. Ellos, consideran que estas medidas promueven significativamente el bienestar, el compromiso, el desempeño y que trae grandes beneficios para ambas partes (Martí, 2020).

Según la pionera de la tanatología en Colombia y en América Latina, Isa Fonnegra de Jaramillo (2001), sostiene que las muertes súbitas, traumáticas o violentas son las que tienen duelos con un período de shock más prolongado.

Vale la pena mencionar, que esa intensa actividad emocional sufrida ante la pérdida, desorganizó por completo a cada uno de los participantes en esta investigación comprometiendo sus funciones y que el nivel de estrés experimentado por el tipo de fallecimiento fue modulado por las habilidades propias de *afrentamiento al duelo* de cada uno de ellos, y sobre todo por la red social de apoyo en especial la familia y los amigos más cercanos (Porczyńska-Ciszewska, 2013).

De esta forma, teniendo en cuenta lo planteado por la autora Isa Fonnegra de Jaramillo (2001), de acuerdo a su planteamiento de la descripción “Grief” lo cual describe lo que es la reacción de aflicción ante la pérdida que incluye una serie de respuestas con componentes físicos, emocionales y espirituales, está ligado con lo descrito por los participantes en la cuarta subcategoría del *afrentamiento al duelo*.

Dentro de este orden de ideas, en la quinta subcategoría de los *efectos de la pandemia en el proceso del fallecimiento*, la emergencia en salud pública por el coronavirus sigue cobrando miles de vidas en todo el mundo. En consecuencia, por la irrupción de este virus, las disposiciones normativas de las autoridades para la celebración de los rituales religiosos tuvieron que ser modificadas, principalmente para evitar e impedir contagios en las familias. Lo cual, de acuerdo con el autor Neimeyer (2007), quién cita en su libro “Aprender de la Pérdida” a los investigadores Romanoff y Terencio, mencionan que los rituales dan estructura a nuestro caos emocional, establecen un orden simbólico para los acontecimientos vitales y permiten la construcción social de significados compartidos. De modo que, es importante tomarlo en cuenta, ya que es coherente

con lo expresado por los participantes en dicha categoría y con base a estos autores, cuando vivenciamos la muerte de un ser querido, la persona que participa en los actos fúnebres se le hace más tolerable la aceptación de esa pérdida.

Por esta razón, una de las cosas más difíciles que vivieron los participantes fue que no les permitieron ver a sus seres queridos para acompañarlos y honrarlos. Ellos expresaron que tuvieron muchas restricciones y que no les permitieron rendir un homenaje en reunión de la familia y amigos para la velación, el funeral y el sepelio. Realmente, la mayoría de ellos mencionaron que no se les permitió un espacio a solas con sus seres queridos antes de la inhumación o cremación del cadáver para poder gestionar el enorme dolor que causa la pérdida.

Abriendo espacio a la segunda categoría denominada, Consecuencias de la pérdida, donde podremos encontrar que un alto porcentaje de los participantes tuvieron *un cambio significativo en la esencia de su ser y su sentido de vida* (primera subcategoría), compartieron en sus experiencias situaciones relacionadas a la madurez obligada que adquirieron posterior a afrontar la muerte y el aprender a convivir con la ausencia del ser querido, pues afirman que es algo que nunca se supera, sino que se aprende a lidiar. También, expresaban con dificultad que es un cambio de vida para el cual nunca se está preparado, independientemente de tener una situación delicada de salud previa que pudiera llegar a desencadenarse en la muerte. Ninguno de los participantes es la misma persona posterior a la pérdida, bien sea en ámbitos profesionales o en ámbitos personales.

Esta subcategoría del párrafo anterior, se ve ligada con la teoría del autor Razo et al. (2014), quienes manifiestan que el sentido de vida se ve reconstruido como una tarea personal de acuerdo a los propios significados y definiciones que le demos a la pérdida de ese ser en nuestras vidas, enfocándonos en que el sentido que le demos a la vida es lo que nos impulsará a vivir en ella.

Respecto a la segunda subcategoría, *la experiencia de la perdida*, en general, fue profunda y detallada. Es notorio en cada una de las entrevistas que, independientemente del tiempo transcurrido entre la perdida y el momento de la encuesta, el duelo se mantiene presente (Isa, Fonnegra de Jaramillo, 2001). Un alto porcentaje de los participantes fueron muy específicos con todo su proceso, recordaban detalles y emociones muy concretas. Es de esperarse que como lo interpretan los autores Porczyńska-Ciszewska et al. (2018), esa experiencia del duelo se perciba distinto en cada participante de acuerdo con la jerarquía de importancia de ese ser dentro de su estructura de necesidades al igual que el significado particular de ese individuo en la vida del doliente.

En tanto a la tercera subcategoría, *los efectos de la perdida en el entorno* son múltiples en cada ámbito, pues en la mayoría de los casos, en el contexto laboral fue agobiante y menos llevadero, sin embargo, en el familiar se facilitaron mecanismos de afrontamiento y apoyo ante la perdida, muy probablemente porque todos, en menor o mayor medida, estaban viviendo el mismo duelo. No obstante, para todos los dolientes, lo más complejo de normalizar después del acontecimiento es volver a habituarse a las situaciones de una nueva vida sin esa persona, aunque cabe resaltar que el proceso del duelo siendo subjetivo, cada persona lo vive a lo largo de la vida indistintamente en cuanto a forma, contenido y duración, lo cual significa que no todos tienen los mismos efectos o pasan por el mismo proceso (Gamo, 2009).

A lo largo de la entrevista, se manifestó la cuarta subcategoría y se pudo reconocer como cada participante expreso sus *reacciones emocionales y conductuales* durante y posterior al proceso de perdida y luto. La gran parte de emociones que se lograron identificar son relacionadas a reacciones de extremo dolor, desorientación, incredulidad ante la situación, sin embargo, al final

del ejercicio todos compartieron la necesidad de fortalecerse y continuar su camino y proyectos. De igual modo, se pudo conocer que algunos de los participantes tuvieron un sentimiento de culpa en el duelo tras la muerte de su ser querido y que cuando esta emoción se instaló, los bloqueó, y además se convirtió en el centro del proceso de duelo, complicando su elaboración y convirtiéndose en una de las emociones más difíciles de abordar en todo su proceso de sanación.

De acuerdo con distintos autores (Sadock y Sadock, 2008), según lo planteado en el punto anterior, afirman que los fenómenos que acompañan al duelo son múltiples, y generan e inducen cambios significativos en la vida de los individuos suscitando respuestas que suelen manifestarse como un estado de shock, frente al cual los dolientes encuentran dificultad para aceptar lo ocurrido y transitan por intensos sentimientos de tristeza, miedo, angustia e incluso culpa, acompañado por manifestaciones físico-conductuales de llanto, cambios en el apetito, el sueño y hasta una marcada disminución de la energía y el interés hacia el mundo circundante. Del mismo modo, el doliente se siente desilusionado y susceptible; y agregan los autores que repasa obsesivamente todos los hechos de la vida del ser perdido, las circunstancias de su muerte, lo que se pudo hacer y lo que no se hizo. Incluso es una etapa en la que con frecuencia se generan autorreproches y culpabilidad.

Como una quinta subcategoría, se tuvo en cuenta el *Sentido de vida* pues para la mayoría de los participantes, la pérdida de su familiar había significado una reinención pese al sufrimiento y era algo que comentaban poder sobrellevar solamente con el paso del tiempo, no obstante, las investigaciones sugieren que incluso la pérdida puede ayudar a alcanzar un renovado sentido de propósito y dirección en la vida, pues el por qué y para qué de nuestra existencia comienzan a resignificarse (Arboccó, 2018). Aún a pesar de sentir vacío, desorientación y pérdida total del sentido de vida justo después de una pérdida, en la mayoría de los casos, esa misma pérdida se convierte en el motor para seguir adelante incluso sobrellevando la ausencia de ese ser, tal y como

lo comentaban los entrevistados. La pérdida en si misma encuentra un significado. Lo cual algunos autores como Emmons (2005), definen como la búsqueda de importantes objetivos personales combinados con valores, cuyo desarrollo permite un sentido mayor, que a su vez determina la calidad de vida de la persona y el concepto multidimensional de una buena vida.

He aquí un factor destacado y de suma importancia, como sexta subcategoría, que fueron ***los proyectos de vida personales y laborales***, los cuales se vieron afectados o modificados aproximadamente en un 95% de los participantes, pues los entrevistados expresaban que parte de sus proyectos de vida (profesionales o personales) debieron ser aplazados o modificados en su totalidad. También entre los grandes impactos que genero la pérdida, se encuentra el factor económico que este acontecimiento implico. Por eso, apoyos como el de EPS SURA, un procedimiento creado como guía a las empresas colombianas, fueron de gran ayuda, ya que han dado pautas para dar apoyo a las familias no solo en temas de salud mental y psiquiátrica, sino en la reorganización del hogar, en tanto su economía, teniendo en cuenta la pérdida de seres queridos en hogares donde esa persona respondía por la economía familiar de todo su núcleo (Plata, s.f.).

Para finalizar, la tercera categoría general que surgió de esta investigación se define como ***Los efectos laborales por la pérdida*** y despliega una sucesión de ramas que enriquecen de manera significativa el proyecto, empezando por la primera subcategoría que surge como la ***afectación laboral***, en la que no solamente el entrevistado se vio directamente afectado por la muerte, sino también su familia, y frente a esto, muy pocas organizaciones realmente brindaron ayuda en este proceso, sin embargo, las empresas que facilitaron algún tipo de apoyo y que se interesaron por la dificultad del colaborador, lo hicieron de manera empática. Aun así, el 90% de los entrevistados comentaban disminuir su rendimiento laboral, a pesar de retornar a sus obligaciones laborales después de 5 días de licencia establecidos por normatividad. Por consiguiente, su nivel de

desempeño no era el mismo antes de la pérdida, ya que soportado en la teoría de autores como Worden (2013), el duelo les había representado una desviación de su estado de salud mental y su bienestar, lo cual era necesario curar brindando un período de tiempo para que la persona en duelo volviera a un estado de equilibrio similar. Sin embargo, en cada caso ese tiempo variaba según los lazos de cercanía con la persona fallecida, su estado mental y emocional, su nivel de resiliencia y fortaleza, y el mismo apoyo social o del entorno de cada uno de los casos.

Dando lugar a la segunda subcategoría, parte de los efectos de la pérdida y el duelo en el trabajo se encuentran directamente en el ámbito del *Compromiso y el desempeño laboral* de los afectados. Gran parte de los entrevistados denotaron que, gracias a las prácticas o no prácticas empresariales en pro de apoyarlos en el proceso, generaron en ellos una afectación directa en su compromiso hacia la compañía, bien fuese fortaleciendo el vínculo con la organización o, por el contrario, desintegrándolo. Algunas de las acciones que afectaron directamente el compromiso y desempeño laboral de los encuestados se resumió en la indiferencia por parte de los líderes hacia la situación de duelo o de lo contrario, un porcentaje menor de los encuestados, reporto recibir un nivel de apoyo constante; Asimismo, continuar con las responsabilidades laborales aun estando en licencia de luto; Así como, regresar al trabajo en tan poco tiempo, teniendo en cuenta que el espacio de la licencia no era el indicado para reponerse ante tal suceso; A su vez, brindar apoyo al afectado desde los recursos de la compañía como, ofrecer adelanto de vacaciones, compensar tiempo pendiente o solicitar licencias no remuneradas; Igualmente, al retornar al trabajo, encontraron la carga laboral más intensa.

Con relación al párrafo anterior, las teorías de Martí (2020), y Kanov y sus colegas (2004) apoyan este argumento, reforzando que cuando el dolor es reconocido en el trabajo, el proceso de

curación mejora, al igual que las relaciones y la lealtad, propiciando una mayor productividad desde una cultura compasiva en donde sus integrantes "notan, sienten y responden colectivamente a las experiencias de dolor por los miembros del sistema", en ese tipo de culturas organizacionales, cuidarse unos a otros se vuelve parte de la vida diaria, y en definitiva, los duelos de algún integrante son notados y respondidos apropiadamente.

En concordancia con estas prácticas y analizando la tercera subcategoría, se hace énfasis en que el porcentaje de empresas que cuentan con *políticas empresariales* para el manejo del duelo y luto en sus empleados es inferior al 5% en países como Colombia. Pues frente a esto, todos los participantes compartieron que aparte de la licencia de luto que se otorga por ley, no existe ninguna otra política desarrollada para enfrentar este proceso dentro de las empresas. Lo cual hoy por hoy es diferente y ha tomado relevancia en países como Chile (Angelelli et al., 2020), Estados Unidos (The Compassionate Friends, 2012), Canadá (Angelelli, Hennessey y Henriquez, 2020), China (Cao et al., 2020), que han dado prioridad a la crisis y algunas de sus organizaciones han explorado, incluso con apoyo del gobierno, políticas, procedimientos o protocolos que han apoyado a los empleados en duelo, contribuyendo a que el trabajo en sí mismo pudiera ser una fuente de curación del dolor (Hazen, 2009).

Finalmente, como cuarta y última subcategoría, la *Intervención empresarial*, enfatizando que hoy en día es precaria, los participantes de este estudio proponían ayudas económicas, que permitieran pagar los gastos funerarios del familiar, o incluso sesiones o espacios con especialistas, como psicólogos, trabajadores sociales, fundaciones, expertos en la intervención del duelo, también, apoyo en la empresa, desde el líder hasta los compañeros, comprendiendo la situación del colaborador, brindando ayudas como talleres o cursos enfocados en temáticas del duelo,

facilitando permisos especiales de cierto número de días dependiendo la parentalidad, cercanía con el fallecido o estado mental, para la superación de ese duelo.

En efecto y relación con lo anterior, autores como Hazen (2009), apoyan el hecho de que los gerentes aprendan sobre el duelo en el lugar de trabajo, reconociendo los síntomas y comprendiendo como responder al duelo de sus empleados apropiadamente y con compasión. Igualmente, Holmes y sus colegas (2021), proponían que los líderes organizacionales y supervisores de entornos clínicos mayormente afectados por la pandemia, debían minimizar los riesgos de trauma compartido de su personal, planificando cuidadosamente el número de casos y desarrollando capacidades para promover culturas organizacionales de apoyo y resiliencia del personal. En concordancia, autores como Martí (2020), sugieren que cuando el dolor es reconocido en el trabajo, hay evidencias de que se mejora el proceso de sanación, conduciendo a mejores relaciones y lealtad, así como propiciando una mayor productividad. Así mismo, Worden (2013) proponía que, aunque el duelo representaba una desviación del estado de salud mental y bienestar de los colaboradores, era necesario curarlo brindando un período de tiempo adicional para que la persona en duelo volviera a un estado de equilibrio mental. De modo similar, Engel (1964), veía el proceso de duelo semejante a un proceso de curación y destacaba que los términos sano y enfermo se aplicaban igual que un proceso de curación fisiológica. En semejanza, la propuesta de “The Compassionate Friends” (2012) proponía algunos criterios para el reconocimiento de la situación de duelo como, inclusión de permisos con tiempo libre adicional, horarios y asignaciones de trabajo flexible, e incluso, latitud en los estándares de desempeño.

Por último, en línea con la pregunta de investigación propuesta en este estudio, enfocada en entender como las organizaciones han atendido el duelo de sus colaboradores en tiempos de pandemia y que efectos se han dado en su bienestar, desempeño, proyecto de vida y el compromiso

con la organización, según los resultados obtenidos en las entrevistas al grupo focal, se pudo evidenciar que cada uno de estos elementos, son en la actualidad los retos más grandes que tienen las organizaciones, ya que por ejemplo, desde la variable del bienestar, aún no se han definido estrategias claras o políticas en las organizaciones para el acompañamiento del duelo de sus colaboradores. Desde el desempeño, cada uno de los participantes asumió su rol y responsabilidad en cuanto a las actividades de su trabajo, pero las organizaciones no brindaron soporte, ni realizaron seguimientos a la ejecución o cumplimiento de su gestión. La prioridad de las organizaciones era seguir obteniendo buenos resultados, sin darle mayor relevancia a la situación actual del colaborador. Desde el proyecto de vida, se pudo evidenciar como en la mayoría de los participantes, lograron conservarlos, y seguir trabajando en ellos, fortaleciéndolos, teniendo como propósito honrar la memoria de sus seres queridos. Sin embargo, en una muestra muy pequeña de la población, se evidencio que, dada su experiencia, la persona debió cambiar por completo su proyecto de vida, junto con su núcleo familiar (hijos). Finalmente, desde el compromiso con la organización, en el momento inicial fue difícil para ellos retornar a sus labores y volver a enfocarse en la obtención de resultados en su puesto de trabajo, sin embargo, después de un tiempo, el trabajo fue una herramienta de apoyo fundamental para facilitar el manejo del proceso del duelo.

Se sugiere, que las organizaciones frente al compromiso de “responsabilidad social” que tienen en la sociedad, diseñen un modelo de consultoría con un canal y/o una ruta de atención psicológica a las familias en proceso de duelo de sus empleados y estén haciendo cambios y ajustes de manera constante en las estrategias, los procesos y actuaciones de su experiencia en el acompañamiento en especial de los procesos emocionales graves y sobre todo para que sean reconocidas como un ejemplo a seguir para otras empresas y paralelamente se conviertan en una cuota de contribución para el desarrollo y el avance de futuras investigaciones en este tema.

Conclusiones

El surgimiento de esta investigación nace de la necesidad e incluso el compromiso moral y emocional de proponer un mejor camino dentro de las organizaciones, para el beneficio de todos los afectados por la pérdida de un ser querido en época de COVID-19. Puesto que no ha sido un campo investigado previamente en Colombia, ni con mayor desarrollo incluso a nivel de Latinoamérica, pues la relevancia de estos temas ha surgido más en países desarrollados tanto en Europa como en Norteamérica.

Las afectaciones de la pérdida en una persona se revelan de distintas maneras, pero es un hecho que afecta y cambia directamente su ser, lo que conlleva a un cambio en su continuidad como persona en todo ámbito, tanto laboral como personal. En esta investigación, al proponer el **programa de bienestar, denominado “El camino de una pérdida, afrontando el dolor superándolo con amor”**, se busca conseguir apoyar psicológicamente desde el ámbito empresarial a cada uno de los afectados con el fin de que la persona pueda volver a conseguir el equilibrio y la salud mental necesaria para continuar su camino de vida llevando consigo la pérdida. Se establece este programa para ayudar y mitigar los efectos en el crecimiento personal, el bienestar, el desempeño laboral, proyecto de vida y el compromiso de las personas, debido a que en un 80% de los casos investigados se evidencio significativamente la ausencia de apoyo organizacional ante la situación del duelo. Sin embargo, en los casos donde se identificó acompañamiento de los líderes, adecuados espacios de tiempo para la recuperación junto con la familia y la intención de la compañía por ayudar en la difícil situación, se identificó como resultado el agradecimiento y fortalecimiento del vínculo laboral entre el afectado y la organización. Pese a que no se trata aún de procedimientos formalizados en las compañías intervenidas.

Desde el inicio de la investigación, el proceso de recolección de información se convirtió en un espacio terapéutico y de escucha activa, en el cual las personas implicadas ahondaron en sus experiencias involucrando inclusive sus emociones y compartiendo sus testimonios desde el dolor que les significó la pérdida.

Por otro lado, dentro de los hallazgos de las deficiencias actuales de las compañías intervenidas, encontradas en la investigación, aproximadamente un 70% de los encuestados expusieron sentimientos de inconformidad sobre el apoyo directo de sus jefes hacia la situación de luto vivida; inexistencia de procesos de contingencia que cubran la ausencia del afectado en su área laboral, y ni una sola de las compañías involucradas en esta investigación cuenta con una política, norma o procedimiento establecido concretamente para manejar el proceso de duelo del colaborador. Cabe resaltar, que hay una necesidad notoria en la creación de nuevas políticas públicas con iniciativas o lineamientos nacionales para la atención al duelo, ante todo teniendo en cuenta el incremento en los decesos de los individuos, por la situación global de pandemia.

Aunque es conclusivo que para los colaboradores es fundamental y diferenciador el contar con un programa de bienestar, es importante hacer hincapié en que un plan propuesto, no significa que sea de intervención mandatoria para quienes enfrenten dicha condición, sino que debe ser una participación voluntaria y consciente de quienes realmente se sientan a gusto de hacer parte de esa iniciativa. En suma, es una realidad que el programa que desarrollen las organizaciones con el liderazgo y apoyo de las áreas de Talento Humano, requiere de recursos como tiempo, personas y dinero, lo que puede convertirse en un motivo para no desarrollar el programa de bienestar a nivel organizacional o algunas otras empresas no tendrán la voluntad para invertir en estas iniciativas, contemplándolo como algo poco relevante que no es una necesidad constante en la compañía.

Para finalizar, esta investigación es solo un pequeño aporte para la construcción y aplicación de un programa de bienestar en las organizaciones, pues, aunque las empresas no están en la obligación de contribuir a la salud mental y el manejo de las emociones de sus colaboradores ante un duelo, según los resultados de esta investigación, si serían un promotor para mejorar en corto tiempo la salud del colaborador y beneficiar su desempeño, compromiso y sentido de pertenencia organizacional, pues a su vez, como parte de la responsabilidad social que tienen las compañías, deberían tener la capacidad de aprender a desarrollar herramientas para ayudar a sanar a otros.

Es de suma importancia que las compañías reflexionen con relación a la experiencia que ha dejado la pandemia por COVID-19 y que esta crisis humanitaria sea una razón para seguir profundizando en los métodos más eficientes y humanos de cuidado y ayuda hacia el otro en acontecimientos como la pérdida, el duelo y el luto. Se debe trabajar como organización y como individuo en el cumplimiento de toda política, programa o actividad que permita mejorar la calidad de vida de quienes están sufriendo, pues no solo es una responsabilidad gubernamental o empresarial, también es una labor y un compromiso social con quien enfrenta esta difícil situación.

En conclusión, el propósito principal de esta investigación es convertirse en referencia ante las necesidades del fenómeno del duelo en las organizaciones colombianas y facilite con sus resultados, en las nuevas investigaciones en este campo, la creación de una herramienta organizacional que tenga la capacidad de contribuir e impactar de manera diferente a todo aquel que requiera del apoyo en un duelo.

Referencias

- Angelelli, P. H. (2020). Respuestas al Covid-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo. *Banco Interamericano de Desarrollo. 1ra edición*.
 "https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf".
- Aquino, T. G. (2017). La percepción del sentido de la vida en el ciclo vital: una perspectiva temporal. *Avances en Psicología Latinoamericana*.
 "https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.3728".
- Arboccó, M. (2018). El Sentido de Vida y los Valores Interpersonales en Universitarios .
- Attig, T. (2004). Disenfranchised Grief Revisited: Discounting Hope and Love. *Ohio: Baywood Publishing Co., Inc.* "https://doi.org/10.2190/P4TT-J3BF-KFDR-5JB1".
- BBC, World. (2017). ¿Cuál es el descanso adecuado que deben dar las empresas cuando a un empleado se le muere un familiar? "https://www.bbc.com/mundo/noticias-39021342".
- Cadavid, M. V. y Díaz V. M. (2014). Propuesta de un modelo antropológico-existencial del sentido de vida. *Pensamiento y Cultura*, 17(2),145-180.
- Cao, J. W., Wei, J., Zhu, H., Duan, Y., Geng, W., Hong, X., Jiang, J., Zhao, X. y Zhu, B. (2020). A Study of Basic Needs and Psychological Wellbeing of Medical Workers in the Fever Clinic of a Tertiary General Hospital in Beijing during the COVID-19 Outbreak. *Psychotherapy and Psychosomatics*. Beijing, China.
- Cárdenas, J. (2016). El análisis de redes: qué es, orígenes, crecimiento y futuro. *Pensando*

- Psicología*. Berlín, Alemania. Vol. 12-19.
- Castillero, M. O. (s.f.). John Bowlby: biografía (y las bases de su Teoría del Apego). *Psicología y Mente*. "<https://psicologiaymente.com/biografias/john-bowlby>".
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Naciones Unidas. (2021). La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID - 19): una oportunidad de aplicar un enfoque sistémico al riesgo de desastres en el Caribe. *CEPAL, UNDRR*.
 "<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46731-la-pandemia-enfermedad-coronavirus-covid-19-oportunidad-aplicar-un-enfoque>".
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design*, 71-99. Nebraska, Estados Unidos.
 file:///C:/Users/PLANTA/Downloads/Investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf
- Deloitte. (2020). *Workforce strategies for a post-COVID - 19 recovery Workbook*.
 "<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-en-human-capital-workforce-strategies-post-covid-19-recovery-workbook-aoda.pdf>".
- Diolaiuti, F. M. (2021). Impact and consequences of COVID-19 pandemic on complicated grief and persistent complex bereavement disorder. *Psychiatry Research* 300 (113916), ISSN 0165-1781. "<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2021.113916>".
- Engel, G. L. (1964). Grief and Grieving. *American Journal of Nursing*.
- Folgueiras, P. (2016). Técnica de recogida de información: La entrevista. P. 3. Barcelona, España. "<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>".
- Fonnegra de Jaramillo, I. (2001). De Cara a la Muerte. Cómo afrontar las penas, el dolor y la muerte para vivir plenamente. *Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello*.

- Freud, S. (1917). Duelo y Melancolía. *Contribución a la historia del movimiento psicoanalítico. Trabajos sobre metapsicología, y otras obras*, (1914 - 1916). Obras completas, (14), 235 - 255. Amorrortu Editores. "<http://bibliopsi.org/docs/freud/14%20-%20Tomo%20XIV.pdf>".
- Gamo, M. E. (2009). El duelo y las etapas de la vida. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 29(2), 455 - 469. Madrid.
 "https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-57352009000200011".
- Garrido, R. L. (2006). Apego, emoción y regulación emocional. *Implicaciones para la salud. Revista Latinoamericana*. "<https://www.redalyc.org/pdf/805/80538304.pdf>".
- González, C. R. (2004). Manejo del duelo en Atención Primaria. Conceptos básicos. *Medicina de Familia, SEMERGEN*, 30(S1), 35 - 48. de "<https://www.elsevier.es/es-revista-semergen-medicina-familia-40-articulo-manejo-del-duelo-atencion-primaria--13066277>".
- Goonrey, A. (2021). NSW COVID-19, death in the workplace, employee safety, worker's compensation, Workplace health and safety. *The News site of the Australian HR Institute*. "<https://www.hrmonline.com.au/covid-19/covid-19-death-at-work-australia/>".
- 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>.
- Hernández, S. R. (2014). Metodología de la Investigación. *Mc Graw Hill 6ta edición*, 382 - 392. México D.F. "<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigación-sexta-edición.compressed.Pdf>".

- Holmes, M. R.W. (2021). Impact of COVID-19 Pandemic on Posttraumatic Stress, Grief, Burnout, and Secondary Trauma of Social Workers in the United State. *Clinical Social Work Journal*, (49), 495–504. <https://doi.org/10.1007/s10615-021-00795-y>.
- Instituto Nacional de Salud (INS). (25 febrero, 2022). Covid - 19 en Colombia. *Reporte Fallecidos*. "<https://www.ins.gov.co/Noticias/Paginas/Coronavirus.aspx>".
- Kanov, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808 - 827.
"<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.627.9176&rep=rep1&type=pdf>".
- Klüsber, R. E. (2016). Sobre el duelo y el dolor. *Ediciones Luciérnaga*, 23-29. Barcelona.
Recuperado de
"https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/32/31277_Sobre_el_duelo_y_el_dolor.pdf".
- Lecannelier, F. (2018). La teoría del Apego: una mirada actualizada y la propuesta de nuevos caminos de exploración. *Sociedad Forum de Psicoterapia Psicoanalítica*, 58 (e18, 1-28).
"<http://www.aperturas.org/imagenes/archivos/cc2018n058a1>".
- Martí-Noguera, J. J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90).
"<https://www.redalyc.org/journal/290/29063559021/html/>"
- Murray, P. C. (2017). Recuperación del duelo. *Revista de farmacoterapia del dolor y cuidados paliativos*, 1 (2), 122. "<https://doi.org/10.1080/0742-969X.1985.11882532>".

Neimeyer, Robert. A. (2007). Aprender de la Pérdida. Una guía para afrontar el duelo. *Paidós - Editorial Booket*.

OPS/OMS Col - CDE. (2022). Reporte de Situación Covid - 19 Colombia. *SitRep No. 272*. "<https://www.paho.org/es/documentos/reporte-situacion-covid-19-colombia-no-272-19-mayo-2022>".

Organización Panamericana de la Salud (OPS) - Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). La pandemia causada por el COVID -19 es uno de los más importantes retos a los que hemos enfrentado durante nuestra vida. "<https://www.paho.org/es/noticias/9-4-2020-pandemia-causada-por-covid-19-es-uno-mas-importantes-retos-que-nos-hemos>".

Plata, A. (s.f.). Manejo de Duelo. Enfoque de atención desde ARL SURA. Gerencia Técnica Nacional ARL-División de HSE. "chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.arlsura.com/demos/salud-mental/files/Documento_Duelo_desde_ARL.pdf"

Porczyńska-Ciszewska, A. (2013). Rasgos de personalidad, experimentar la felicidad y el sentido de la vida. Katowice, Polonia: Editorial de la Universidad de Silesia.

Porczyńska-Ciszewska, A. M.-R.-S. (2018). The Sense of Life and Strategies for Coping with Stress VI(10). *United Kingdom: International Journal of Economics, Commerce and Management*. "https://www.researchgate.net/publication/330183796_THE_SENSE_OF_LIFE_AND_STRATEGIES_FOR_COPING_WITH_STRESS".

Razo-González, A. D.-C.-R. (2014). Metaanálisis del concepto de calidad de vida en América Latina. Una nueva propuesta: sentido de vida. *Rev CONAMED*, 19(4), 149 - 156.

"<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=57386>".

República de Colombia (1993). Resolución número 8430 de 1993. *Ministerio de Salud*.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

Sadock, B. J. y Sadock, V. A. (2008). Sinopsis de Psiquiatría. Ciencias de la Conducta /

Psiquiatría Clínica. USA. "<https://es.calameo.com/read/000058516e513e0106687>".

Sánchez, C. H. (2020). Comportamientos psicosociales desajustados, como indicadores de salud mental de la población peruana, en el contexto de la presencia del Covid - 19.

Investigaciones en salud mental en pandemia, 13 - 40. Lima, Perú. Recueprado de

"<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3311>".

Sánchez, C. H. (2020). Investigaciones en salud mental en condiciones de pandemia por el Covid

- 19. *Obra Colectiva: Memorias del Primer Encuentro Virtual, Universidad Ricardo*

Palma, 1 - 11. Lima, Perú. "<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3311>".

Sandberg, S. (2019). *Homenajes: Honrando a un ser querido en Facebook, después de su*

fallecimiento. Meta. "<https://about.fb.com/ltam/news/2019/04/homenajes-honrando-a-un-ser-querido-en-facebook-despues-de-su-fallecimiento/>".

The Compassionate Friends USA (TCF). (2012). After a Child Dies. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=QL31bUnQoGg>

Universidad de la, S. (s.f.). ¿Por qué estudiar la Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas?

"<https://www.unisabana.edu.co/programas/posgrados/facultad-psicologia/maestria-en-gerencia-y-desarrollo-de-personas/por-que-estudiar-la-maestria-en-gerencia-y-desarrollo-de-personas/>".

Vargas, S. R. (2003). Duelo y Perdida. *Scientific Electronic Library Online*, 20(2), 1- 8.

"https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-00152003000200005&script=sci_arttext#tab2".

Wilson, P. (2013). RR.HH. En un mundo cambiante. Recuperado de "<https://n9.cl/qu1uh>".

Worden, J. W. (2013). Grief Counselling and Grief Therapy. *A Handbook for the Mental Health Practitioner*. Fourth Edition. Springer Publishing Company. New York.

"[https://books.google.com.co/books?id=Q49KDwAAQBAJ&lpg=PP1&ots=ospqpe8k5X&dq=Worden%2C%20J.%20W.%20\(2013\).%20Grief%20Counselling%20and%20Grief%20Therapy&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Worden,%20J.%20W.%20\(2013\).%20Grief%20Counselling%20and%20Grief%20Therapy&f=false](https://books.google.com.co/books?id=Q49KDwAAQBAJ&lpg=PP1&ots=ospqpe8k5X&dq=Worden%2C%20J.%20W.%20(2013).%20Grief%20Counselling%20and%20Grief%20Therapy&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Worden,%20J.%20W.%20(2013).%20Grief%20Counselling%20and%20Grief%20Therapy&f=false)".

Yoffe, L. (2003). El duelo por la muerte de un ser querido: creencias culturales y espirituales.

Psicodebate Psicología, Cultura y Sociedad, 3, 127-158. Buenos Aires, Argentina.

"<https://doi.org/10.18682/pd.v3i0.507>".