

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

EL ACOMPAÑAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN PROCESOS DE DUELO

Autor/es:

Acuña Jimena ID 1036943

Fernandez Marilyn ID 1037093

Waczynski Brenda ID 1020389

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

Dr. Barrientos, Jorge Washington

Lic. Gillig Bianchi, Florencia Alexandra

Año: 2019

Resumen

Nuestro trabajo de investigación estuvo dirigido a analizar la conveniencia del apoyo empresarial frente a las situaciones de duelo que puede llegar a experimentar el personal en las compañías. Para ello, nos propusimos analizar los posibles escenarios de duelo que pueden enfrentar las personas y cómo los atraviesan; identificar cómo impacta el duelo tanto en el desempeño del colaborador, como así también en el clima organizacional; investigar posibles prácticas que pueden aplicar las empresas ante este tipo de vivencias, ventajas y desventajas de este acompañamiento y cómo es percibido por los colaboradores. También presentamos la información legislativa que respalda las licencias por fallecimiento actuales y aquellos convenios que ofrecen días adicionales.

El trabajo de campo consistió en analizar los siguientes recursos: encuestas a personas que trabajen o hayan trabajado en una compañía; entrevistas a empresas que tengan prácticas formalizadas para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo y a empresas que no las tienen; entrevistas a cuatro expertos en el tema para conocer cuáles son algunas de las prácticas que se llevan a cabo en las organizaciones para acompañar eficazmente las situaciones de duelo; y análisis de un video informativo en el cual se explica la experiencia de Telecom con los talleres de duelo.

A través de la investigación de campo y el marco teórico, queremos demostrar que es altamente recomendable que las empresas brinden apoyo a los colaboradores frente a estas situaciones. Si bien gran parte de los colaboradores tienen y/o han tenido vivencias de duelo, sigue siendo un tema poco abordado. Tanto las organizaciones como las personas desconocen en su mayoría las nuevas prácticas que existen para abordar esta temática. Sin embargo, los resultados de nuestras encuestas arrojaron que más del 86% de los encuestados considera que

sería beneficioso que la empresa lleve a cabo estas iniciativas, ya que se sentirían más valorados y mejoraría el clima laboral.

Abstract

Our research work was aimed at analyzing the convenience of business support in the face of mourning situations that may be experienced by staff in companies. To this end, we set out to analyse the possible scenarios of mourning that people may face and how they go through them; identify how mourning impacts both employee performance and organizational climate; investigate possible practices that companies can apply to this type of experience, advantages and disadvantages of this accompaniment and how it is perceived by employees. We also present the legislative information that supports the current death leaves and the agreements that offer additional days.

The fieldwork consisted of analyzing the following resources: we surveyed people who work or have worked in a company; we interviewed companies that have formalized practices to accompany employees in mourning situations and companies that do not have them; we interviewed four experts on the subject to find out in depth what practices are carried out in organizations to effectively accompany mourning situations; and we analyzed an informative video in which Telecom's experience with mourning workshops is explained.

Along with the field research and the theoretical framework, we want to demonstrate that it is highly recommended that companies provide support to collaborators in these situations. Although most of the employees have and/or have had mourning experiences, it is a topic that is not addressed very much by the companies. Both organizations and people are mostly unaware of the new practices that exist to address this issue. However, the results of our

surveys showed that more than 86% of the respondents believe that it would be beneficial for the company to carry out these initiatives, since they would feel more valued and the working environment would be improved.

Palabras Claves

Duelo, Acompañamiento empresarial, Desempeño, Beneficios, Clima Organizacional.

Glosario de términos conceptos y términos claves

- **Duelo:** para este trabajo de investigación consideramos que el duelo es una reacción natural ante la pérdida de alguien o algo, es una crisis emocional muy intensa que es parte de la vida. Todas las personas atraviesan un duelo o van a atravesarlo en algún momento. Es por eso que la muerte también forma parte de la vida corporativa. El duelo impacta en una persona en todas sus áreas, siendo una experiencia única, que cada uno aprende a sobrellevar a su manera.
- **Talleres de duelo:** es un espacio creado con fin catártico, en donde los colaboradores en duelo pueden poner en palabras lo que están sintiendo, permitiendo liberar sus sentimientos y que los mismos no queden enquistados. Estos espacios brindan herramientas para ayudar y “no restar” ante la vivencia de situaciones traumáticas. Existen distintos tipos de talleres, algunos grupales y otros individuales. Los primeros están orientados principalmente a la pérdida de un compañero de trabajo y se enfoca en brindar apoyo a los compañeros del fallecido. Por otro lado, los individuales se orientan específicamente en trabajar con la persona que sufrió la pérdida de un ser querido.
- **Acompañamiento empresarial:** cuando la empresa comprende la situación que vive cada colaborador y decide apoyarlo y asistirlo en la situación que está atravesando,

brindándole herramientas, facilidades y los tiempos necesarios para tratar de aliviar el proceso de duelo que está viviendo. Entender que las personas que atraviesan estas situaciones cambian, por lo que puede producirse un cambio en su desempeño y por ende es posible que afecte su productividad. Entender que el colaborador no es un simple legajo y que no sólo se debe pensar en la rentabilidad de la empresa. Ayudar con buena intención y preocupación sin llegar a ser invasivo.

- **Doliente:** es aquella persona que se encuentra atravesando un proceso de duelo, ya sea por pérdida de alguien o algo.
- **Work Life Balance:** es una práctica que busca equilibrar la vida familiar y el trabajo, para obtener un ambiente laboral sano y eficiente, siempre acompañado de una vida familiar plena y dedicada.

Índice de contenidos

1. Introducción	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Propósito	1
1.2.1 Objetivo general.....	1
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Preguntas de investigación.....	2
1.4 Hipótesis.....	3
1.5 Justificación	3
2. Revisión bibliográfica	4
2.1 Criterio de selección.....	4
2.2 Marco teórico	5
2.2.1 La experimentación de duelos.....	5
2.2.1.1 Qué es el duelo	5
2.2.1.2 Tipos de duelos.....	5
2.2.1.3 Etapas del duelo.....	7
2.2.1.4 Tareas para elaborar el proceso de duelo.....	8
2.2.2 Impacto del duelo en el trabajo	9
2.2.2.1 Equilibrio entre vida personal y laboral	9
2.2.2.2 Clima organizacional.....	11
2.2.3 El duelo y su impacto en la cultura	13
2.2.4 El duelo y el desempeño laboral	16
2.2.5 Motivación	18
2.2.6 Marco legal	20
3. Metodología	23
3.1 Diseño metodológico	23
3.2 Unidad de análisis	23

3.3	Muestreo y selección de participantes	24
3.4	Mapeo de variables	24
3.5	Instrumento de indagación	25
3.6	Recolección de datos.....	26
3.7	Método de procesamiento	26
3.7.1	Encuestas.....	27
3.7.2	Entrevistas.....	30
3.7.2.1	Empresas.....	30
3.7.2.2	Expertos	31
4.	Resultados	32
4.1	Encuesta	32
4.2	Entrevistas a empresas que realizan prácticas.....	37
4.3	Entrevistas a empresas que no tienen formalizadas prácticas de acompañamiento empresarial en situaciones de duelo	40
4.4	Entrevistas a expertos.....	42
4.5	Video del Human Camp 2014. Oradora: Gabriela Campodónico, Gerente de Desarrollo y Cultura Organizacional de Telecom.	44
5.	Análisis y discusión.....	46
5.1	Principales hallazgos.....	46
5.2	Respuestas a los objetivos de investigación.....	48
5.2.1	Explicar los posibles escenarios de duelo a los que se pueden enfrentar las personas y cómo los atraviesan.....	48
5.2.2	Identificar cómo influye la situación de duelo en el desempeño del colaborador.	48
5.2.3	Reconocer el impacto de la experimentación de duelo en el clima organizacional.....	49

5.2.4	Determinar y detallar las prácticas que las empresas podrían llevar a cabo para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo.....	51
5.2.5	Investigar y analizar la forma en la que perciben los colaboradores el acompañamiento empresarial ante experiencias de duelo.	53
5.2.6	Indicar ventajas y desventajas del apoyo empresarial en escenarios de duelo.	54
6.	Conclusión.....	57
7.	Bibliografía	61
8.	Anexos.....	66
8.1	Anexo I: Encuesta	66
8.2	Anexo II: Entrevistas a empresas que realizan prácticas	72
8.2.1	Empresa Confidencial	72
8.2.2	YPF S.A.	74
8.2.3	Video del Human Camp 2014. Oradora: Gabriela Campodónico, Gerente de Desarrollo y Cultura Organizacional de Telecom.....	78
8.3	Anexo III: Entrevistas a empresas que no tienen formalizadas prácticas de acompañamiento empresarial en situaciones de duelo	84
8.3.1	Efectivo Sí.....	84
8.3.2	Reckitt Benckiser Argentina S.A.	86
8.3.3	Debi Plast S.A.	87
8.3.4	Hytech Ingeniería S.A.....	88
8.4	Anexo IV: Entrevistas a expertos en el acompañamiento empresarial en situaciones de duelo.....	90
8.4.1	Tomás Olivieri Acosta	90
8.4.2	Mabel Weiskoff	94
8.4.3	Pamela Lemos	98
8.4.4	Eugenia Ruiz Millet	100

8.5 Anexo V: Relación entre los objetivos específicos y los instrumentos de
indagación..... 111

Índice de Tablas

Tabla 1: Variables de investigación.....	25
Tabla 2: Resumen de entrevistas a empresas que realizan prácticas	38
Tabla 3: Resumen de entrevistas a empresas que no tienen formalizadas prácticas de acompañamiento empresarial.....	41
Tabla 4: Relación entre las preguntas de investigación y las respuestas de los expertos	43
Tabla 5: Relación entre los objetivos específicos y los instrumentos de indagación	111

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Máximo nivel educativo alcanzado	32
Gráfico 2: Experiencia laboral	33
Gráfico 3: Tipos de duelo	34
Gráfico 4: Iniciativas empresariales actuales.....	35
Gráfico 5: Iniciativas empresariales a aplicar.....	35
Gráfico 6: Nuevas iniciativas.....	36

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Introducción encuesta	66
Ilustración 2: Encuestas con vivencias de duelo.....	68
Ilustración 3: Encuestas sin vivencias de duelo.....	71
Ilustración 5: Gabriela Campodónico en Human Camp 2014.....	78

Reconocimientos

Las tres integrantes de este equipo de investigación queremos agradecer en primer lugar a todas aquellas personas que directa o indirectamente ayudaron en este proceso y, sin las cuales, no habríamos podido completarlo. A todos los que nos motivaron y nos dieron palabras de agradecimiento al conocer el tema que estábamos tratando y que hayan valorado que se comience a hablar de ello. Esto sin dudas fue un empujón anímico que nos motivó a seguir.

A la Fundación UADE, al Dr. Jorge Washington y a la Lic. Florencia Alexandra Gillig Bianchi por su guía y por la paciencia con la que nos acompañaron durante todo el recorrido. A los profesionales entrevistados: Tomás Olivieri, Pamela Lemos, Mabel Weiskoff, Eugenia Ruiz Millet y Gonzalo Perez Bardeci por su tiempo y dedicación, ya que, con sus opiniones y experiencias, le agregaron un valor fundamental a nuestra tesis.

A las empresas Efectivo Sí, Reckitt Benckiser Argentina S.A, Debi Plast S.A, y Hytech Ingeniería S.A. por la predisposición a escucharnos y colaborar con nuestras entrevistas.

Por último, a todas aquellas personas que se tomaron el tiempo para responder la encuesta difundida y ayudaron a tener una visión más global del tema.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente a nuestras familias, parejas y amigos que nos apoyaron y acompañaron a lo largo de este camino. Su guía y contención fue fundamental para transitar de una forma más amena esta última instancia de la carrera.

1. Introducción

1.1 Tema

El acompañamiento de las empresas en procesos de duelo

Se debatirán los beneficios y conflictos del acompañamiento por parte de la empresa frente a los diferentes escenarios de duelo que pueden llegar a atravesar los colaboradores. La investigación estará limitada a organizaciones nacionales y multinacionales situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y se analizará la vivencia de la pérdida del ser querido desde una perspectiva personal, en cuanto a cómo atraviesan el proceso los colaborados; y empresarial, desde el punto de vista del impacto en el desempeño y clima organizacional.

1.2 Propósito

Analizar la conveniencia del apoyo empresarial frente a situaciones de duelo que puedan llegar a experimentar el personal de las compañías.

1.2.1 Objetivo general

El objetivo principal de esta investigación es describir el impacto del acompañamiento empresarial frente a escenarios traumáticos derivados de duelos vivenciados por los colaboradores.

1.2.2 Objetivos específicos

Seguidamente, se listarán los objetivos que ayudarán a alcanzar el objetivo principal.

1. Explicar los posibles escenarios de duelo a los que se pueden enfrentar las personas y cómo los atraviesan.
2. Identificar cómo influye la situación de duelo en el desempeño del colaborador.
3. Reconocer el impacto de la experimentación de duelo en el clima organizacional.
4. Determinar y detallar las prácticas que las empresas podrían llevar a cabo para acompañar a los colaboradores en situaciones duelo.
5. Investigar y analizar la forma en la que perciben los colaboradores el acompañamiento empresarial ante experiencias de duelo.
6. Indicar ventajas y desventajas del apoyo empresarial en escenarios de duelo.

1.3 Preguntas de investigación

A continuación se especificarán cuáles serán las preguntas a contestar a través de la investigación:

1. ¿Cuáles son los beneficios del acompañamiento de la empresa en situaciones de duelo de los colaboradores?
2. ¿Cuáles son los potenciales conflictos que pueden surgir del sostén brindado por la empresa ante este tipo situaciones?
3. ¿Cómo percibe el colaborador el posible involucramiento de la empresa ante los duelos personales?
4. ¿Cómo afectan los duelos personales en el clima organizacional?
5. ¿Cuáles son las prácticas o iniciativas llevadas a cabo por parte de las empresas para acompañar a los colaboradores en sus duelos?

1.4 Hipótesis

A continuación, con fines orientativos se mencionarán la hipótesis y contra hipótesis con las que se trabajarán:

1. Es recomendable que la empresa brinde soporte y apoyo al colaborador frente a las situaciones traumáticas de duelo que puedan experimentar.
2. No se recomienda que la empresa se involucre y acompañe a los colaboradores frente a las situaciones de duelo que atraviesan por los conflictos que pueden originarse como consecuencia de ello.

1.5 Justificación

Se ha decidido abordar el tema del duelo en las organizaciones ya que se cree que es un tema cotidiano: gran parte de los colaboradores tienen vivencias de estas características, pero a la vez es un tema muy poco tratado por las empresas.

Se considera que muchas organizaciones ignoran el hecho de cómo el duelo afecta el desempeño, ánimo y motivación de los colaboradores, perturbando el clima organizacional.

En estos últimos años, se ha visto que existen nuevas prácticas, talleres y opciones para que las empresas tengan las herramientas necesarias para abordar esta temática, acompañando a sus colaboradores y propiciando un espacio de contención que les permita atravesar dichas situaciones.

Se profundizará este tema desde la perspectiva empresarial, desde las experiencias de los colaboradores y desde las opiniones y sugerencias de los profesionales que serán entrevistados.

2. Revisión bibliográfica

2.1 Criterio de selección

En primer lugar, se tratará el tema del duelo, ya que es el principal generador de esta investigación, el cual va a dar origen a los distintos impactos que se estarán analizando. En base a esto, se describirá qué es el duelo, los distintos tipos, cuáles son sus principales etapas y las distintas tareas a llevar a cabo para superarlo.

A continuación, se hablará del equilibrio entre la vida profesional y personal, ya que en esta tesis se conjugan estas dos perspectivas continuamente, y cómo influye el proceso de duelo en el clima laboral y el contexto de sus compañeros. También se examinará cuál es el impacto del proceso de duelo en el desempeño de los colaboradores al momento de reincorporarse a sus tareas habituales y si un mayor acompañamiento por parte de las empresas se convierte en un factor motivacional.

En última instancia, se desarrollará el marco legal para conocer el contexto actual en el cual se encuadra este tema.

Para esto, se seleccionaron distintas fuentes de información, tales como base de datos, e-books, trabajos de investigación sobre el tema y diversas notas periodísticas que brindaron información al respecto. Su elección se basó principalmente en dos tópicos:

- Fechas de publicación: se intentó incorporar publicaciones actualizadas sobre el tema.
- Autores: se verificó el profesionalismo de los autores y su renombre en cada temática para lo cual se lo citaba.

2.2 Marco teórico

En base a los temas mencionados en el punto anterior, en esta etapa se hará una revisión crítica de los elementos teóricos necesarios para la investigación.

2.2.1 La experimentación de duelos

2.2.1.1 *Qué es el duelo*

Gómez Sancho M. (2007) define el duelo (del lat. *dolus*, que significa dolor) como la reacción natural ante la pérdida de algo o alguien; o también, como la respuesta emocional y de comportamiento en forma de sufrimiento y aflicción cuando un vínculo afectivo se rompe.

Según Vanessa López del Pozo (2011) dicha respuesta es afectiva y adaptativa: la primera porque exterioriza diferentes sentimientos y actitudes tales como el llanto, la tristeza y la depresión; y la segunda porque requiere una reorganización interna al producirse cambios en la vida del individuo tras la pérdida.

Poch y Herrera (2003) enuncian las siguientes características del duelo:

- Es normal. Todas las personas lo sufren a lo largo de su vida, lo único diferente es la manera en que lo afrontan.
- Es un proceso porque evoluciona a través del tiempo.
- Es dinámico porque se experimentan distintos estados de ánimo.

2.2.1.2 *Tipos de duelos*

En el volumen 13 de la Revista de especialidades Médico-Quirúrgicas (2008) los autores desarrollan cinco principales tipos de duelos:

Duelo patológico

Es cuando el sujeto que se encuentra transitando el duelo comienza a tener conductas inadaptadas, encontrándose desbordado por la situación y permanece en ese estado sin avanzar hacia su resolución. Los autores (Meza Dávalos E.G., García S., Torres Gómez A., Castillo L., Sauri Suárez S., Martínez Silva B.) lo definen como la intensificación del duelo.

Se considera que existe duelo patológico cuando las conductas mencionadas en el párrafo anterior se prolongan considerablemente en el tiempo, cuando afecta la personalidad previa al duelo del sujeto y cuando se ve afectada su vida diaria sin ninguna otra preocupación que recordar al difunto.

Duelo anticipado

Como bien lo menciona su nombre, este tipo de duelo comienza mucho antes del momento de la muerte, puede ser a partir de un pronóstico de alguna enfermedad incurable, o así mismo en el final de la vida de un adulto mayor.

Esto provoca tristeza en el familiar, pero a su vez, se produce una adaptación más o menos inconsciente a lo que se avecina.

Preduelo

Es un duelo propiamente dicho en todos sus aspectos. Se basa en la creencia de que el ser querido definitivamente ha muerto, ya que la enfermedad lo ha transformado a tal punto de que ya no es reconocido, ya que su cuerpo y su personalidad se han modificado negativamente.

Duelo inhibido o negado

La persona no acepta la realidad de la pérdida. Niega la situación de duelo y tiende a demostrar una falsa euforia que se relaciona con la aflicción.

Duelo crónico

Es aquel que se prolonga excesivamente en el tiempo, pudiendo abarcar el largo de toda una vida. Los individuos que transitan este tipo de duelo nunca llegan a una resolución satisfactoria.

2.2.1.3 *Etapas del duelo*

Según Elisabeth Kübler-Ross (1969), establece en su famoso modelo cinco etapas del duelo:

Etapa de la negación

Está relacionada al hecho de negar la muerte del ser querido, lo cual permite amortiguar y retrasar el dolor de la pérdida.

Esta negación se puede dar de manera explícita o no explícita. En la primera lo que se niega es que la muerte verdaderamente haya ocurrido; en la segunda, se reconoce verbalmente la pérdida, pero el sujeto actúa como si fuera algo transitorio sin creerlo del todo.

Etapa de la ira

En esta etapa aparecen los sentimientos como la rabia y la frustración. Los cuales se producen luego de aceptar que se ha producido la muerte y que no se puede hacer nada para revertirla. La sensación de enfado y la búsqueda de culpables conllevan una carga emocional elevada, por lo que los estallidos de ira contra otras personas, animales u objetos que no tienen culpa alguna son fácilmente producidos.

Etapa de la negociación

El sujeto fantasea con la idea de remediar o revertir el proceso, buscando diferentes opciones para hacer que sea posible. La mayoría de las veces se negocia con entidades divinas buscando que la muerte finalmente no se produzca.

Etapa de la depresión

Aquí es donde la tristeza aparece con mayor fuerza, la cual no se puede mitigar con negociaciones o excusas. El sujeto deja de imaginar realidades paralelas y da cuenta del vacío que dejó la pérdida del ser querido.

Etapa de aceptación

En esta última etapa, el individuo asume la muerte del ser querido y aprende a sobrellevar la ausencia. Se caracteriza por el cansancio y la falta de sentimientos intensos. Con el tiempo, el sujeto comienza a tener nuevamente la capacidad de sentir alegría y poco a poco todo suele volver a la normalidad.

2.2.1.4 Tareas para elaborar el proceso de duelo

El psicólogo. J. William Worden (2013) define cuatro tareas necesarias e ineludibles para que el doliente pueda elaborar su proceso de duelo:

Tarea 1: Aceptar la realidad de la pérdida

Este proceso supone una aceptación no solo a un nivel racional sino también emocional, ya que una de las primeras reacciones de una persona que acaba de sufrir la pérdida de un ser querido es negar la realidad. Consiste en asimilar lo que implica la muerte y que ésta no es irreversible. Consiste en asumir que la realidad es la que es, aunque sea difícil de creer.

Tarea 2: Elaborar el dolor del duelo

Procesar el dolor es una tarea inevitable, y ayuda a elaborar de una forma saludable la ausencia del ser querido. El doliente debe permitirse expresar y experimentar sus sentimientos.

Tarea 3: Adaptarse a un nuevo mundo sin el ser querido

Esta adaptación es una reconstrucción global, la cual implica muchos niveles que van desde los roles que desempeñaba el difunto hasta la nueva forma en la que el doliente comienza a entender el mundo.

Tarea 4: Reubicar emocionalmente al ser querido fallecido

Esta última tarea tiene que ver con el amor y los recuerdos compartidos. Implica dejar de gastar energía emocional en los recuerdos del difunto y reinvertirla en otras personas o actividades. Se debe reubicar emocionalmente al fallecido de forma tal que sea posible seguir viviendo con su ausencia.

2.2.2 Impacto del duelo en el trabajo

2.2.2.1 *Equilibrio entre vida personal y laboral*

En la Peniche (2018) menciona lo siguiente:

“El duelo es parte de la vida, es una reacción emocional muy intensa cuando una persona experimenta una pérdida, no sólo una pérdida humana. Para cada persona las cosas que son trascendentes son distintas, puede ser su automóvil, bicicleta, su perrito o sí una pérdida humana. Cualquier cosa que sea significativa para nosotros nos va a generar un duelo.”

Todas las personas atraviesan un duelo o van a atravesarlo. Tal como se menciona en el párrafo anterior, es parte de la vida, de su ciclo natural. Es por eso, que no sólo impactan de manera personal, sino que también influyen en el entorno en el que se mueven las personas, como por ejemplo en el laboral. Constantemente debe haber un balance entre la vida personal y laboral que se comprende con el término “Work Life Balance”.

Bajuk (2014) resalta lo siguiente:

“La conciliación entre la familia, el ocio y la recreación (lo cual podríamos denominar como ámbito personal) y el trabajo se logra cuando la persona encuentra en su cotidianeidad todos los satisfactores necesarios para lograr su bienestar, logrando un adecuado balance y consistencia entre los distintos ámbitos.” (pág. 70-71)

Un estudio llevado a cabo por Stavroula Leka y Amanda Griffiths (2004) para la Organización Mundial de la Salud revela la siguiente distinción:

- Un 45% de la jornada laboral es productiva y eficiente.
- Un 35% se destina a tareas necesarias pero que no aportan rentabilidad.
- El 20% restante son horas no productivas en las que se pierde recursos, dinero y tiempo.

Este análisis puede justificarse desde dos perspectivas:

- Que las empresas culpen a los empleados por estos resultados, como consecuencia de distracciones o falta de concentración en sus objetivos, extendiendo de esta manera la jornada laboral.
- Que las empresas absorban esta información para comprender que todas las personas necesitan disponer de un tiempo considerable para temas personales, brindándoles opciones y alternativas mucho más flexibles.

Debeljuh (2004) afirma que la empresa debe asegurar el bienestar de sus empleados y crear un ambiente laboral de apertura que los ayude a equilibrar sus necesidades familiares con su desempeño profesional. Es por ello que, en la última década, las empresas han comenzado a tomar mayor conciencia sobre este punto, promoviendo la aplicación de iniciativas y beneficios más flexibles.

Las personas pasan gran parte de su vida trabajando, y es usual que cuestiones personales impacten en sus tareas diarias, desde las más simples como es una mudanza o un trámite personal hasta cuestiones más relevantes como es un casamiento, nacimiento de un hijo o incluso la muerte de un ser querido. Entrelazar las implicancias personales y laborales desde este concepto de “Work Life Balance” permite generar acciones y programas que fomenten un mayor involucramiento por parte de las empresas.

2.2.2.2 *Clima organizacional*

González Verde, Jiménez Suárez y Reyes Roldán (2015) citan al autor Álvarez (1998), el cual indica que el clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del componente humano en las organizaciones.

Para Chiavenato (1999), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Es decir que se caracteriza principalmente por la percepción compartida que poseen los empleados, lo que hace que se vea afectado por las circunstancias que cualquiera de ellos pueda atravesar.

Según Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, Cañedo Andalia (2009), el clima está compuesto por los siguientes elementos:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, etc.

- Características estructurales: el tamaño de la organización, su estructura formal.
- Ambiente social: incluye aspectos como el compañerismo, los conflictos, la comunicación y otros.
- Características personales: incluye por ejemplo las aptitudes, actitudes, las motivaciones, y las expectativas.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Peraza y García (2004) explican que:

“Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la empresa, indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.”

Según Bordas Martínez (2016) uno de los factores fundamentales para generar un contexto adecuado, es decir un clima laboral que genere satisfacción y compromiso en los empleados, es el jefe o líder, con su capacidad de influir para bien o para mal en dicho clima.

Guimarães (2013) expone que “ejercer un liderazgo positivo significa cultivar un clima positivo, desarrollar relaciones, mantener la comunicación y, por último, crear, en cada uno de los liderados, una percepción de sentido y significado positivos de su trabajo”.

A pesar de lo mencionado previamente, Engler (2019) resaltó que el clima de trabajo en las oficinas de Argentina no es el mejor. Según un informe realizado por la plataforma Bumeran, el 54% de los trabajadores encuestados no se sienten cómodos con su ambiente laboral. Cuando se indagó sobre las causas de dicho malestar, el 64% de los mil consultados

expresó que se debe al desinterés por parte de la empresa; otro 19% explicó que se debe al roce entre compañeros, mientras que el 14% expusieron maltratos de parte de sus compañeros. Para el 3% restante, el malestar se debe a la competencia existente entre los miembros de un mismo equipo.

Chávez Cervantes (2018) advierte que:

“Es muy importante no confundir el clima organizacional con la cultura organizacional, ya que esta última es el conjunto de creencias, ideas, valores, normas, que comparten las personas que integran la organización y como se expresó el clima organizacional está determinado por las percepciones de los individuos sobre determinados aspectos o factores.”

Toro García, Ochoa, y Vargas del Río (2004), concluyen lo siguiente:

“En los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes al interior de la organización, esto porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.”

2.2.3 El duelo y su impacto en la cultura

Es frecuente que los colaboradores sufran la pérdida de un ser querido y esto implica que la empresa otorgue los días correspondientes a la licencia por fallecimiento y al finalizar los mismos, la persona debe volver a su trabajo.

Carles Zamarripa (2017) señala lo siguiente:

“El duelo puede durar varios meses y para las personas externas es una situación que causa cierta incomodidad al no saber exactamente cómo actuar. En otros casos, habrá personas que surgirán de forma espontánea en apoyo directo, que no necesariamente es el adecuado. Cada quien lo ve de una manera diferente a través del lente de la religión, la cultura, las experiencias personales y es por ello que cada quien tiene algo diferente que decir, pero el asunto es que el duelo es personal. Es una experiencia única que cada quien aprende a sobrellevar.”

Hay que tener presente, que el individuo que sufre una pérdida va a cambiar, y que es muy probable que el impacto que haya sufrido afecte su desempeño y por consiguiente el ambiente organizacional. Es por eso que muchas organizaciones están propiciando un espacio de contención emocional para un proceso que es frecuente pero no considerado realmente como son los duelos de cada persona y cómo enfrentan los mismos en el ámbito laboral.

Existen culturas empresariales a las que les resulta incómodo las expresiones de emoción o dolor. Sin embargo, existen otras empresas que suelen ser mucho más abiertas a las expresiones de emociones.

Terrile (2016) entrevistó a Tomás Olivieri Acosta, quién menciona que hay muchas organizaciones en las que se ignoran los duelos y sólo se espera a que los días pasen, quedando “trabado” algo que no se pudo expresar y compartir, esto trae como consecuencia actitudes y comportamientos que no ayudan al ambiente laboral.

Sin embargo, también existen líderes que implementan estrategias que permitan acompañar a los colaboradores, suavizando la transición del duelo y el regreso al trabajo. Entender la situación que está atravesando el empleado es fundamental.

Vecino Pico (2010) resalta lo siguiente:

“La muerte como realidad empresarial debería ser incluida en los planes de desarrollo organizacional y de crecimiento personal, debería ser un componente de las áreas de bienestar que diseñen un modelo que vaya más allá de un pésame prefabricado y en ocasiones ausente de sentido y sentimiento.”

Garry Jenkins (s.f.), consultor de RRHH recomienda que las organizaciones lleven a cabo los siguientes pasos para acompañar a los colaboradores a atravesar su duelo:

- Permitir que las personas tomen su tiempo para atravesar el duelo y conversar del tema con los compañeros.
- Aceptar y comprender una baja temporal en la productividad.
- Escuchar a los colaboradores.
- Realizar actividades que fomenten el sentido de comunidad y pertenencia.
- Reconocer el esfuerzo de sus empleados.
- Fomentar un espacio de contención.

Considerar el tema del duelo y trabajarlo desde la cultura organizacional, permiten brindarle herramientas al empleado para elaborar un proceso de duelo natural, que conlleva a mejorar los tiempos de recuperación y adaptación de estos. Esto no solo beneficia a quien está experimentando el duelo, sino también a los compañeros de la persona que atraviesan ese proceso con ellos y a quienes también afectará desde la incomodidad de no saber cómo actuar.

En la entrevista de Terrile (2016) a Tomás Olivieri Acosta, él resalta que la muerte también es parte de la vida corporativa por lo que es importante que las empresas la consideren y se preparen para tratar de afrontarla de la mejor manera, intentando reducir al mínimo el posible impacto en el clima organizacional.

2.2.4 El duelo y el desempeño laboral

La productividad es un concepto que fue evolucionando a lo largo del tiempo hasta llegar a la concepción actual que plantea la importancia de la influencia de los factores humanos. Singh (2008) plantea que los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas.

Teniendo en cuenta esta descripción, se entiende que el desempeño de las personas será determinante para alcanzar la mayor productividad. Chiavenato (1999) detalla que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, que constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Otros autores, como Salas, Díaz, Pérez y Lázaro (2014) plantean que el desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales.

Cuando una situación de duelo tiene lugar, la persona que atraviesa ese proceso cambia, entonces se puede aseverar que cualquier cambio que sufra la persona indudablemente se traducirá en un cambio de su desempeño y por ende afectará su productividad, o incluso, teniendo en cuenta la importancia de las relaciones interpersonales en estos conceptos, cuando no lo afecte directamente pero sí ocurra en su entorno. Es decir, no solo afectará el desempeño de la persona en duelo sino también el de los compañeros que tendrán la incomodidad y ansiedad de no saber qué hacer o qué decir.

Lizarraga, Ayarra y Cabodevilla (2007) plantean seis tipos de vivencias que experimentan las personas que están transitando un proceso de duelo. Dos de ellas, tienen incidencia en el

desempeño de la persona en su ambiente de trabajo. Por un lado, está la perspectiva emocional que tiene en cuenta todos los sentimientos y estados de ánimo que puede tener el deudo, como por ejemplo sentimientos de tristeza, enojo, culpa, miedo, ansiedad, soledad e impotencia entre otros. Y, por otro lado, desde la perspectiva física como por ejemplo opresión en el pecho, palpitaciones, falta de energía, tensión muscular, inquietud, alteraciones del sueño, pérdida del apetito, pérdida de peso y mareos, entre otros. Cuando se conjugan todas estas vivencias, la persona no se encuentra en su estado pleno y por ende repercutirá en el desempeño de sus funciones.

Dependiendo de las tareas que realice la persona que este transitando el duelo, será diferente la magnitud de los posibles impactos ante la aparición de estas vivencias en su trabajo. Por ejemplo, será más perjudicial el impacto en un conductor de transporte público o un colaborador que manipule maquinarias riesgosas. Estas cuestiones pueden afectar el desempeño de la persona de modo tal que ponga en riesgo su seguridad y salud, y el de otros.

La muerte de un ser querido “provoca un impacto importante en todas las áreas vitales de la persona doliente. A nivel emocional se van a ver alteradas sus emociones (su intensidad y frecuencia) y estarán afectadas durante unos días la atención, la concentración, la forma de pensar.” expone Prieto (2018).

Para graficar esta cuestión, María Virginia Jaua (2015) plantea que el duelo –ese trabajo emocional que exige toda pérdida– implica hacer un paréntesis en un mundo dominado por las jornadas y la sobreproducción. Y eso implica que, durante ese paréntesis, la persona pierde la temporalidad, su percepción de las cosas, su concentración y esto afecta su desempeño. Ese paréntesis tendrá una duración diferente en cada persona. Si bien todos experimentarán las mismas etapas, éstas no tendrán el mismo orden o permanencia o intensidad. Cada persona transitará el duelo de forma diferente.

Bucay (2003) plantea que la muerte de un ser querido, cualquiera sea su vínculo, es la experiencia más dolorosa por la que puede pasar una persona, pero al mismo tiempo se refiere al duelo como un doloroso proceso normal de elaboración de una pérdida, tendiente a la adaptación y armonización de la situación interna y externa de la persona frente a la nueva realidad.

Implica entonces la necesidad de poder transitar el duelo para finalmente crecer, desarrollarse y aprender de esa vivencia, y para que sea posible deberá existir un contexto que acompañe y propicie esa posibilidad. Desde el plano laboral, es necesario que el colaborador experimente el duelo como tal, y se sienta contenido y apoyado durante la elaboración de ese proceso.

El desempeño laboral se refiere no solo a lo que el colaborador sabe hacer, sino también a lo que hace y por lo tanto le es esencial la actitud con la que el colaborador se desenvuelve. Si ésta se ve afectada, entonces afectará su desempeño.

2.2.5 Motivación

Otro factor determinante que afecta el desempeño de una persona es la motivación, porque será ésta la que permita a una empresa mantener una actitud positiva en sus colaboradores.

Para Chiavenato (1999) el comportamiento de las personas es complejo, ya que depende de factores tanto internos, derivados de las características de su personalidad: motivación, actitudes, emociones, valores, etc., como también de factores externos, derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc.

Teniendo en cuenta esto, el desempeño de una persona está afectado por dos tipos de factores que no son excluyentes, es decir que el desempeño laboral se ve influenciado por la

combinación de ambos, no solamente por uno de ellos. Si ante situaciones de duelo una empresa consigue desarrollar estrategias e iniciativas que acompañen a sus colaboradores y que fomenten el clima de cooperación en este tema, se insta a mejorar el factor social empresarial y por ende repercute positivamente en el colaborador.

Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín *motus*, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. Por su parte, Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) complementan esta definición e indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Entonces, la motivación es la que hace que una persona inicie una acción y la mantenga en el tiempo. La motivación se convierte en un elemento importante para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del colaborador.

La definición de motivación de Chiavenato (1999) amplía estas definiciones ya que explica que es “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Dependiendo de la situación que viva el individuo y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que lo motivará o no. Por lo tanto se refuerza la idea que si se propicia un ambiente de acompañamiento en situaciones de duelo, el colaborador estará más contenido y podrá transitar ese proceso con el apoyo de su entorno laboral.

Una iniciativa de esta índole mejora la calidad de vida del colaborador y fomenta el sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por el lugar en donde se trabaja. Intervenir y acompañar en situaciones tan traumáticas para el colaborador fortalecen el vínculo entre la empresa y él y elevan su motivación.

Uno de los principales beneficios de mantener a los colaboradores motivados es el compromiso que consiguen por parte de ellos y esto es una reacción de sentirse valorados y

tenidos en cuenta por la empresa. Según el relevamiento de la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario sobre la cultura de la felicidad (2018), plantean que los factores más influyentes en este enfoque son: buen ambiente de trabajo (70%), luego el reconocimiento por parte de los superiores (20%) y por último buenas relaciones interpersonales (10%).

Innovar en los vínculos y preocuparse por el bienestar de los colaboradores es algo positivamente percibido. Tomás Olivieri plantea en la entrevista con Terrile (2016) que cuanto más podamos integrar el ser y el sentir con el hacer, más completas van a sentirse las personas. Parte de esa integración es fomentar espacios de contención y acompañamiento de los colaboradores en situaciones de duelo.

2.2.6 Marco legal

En la actualidad, en Argentina, las empresas están obligadas a cumplir con ciertos plazos de licencia paga frente al fallecimiento de un familiar. Vencido ese plazo, la persona deber reincorporarse al trabajo para continuar con sus funciones habituales.

Dependiendo del ámbito de aplicación de la empresa, algunas se regirán por los plazos establecidos en la Ley de Contrato de Trabajo (20.744) y otras por los convenios colectivos que apliquen a la industria y que en algunos casos tienen como finalidad mejorar las licencias establecidas en la Ley de Contrato de Trabajo (LCT).

A continuación, detallaremos los plazos de licencias especiales establecidas en la LCT (1976):

- **Licencia por fallecimiento de esposa, concubina, hijos y padres:** será de 3 días corridos, uno de los cuales deberá ser hábil. Tanto el fallecimiento como el vínculo familiar debe ser acreditado con las partidas correspondientes.

- **Licencia por fallecimiento de hermano:** será de 1 día hábil. Tanto el fallecimiento como el vínculo familiar debe ser acreditado con las partidas correspondientes.

Son titulados como licencias especiales ya que su característica fundamental es que son extraordinarios, es decir, que no se presentan en la vida del colaborador todos los días, con normalidad.

Habiendo analizado el proceso de duelo y sus etapas, se puede afirmar que los plazos previamente detallados resultan insuficientes para que la persona pueda reponerse de tal situación. Incluso quedan excluidos de estas licencias otros vínculos familiares (por ejemplo, abuelos, suegros, sobrinos, etc.) e incluso no familiares (como amigos, por ejemplo) que al experimentar su pérdida pueden generar igual o mayor dolor en las personas.

Tal como mencionamos, algunos convenios colectivos (s.f.) buscan establecer licencias especiales más beneficiosas para sus colaboradores que las legales, ya sea desde la extensión de los plazos o sumando más licencias. Algunos ejemplos son:

Convenio colectivo de Sanidad:

- Extiende el plazo de la licencia por fallecimiento de cónyuge, padres, hijos, o hermanos a cargo a 7 días.
- Extiende el plazo de la licencia por fallecimiento de hermanos a 2 días.
- Incorpora la licencia por fallecimiento de abuelos, nietos, tíos, suegros, yernos y cuñados.

Convenio colectivo de Obreros de Construcción:

- Extiende el plazo de la licencia por fallecimiento hermanos a 3 días.
- Incorpora la licencia por fallecimiento de suegros.
- Otorga 20 días no remunerados para utilizar en cualquier fallecimiento de familiar o amigo.

Convenio colectivo de Guardavidas:

- Extiende el plazo de la licencia por fallecimiento de cónyuge, padres, hijos, o hermanos a cargo a 5 días.

3. Metodología

3.1 Diseño metodológico

El presente trabajo se definió desde una perspectiva explorativa-descriptiva. En principio, el objetivo ha sido examinar un tema o problema de investigación poco estudiado que en este caso fue el acompañamiento empresarial en situaciones de duelo. Se profundizó este tema detallando cuál es la situación actual en las empresas, exponiendo distintas perspectivas y opiniones de las partes interesadas. Para ello se realizó una investigación no experimental basada en el análisis de los fenómenos tal como se dan en su contexto natural y sin manipular ninguna variable.

3.2 Unidad de análisis

Nuestra unidad de análisis es el proceso de duelo en las empresas y el impacto que este genera en el entorno laboral. Para esto hemos decidido estudiar tres aspectos:

En primer lugar las personas que trabajen o hayan trabajado en una compañía con el fin de analizar sus opiniones y experiencias frente a la alternativa de tener un mayor involucramiento de la empresa en las vivencias de duelo que puedan transitar.

Por otro lado, se estudió a las empresas y se expusieron sus posturas frente a la posibilidad de brindar un apoyo adicional a sus colaboradores en situaciones de duelo, propiciando escenarios de contención.

Por último, se entrevistaron expertos en el tema para conocer cuáles son algunas de las prácticas o iniciativas que se llevan a cabo en las organizaciones para acompañar eficazmente las situaciones de duelo.

3.3 Muestreo y selección de participantes

Los participantes deberán ser mayores de edad, de género indistinto y tener al menos una experiencia laboral, ya sea actual o pasada. Cumpliendo con estas condiciones, se segmentó la población de acuerdo con dos variables: edad y género.

A continuación, se analizaron empresas nacionales y multinacionales situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, independientemente del rubro al que pertenecen. Se segmentaron en función de si implementan o no prácticas de duelo, y a su vez en función de la nómina, siendo los rangos pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por último, los expertos entrevistados han sido escogidos en base a su experiencia en las temáticas de duelo. Tres de ellos lideran actualmente talleres o intervenciones en empresas sobre el acompañamiento en situaciones de duelo y una psicóloga especializada en el ámbito organizacional.

En el caso del Grupo Telecom, se accedió a un video (2014) como fuente secundaria de datos, en el cual Gabriela Campodónico, Gerente de Desarrollo y Cultura Organizacional, relata su propia experiencia al utilizar por primera vez un taller de duelo y acompañamiento, y cómo fue percibido el mismo por los colaboradores.

3.4 Mapeo de variables

Se definieron las variables en función de la influencia que tuvieron en la investigación, ya sea porque su ocurrencia determina o afecta de diversa forma a la situación de duelo o porque se definieron como aspectos determinantes para crear relaciones de análisis.

Tabla 1: Variables de investigación

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
Tipos de Duelo	<ul style="list-style-type: none"> • Duelo personal por fallecimiento de familiar • Duelo personal por fallecimiento de amigos/as • Duelo personal por fallecimiento de un compañero de trabajo • Duelo de un compañero de trabajo, no propio
Empresas (según sus prácticas)	<ul style="list-style-type: none"> • Con prácticas de duelo • Sin prácticas de duelo
Empresas (según su nómina)	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas (tienen menos de 50 colaboradores) • Medianas (tienen de 51 a 200 colaboradores) • Grandes (tienen más de 201 colaboradores)
Población (según la edad)	<ul style="list-style-type: none"> • De 18 a 28 años • De 29 a 40 años • Mayores de 41 años
Población (según el género)	<ul style="list-style-type: none"> • Femenino • Masculino • Otro

Fuente: Elaboración propia

3.5 Instrumento de indagación

Se propuso contestar los interrogantes planteados con las siguientes fuentes de recolección de información:

- Encuestas cerradas, orientadas a los participantes que hayan tenido alguna experiencia laboral para que aporten sus opiniones respecto a un mayor involucramiento por parte de la empresa en situaciones de duelo.

- Entrevistas abiertas, por un lado a las empresas que realicen prácticas de acompañamiento en el duelo, a empresas que no realizan esas prácticas y por último a los expertos que darán respuestas en función a su experiencia en el tema.

3.6 Recolección de datos

La primera herramienta elegida que se corresponde con el método de investigación explorativa-descriptiva fue la encuesta. Se utilizó para identificar opiniones, actitudes y situación actual de los participantes. Fue un método efectivo ya que se valió de la propia experiencia de cada uno de ellos.

Luego se realizaron diversas entrevistas con personas clave identificadas que aportaron valor y objetividad a la tesis. En estas, la información se obtuvo directamente del interlocutor lo cual fue una gran ventaja ya que permitió la adaptación de las preguntas y el rumbo de la misma a medida de cada sujeto. Se llevaron a cabo principalmente con referentes de empresas y psicólogos expertos.

3.7 Método de procesamiento

El tipo de análisis que se utilizó para procesar los datos fue un método cualitativo, que estuvo orientado a la exploración no numérica de datos, los cuales se obtuvieron de las encuestas y entrevistas mencionadas previamente. Se recurrió a la triangulación de encuestas a participantes con experiencia laboral, empresas y expertos en temática de duelo, con el fin de sustentar la investigación planteada.

Esto permitió tener un enfoque más amplio y subjetivo de la problemática abordada, intentando encontrar patrones comunes para poder validar o rechazar las hipótesis planteadas previamente.

Las encuestas y entrevistas incluyeron preguntas definidas de manera tal que las respuestas de éstas provean la información necesaria para poder responder las preguntas de investigación. En el caso de las entrevistas, se incluyeron preguntas introductorias con el fin de generar un buen clima con el entrevistado y contextualizar el tema y luego preguntas sustantivas para la investigación.

Se transcribirán extractos de las entrevistas para el análisis y se incluirán como anexos las entrevistas completas, tanto de empresas como de expertos. En el caso de las encuestas se analizará la información a través de gráficos para facilitar la comprensión.

3.7.1 Encuestas

A continuación se mostrará el contenido de las encuestas:

1. Actualmente residido en:
 - a. GBA Norte
 - b. GBA Sur
 - c. CABA
 - d. GBA Oeste
2. Edad:
 - a. 18 a 28
 - b. 29 a 40
 - c. Mayor a 41
3. Género:
 - a. Hombre
 - b. Mujer
 - c. Otro

4. Máximo nivel educativo alcanzado:
 - a. Secundario en curso
 - b. Secundario completo
 - c. Terciario en curso
 - d. Terciario completo
 - e. Universitario en curso
 - f. Universitario completo
5. Experiencia laboral en:
 - a. Empresa pequeña (menos de 50 colaboradores)
 - b. Empresa mediana (entre 51 y 200 colaboradores)
 - c. Empresa grande (más de 200 colaboradores)
6. ¿Vivenciaste algún tipo de duelo?
 - a. Si
 - b. No
7. ¿Qué tipo de duelo vivenciaste?
 - a. Vivencié un duelo personal (familiares o amigos)
 - b. Vivencié la pérdida de un compañero de trabajo
 - c. No vivencié un duelo personalmente pero sí trabajé con personas en situación de duelo
8. Ante esta situación, la empresa ofreció lo siguiente:
 - a. Días de licencia por fallecimiento adicionales
 - b. Presencia de autoridades en velatorio / Envío floral
 - c. Comunicación interna
 - d. Flexibilidad laboral
 - e. Ayuda económica
 - f. Acompañamiento psicológico / terapéutico

- g. Nada
 - h. Otro
9. ¿Te hubiera gustado que la empresa haga algo más?
- a. Si
 - b. No
10. ¿Qué te gustaría que haga la empresa frente a una situación de duelo?
- a. Días de licencia por fallecimiento adicionales
 - b. Presencia de autoridades en velatorio / Envío floral
 - c. Comunicación interna
 - d. Flexibilidad laboral
 - e. Ayuda económica
 - f. Acompañamiento psicológica/terapéutico
 - g. Nada
11. ¿Tenés conocimiento de que existen talleres, charlas, organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los empleados en situaciones de duelo?
- a. Si
 - b. No
12. Indicá con cuál de las siguientes afirmaciones te sentirías más identificado en caso de que tu empresa lleve a cabo alguna de las prácticas mencionadas previamente:
- a. Es bueno que la empresa se involucre en lo que nos pasa fuera del ámbito laboral
 - b. Lo personal y lo laboral no se deben mezclar
 - c. Me sentiría invadido si la empresa interviene en el proceso de duelo
 - d. El duelo es personal, la empresa no puede hacer nada para aliviar dicho momento
 - e. Me sentiría valorado y contenido, facilitaría un poco el proceso
 - f. Considero que ayudarían a mejorar el clima laboral
 - g. Otro

3.7.2 Entrevistas

Las entrevistas serán divididas en dos grandes grupos. El primero será para las empresas, que a su vez se dividirá en aquellas que realizan prácticas y en aquellas que no; y el segundo grupo será para los expertos.

3.7.2.1 *Empresas*

Para empresas que realizan prácticas

1. ¿Qué tipo de prácticas realizan para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?
2. ¿Qué los motivó a involucrarse en los procesos de duelo de los colaboradores?
3. ¿Qué temores les surgieron cuando se plantearon ofrecer un acompañamiento ante estas situaciones?
4. Pese a realizar las prácticas, ¿identificaron algún aspecto negativo o conflicto al ejecutarlos?
5. ¿Descubrieron mejoras a partir de la aplicación de dichas prácticas? ¿Cuáles?
6. ¿Cómo percibió el colaborador que estaba transitando el duelo el involucramiento de la empresa durante ese proceso?
7. ¿Cómo afectó al clima organizacional la implementación de estas prácticas?
8. ¿Algún colaborador se opuso a recibir este tipo de acompañamiento por parte de la empresa? En caso de que sí, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué postura tomó la empresa?
9. ¿Existe algún tipo de preparación para los compañeros del colaborador en duelo?

Para empresas que no realizan prácticas

1. ¿Realizan algún tipo de práctica para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?

2. ¿Sabían que existen talleres, charlas, organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los colaboradores en situaciones de duelo? ¿Se plantearon ofrecer este tipo de iniciativas alguna vez?
3. Si bien no tienen un acompañamiento formalizado, ante el fallecimiento del familiar de un colaborador, ¿qué medidas lleva a cabo la empresa?
4. ¿Cómo comunican y trabajan estas situaciones con los compañeros del colaborador afectado?

3.7.2.2 *Expertos*

1. ¿Cómo impacta la pérdida de un ser querido en una persona?
2. ¿Cuál considera que sería el tiempo estimado para que una persona retorne a sus actividades laborales?
3. ¿Cuál considera que es la mejor forma en la que la empresa podría acompañar al colaborador?
4. ¿En qué puede beneficiar al colaborador que la empresa se involucre y acompañe en situaciones de duelo?
5. ¿Cómo perciben las personas cuando alguien intenta acompañarlos durante el duelo?
6. ¿Qué tipos de conflictos podrían existir frente a un mayor involucramiento de parte de la empresa?
7. ¿Cómo afecta al entorno laboral que un colaborador esté atravesando este tipo de situaciones? ¿Cómo lo perciben sus compañeros?
8. ¿Cómo podría la empresa preparar o ayudar a los colaboradores ante el fallecimiento de un compañero?
9. ¿Cómo debería abordar la empresa el fallecimiento de uno de sus colaboradores?

4. Resultados

A continuación, expondremos los principales datos obtenidos en las encuestas y las entrevistas realizadas:

4.1 Encuesta

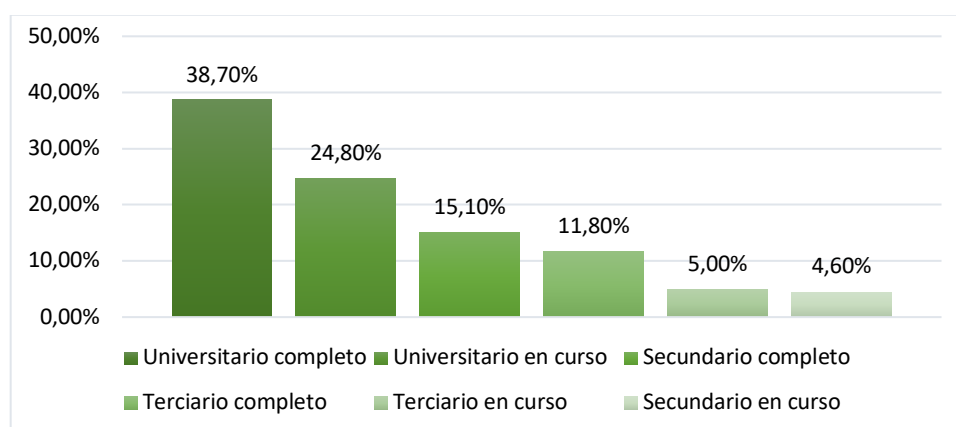
La encuesta fue respondida por 238 personas, de las cuales el 53,8% residen en Zona Sur, el 35,3% en CABA y el 10,9% restante se distribuye entre Zona Norte y Zona Oeste.

Con respecto a la edad, los porcentajes fueron: el 39,9% corresponde a personas entre 18 a 28 años. El 36,1% a personas entre 29 a 40 años y el porcentaje restante corresponde a personas mayores a 41 años.

En cuanto al género, hubo mayoría de respuestas de mujeres, representando el 61,3% y el 38,7% corresponde a repuestas de los hombres.

A continuación, mostraremos las diferencias en el nivel educativo de los participantes de la encuesta:

Gráfico 1: Máximo nivel educativo alcanzado

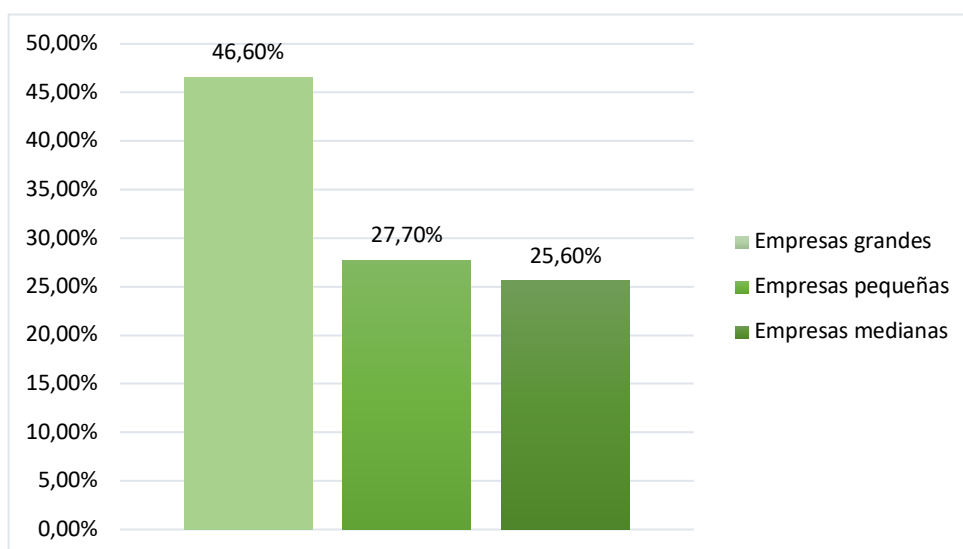


Fuente: Elaboración Propia

El mayor porcentaje (38,7%) corresponde a Universitarios que completaron sus estudios, seguido por los Universitarios que se encuentran cursando actualmente (24,8%). El resto se encuentra distribuido en estudiantes de terciario y secundario.

Cuando consultamos sobre la experiencia laboral ya sea actual o pasada, los encuestados informaron que el 46,6% trabaja en empresas grandes de más de 200 colaboradores. El 27,7% se desempeña en empresas pequeñas, de menos de 50 colaboradores. Y por último, el 25,6% respondió que trabajó o trabaja en empresas medianas, entre 51 y 200 colaboradores.

Gráfico 2: Experiencia laboral

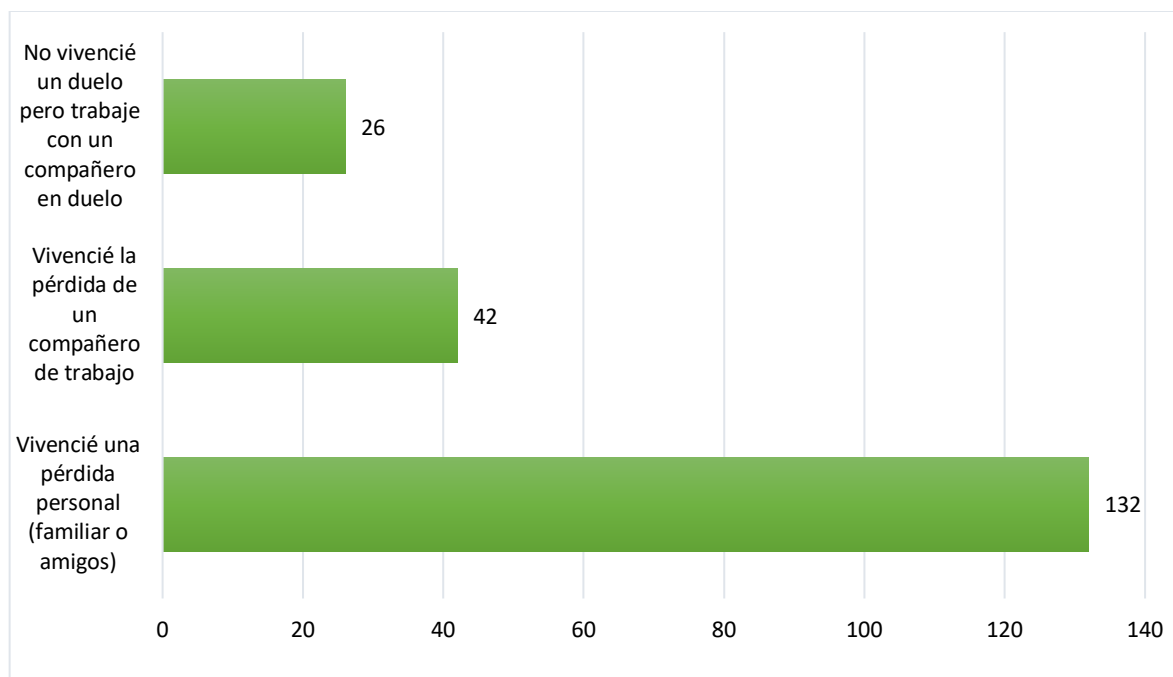


Fuente: Elaboración propia

La siguiente sección de la encuesta está orientada a la vivencia de duelos. El 32,5% respondió que no vivenció ningún duelo, mientras que el 67,5% indicó que sí vivenció algún tipo de duelo. A dichas personas se les consultó por el tipo de duelo que habían atravesado y las respuestas fueron las siguientes: 132 corresponden a duelos personales que pueden ser familiares o amigos; 42 personas indicaron que atravesaron la pérdida de un compañero de trabajo; y por último, 26 personas indicaron que, si bien no vivenciaron un duelo, sí

trabajaron con algún compañero que atravesó una pérdida. Estas opciones no eran excluyentes, ya que una persona puede atravesar diferentes situaciones.

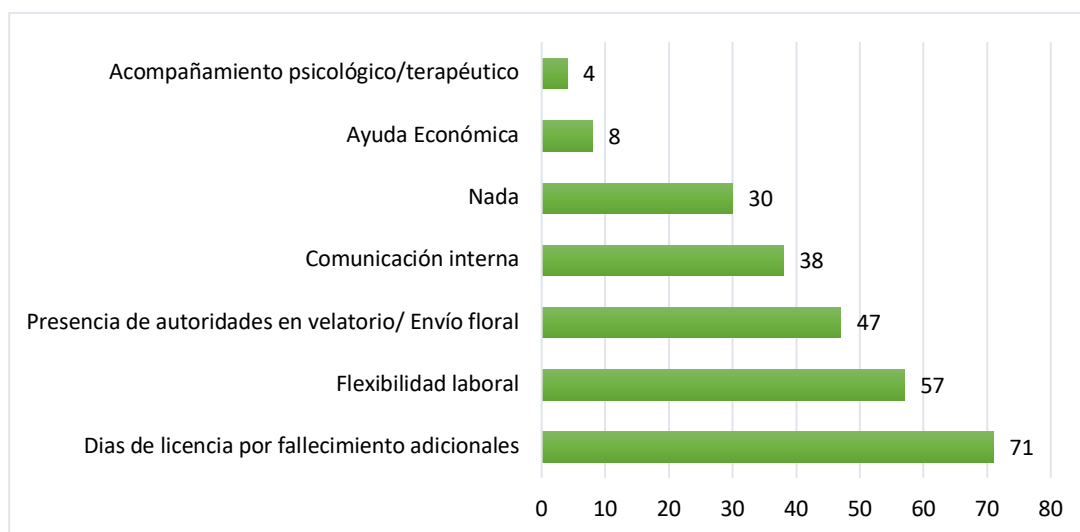
Gráfico 3: Tipos de duelo



Fuente: Elaboración propia

Luego consultamos a los encuestados sobre las acciones que tomó la empresa ante la situación de duelo. La mayoría indicó que la empresa le otorgó días de licencia por fallecimiento adicionales y flexibilidad laboral. La tercera y cuarta opción más elegidas fueron la presencia de las autoridades en velatorio con el envío floral y la comunicación interna. Las opciones menos seleccionadas fueron el acompañamiento psicológico o terapéutico, la ayuda económica y no haber realizado ninguna acción de parte de la empresa.

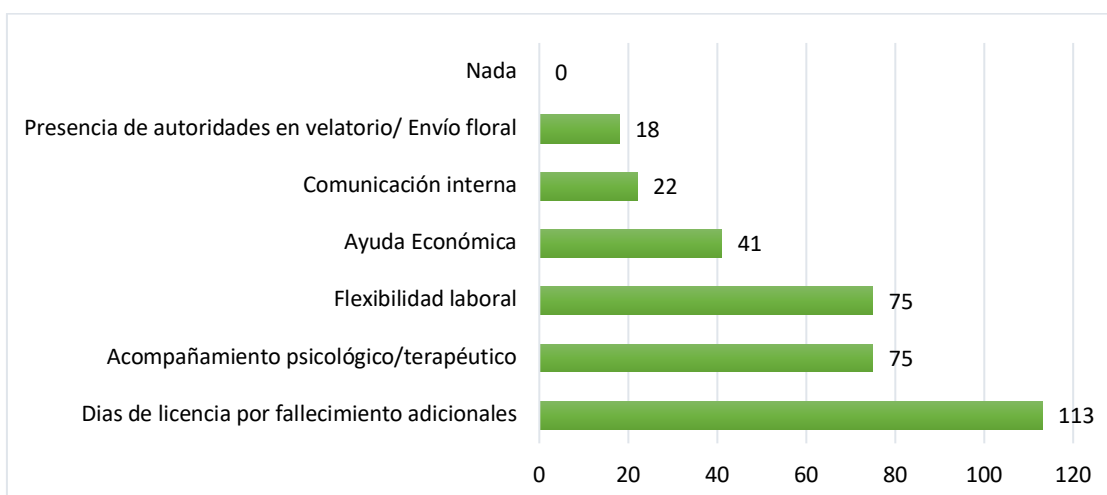
Gráfico 4: Iniciativas empresariales actuales



Fuente: Elaboración propia

En base a estas respuestas, les preguntamos si les hubiera gustado que la empresa tome alguna iniciativa adicional. Las respuestas fueron: el 46,2% dijo que no le interesaría mientras que el 53,8% dijo que sí. A dichas personas, les consultamos qué les gustaría que lleve a cabo la empresa en momentos de duelo, y las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 5: Iniciativas empresariales a aplicar



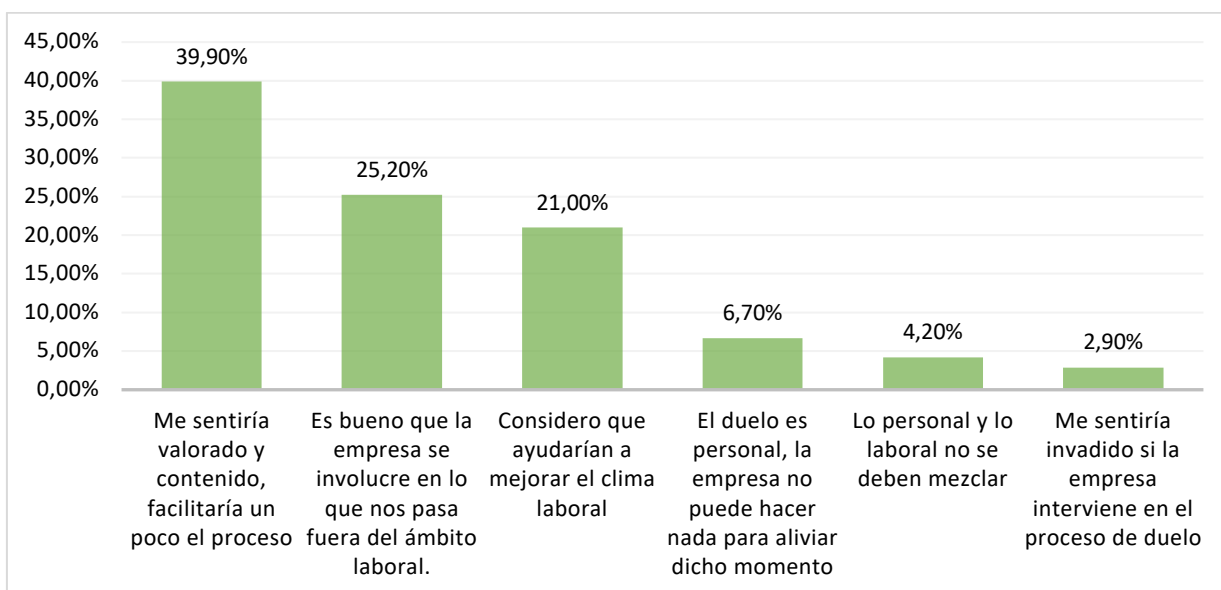
Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede observar en el Gráfico 5, las iniciativas que fueron más votadas fueron los días de licencia por fallecimiento adicionales, el acompañamiento psicológico o terapéutico y la flexibilidad laboral. Como cuarta opción, 41 personas eligieron la ayuda económica como una alternativa. Las opciones menos seleccionadas con 22 y 18 votos fueron la comunicación interna y la presencia de las autoridades en el velatorio/envío floral.

En la última sección de la encuesta, decidimos consultar a los participantes si tenían conocimiento de la existencia de talleres, charlas y organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los colaboradores en situaciones de duelo. Un 12,2% indicó que estaba al tanto de estas iniciativas y el 87,8% restante respondió que desconocían totalmente estas acciones.

Para finalizar, queríamos conocer la opinión de los encuestados sobre cómo se sentirían si su empresa llevara a cabo alguna de las prácticas mencionadas previamente. A continuación, veremos las distintas respuestas:

Gráfico 6: Nuevas iniciativas



Fuente: Elaboración propia

De las personas encuestadas, 95 indicaron que se sentirían valorados y contenidos y que dichas prácticas facilitarían un poco el proceso. La segunda opción más votada fue la que indica que es bueno que la empresa se involucre en lo que les pasa a los colaboradores fuera del ámbito laboral. La tercera opción elegida por los encuestados fue que consideran que dichas prácticas ayudarían a mejorar el clima laboral. Las opciones menos votadas con menos del 10% cada una fueron las que indican que el duelo es personal y que la empresa no puede hacer nada para aliviar dicho momento, lo personal y lo laboral no deben mezclarse, y que las personas se sentirían invadidas si la empresa interviene en el proceso de duelo.

4.2 Entrevistas a empresas que realizan prácticas

Cuando consultamos a las empresas que realizan prácticas en torno al duelo, detallaron que realizan talleres, charlas o intervenciones con especialistas en la temática o con los propios departamentos de salud ocupacional de la empresa formado por psicólogos. También coincidieron que lo que los motivó a comenzar con esto fue alguna situación traumática o grave respecto a la muerte y que por ello vieron la necesidad de realizar un acompañamiento mayor.

No identificaron conflictos a la hora de proponer este mayor involucramiento. Caso contrario, fue muy bien recibido por los colaboradores ya que según su perspectiva aumentó el sentido de pertenencia y fortaleció al grupo de trabajo.

Por último, manifestaron que los talleres suelen estar orientados en su mayoría a los compañeros de trabajo para que puedan expresar cómo los influyó la situación y para prepararlos en cómo hablar y cómo ayudar a la persona en duelo. En menor cantidad realizaron talleres individuales para la persona en duelo, pero en algunos casos se les ofreció ayuda terapéutica extra laboral.

Tabla 2: Resumen de entrevistas a empresas que realizan prácticas

EMPRESAS	CONFIDENCIAL	YPF	TELECOM (Extracto Video)
¿Qué tipo de prácticas realizan para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?	Talleres en la temática.	Talleres y acompañamiento con un grupo de psicólogos de YPF.	Un espacio que terminó siendo un taller de duelo, con estos objetivos, de generar diálogo, de generar encuentro, reflexión y honrar la vida de la persona que ya no estaba y que todos necesitábamos traer.
¿Qué los motivó a involucrarse en los procesos de duelo de los colaboradores?	El fallecimiento de seis colaboradores.	Es un trabajo más del sector de Salud Emocional, que tiene el objetivo de cuidar a la gente en cuanto a la salud mental y en este sector lo que hacemos es, como psicólogos (...) acompañamos al empleado en todo lo que sea que le vaya sucediendo.	El fallecimiento de una compañera muy querida.
¿Qué temores les surgieron cuando se plantearon ofrecer un acompañamiento ante estas situaciones?	¿Iban a servir? ¿Iban los colaboradores a querer participar?	Ninguno, el problema está en articular todos los sectores.	No lo menciona.
Pese a realizar las prácticas, ¿identificaron algún aspecto negativo o conflicto al ejecutarlos?	No, todos lo recibieron muy bien.	No se preguntó.	Menciona ejemplos no de conflictos sino de reacciones de los colaboradores ante el desconocimiento del tema.
¿Descubrieron mejoras a partir de la aplicación de dichas prácticas? ¿Cuáles?	No lo analizamos, sólo los practicamos en dicho momento.	Nosotros no lo evaluamos pero yo te puedo decir que se yo (...) la contención que se le dio fue muy grande, entonces cuando volvió estaba muy agradecido con todo. Pero no lo puedo valorar, no te lo puedo medir.	No lo menciona.

EMPRESAS	CONFIDENCIAL	YPF	TELECOM (Extracto Video)
¿Cómo percibió el colaborador que estaba transitando el duelo el involucramiento de la empresa durante ese proceso?	Al tratarse de sus propios compañeros por suerte fueron bien recibidos.	Fue muy bien percibido siempre.	La palabra que más nos dijeron después del taller fue “GRACIAS”.
¿Cómo afectó al clima organizacional la implementación de estas prácticas?	Nos unieron.	Todos los que recibieron el taller lo recibieron bien. Y esos talleres son en parte a los compañeros que hacen al clima laboral. Quedaron satisfechos y lo agradecieron mucho. Mejoró cómo responden y actúan ante estas situaciones.	Nos cambió como personas, ni más ni menos. Cambiar como personas es transformarnos y transformarnos es evolucionar.
¿Algún colaborador se opuso a recibir este tipo de acompañamiento por parte de la empresa? En caso de que sí, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué postura tomó la empresa	No.	Uno solo.	No lo menciona.
¿Existe algún tipo de preparación para los compañeros del colaborador en duelo?	No, porque no los realizamos en dichos casos.	Hacemos los talleres y después de los talleres, lo que queda sanear todo el espacio de Salud Emocional. Salud Emocional tiene dos componentes, uno es el acompañamiento individual, mano a mano, no es una terapia sino un acompañamiento y por otro lado las acciones preventivas.	Talleres y en la actualidad cursos de Coaching Ontológico para seguir trabajando en las conversaciones.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Entrevistas a empresas que no tienen formalizadas prácticas de acompañamiento empresarial en situaciones de duelo

Cuando entrevistamos a las empresas que no realizan prácticas en su mayoría indicaron que no estaban al tanto que existían organizaciones que brindan charlas y talleres para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo. Si bien no lo llevan a cabo, sí realizan otras acciones para acompañar a sus colaboradores, como puede ser extensión de los días de licencia, presencia en velorios, comunicación interna y, en menor medida, ayuda económica.

Puntualmente, una de las empresas entrevistadas informó que cuentan con la figura de un “asesor”, que entre sus principales responsabilidades tiene la de conocer y estar cerca de los colaboradores. Con lo cual, en casos de duelo, el asesor acompaña y se pone a disposición del colaborador.

En cuanto a la comunicación, en la mayoría de los casos se realiza pero son varios los canales formales que utilizan. En mayor medida, la comunicación la realiza el jefe del sector y en menor medida, el departamento de RRHH.

Tabla 3: Resumen de entrevistas a empresas que no tienen formalizadas prácticas de acompañamiento empresarial

EMPRESAS	EFFECTIVO SÍ	RECKITT BENCKISER ARGENTINA S.A.	DEBI PLAST S.A	HYTECH INGENIERÍA S.A.
¿Realizan algún tipo de práctica para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?	Días de licencia según el vínculo. Figura de asesor	Si.	Tratan de acompañar a las familias de los empleados.	Extensión de la licencia legal, reducción de jornada laboral, ayuda económica, publicación de aviso fúnebre y presencia de autoridades en velorio.
¿Sabían que existen talleres, charlas, organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los colaboradores en situaciones de duelo? ¿Se plantearon ofrecer este tipo de iniciativas alguna vez?	Ofrecen talleres para vivencias traumáticas. Por ej.: Robo en sucursales	No estaban al tanto.	No estaban al tanto, pero de todas maneras no las ofrecerían por temas de costos.	Desconocían, pero evaluarían llevarlas a cabo porque es muy importante acompañar a los empleados.
Si bien no tienen un acompañamiento formalizado, ante el fallecimiento del familiar de un colaborador, ¿qué medidas lleva a cabo la empresa?	Ayuda económica o más días de licencia. Los líderes y asesores acompañan en ese momento.	Envían una corona de flores al lugar del sepelio. En ocasiones, se hacen presentes en el lugar.	Asistencia al velatorio, envío floral, ayuda económica, días adicionales de licencia, flexibilidad horaria.	Extensión de la licencia legal, reducción de jornada laboral, ayuda económica, publicación de aviso fúnebre y presencia de autoridades en velorio.
¿Cómo comunican y trabajan estas situaciones con los compañeros del colaborador afectado?	El asesor de RRHH se contacta y se pone a disposición según las necesidades de cada caso.	Es el jefe directo quien comunica la noticia y desde HR acompañan dicha comunicación	Comunicado oral y en cartelera con información del sepelio.	RRHH es responsable de todas las comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

4.4 Entrevistas a expertos

Cuando preguntamos a los expertos, en la mayoría de las preguntas hubo respuestas unánimes. En primer lugar todos coincidieron que la pérdida de cualquier ser querido genera una crisis en la persona que afecta todos los aspectos de su vida, tanto el plano personal como relacional y laboral. Es por este mismo motivo que coincidieron que, si bien cada persona necesita sus propios tiempos, los plazos legales actuales resultan escasos para que la persona pueda reincorporarse en sus actividades diarias.

Coincidieron también en que la mejor forma para acompañar al doliente que tiene la empresa es generando espacios de conversación y visibilizando el hecho ocurrido, ya sea a través de talleres con especialistas o simplemente que las autoridades y RRHH se pongan a su disposición para hablar cuando lo necesite. Estuvieron de acuerdo en que lo peor que se puede hacer es tratar de ocultar la muerte o hacer como si nada hubiese pasado.

Con respecto a este mayor involucramiento, convinieron que siempre fueron muy bien recibidos por los colaboradores y que solo se podrían generar conflictos cuando éstos perciban que no son realizados con buena intención o si el personal que imparte las charlas no está debidamente preparado.

También se consultó por el impacto en los compañeros de trabajo y concluyeron que es necesario poder generar espacios para que conversen sobre lo que les ocurre y prepararlos para el regreso del doliente o para su propio duelo en caso que sea un compañero de trabajo, ya que ante estas situaciones no saben qué decir o hacer.

Tabla 4: Relación entre las preguntas de investigación y las respuestas de los expertos

Expertos	Beneficios del acompañamiento	Posibles conflictos	Percepción del colaborador del acompañamiento empresarial	Impacto en el entorno laboral	Impacto en el colaborador	Prácticas a realizar por la empresa
Tomás Olivieri	Si la empresa no acompaña y deja que los colaboradores se guarden aquello que sienten, genera desconfianza y poco sentido de pertenencia.	Espacio voluntario.	No hubo una persona que no lo agradeciera.	En ese “no saber qué hacer” se dicen cosas que no suman.	Impacta al 100%.	Taller que brinde herramientas para ayudar y “no restar”.
Mabel Weiskoff	Garantiza la seguridad de la persona y crea salud.	Cuando el involucramiento es sólo por el bien de la empresa.	Recepción positiva y muy valorada.	No saben qué decir o qué hacer cuando el doliente se reincorpora.	Impacto en lo físico, emocional, espiritual y mental.	Flexibilidad horaria, días adicionales de licencia, cambio provisorio de tareas, etc.
Pamela Lemos	La persona siente que la empresa se preocupa y lo cuida. Siente contención.	Habría conflictos si la persona que acompaña no está preparada.	Cuando es con buena intención y preocupación real lo reciben bien.	No responde.	Suele afectar todas las áreas de la persona.	Haciéndole lugar a su dolor, escucharlo y darle el tiempo que necesite.
Eugenia Ruiz Millet	Sentirse acompañado es parte de la elaboración del duelo.	Un involucramiento no medido podría resultar invasivo para el colaborador.	Redundará en el sentimiento de agradecimiento fortalecimiento de compromiso y sentido de pertenencia	El impacto del fallecimiento tiene efecto en quienes rodean a quien transita el duelo.	Pluridimensional (emocional, afectivo, familiar, económico, etc.)	Tomar contacto con el colaborador de manera directa.

Fuente: Elaboración propia

4.5 Video del Human Camp 2014. Oradora: Gabriela Campodónico, Gerente de Desarrollo y Cultura Organizacional de Telecom.

Gabriela cuenta que el motivador de los talleres y charlas en temática de duelos fue el fallecimiento de una colaboradora muy querida por todos en Telecom. Surgieron muchas preguntas, como cuales eran las capacidades que iban a desarrollar en el taller o con que competencia iban a retornar la aplicabilidad de este taller, ya que corporativamente se plantean métricas a cumplir.

Gabriela explica que en el ámbito laboral, los colaboradores se reprimen de sentir porque lo perciben como un ámbito formal. Por ello, implementar estos talleres los inspiró y conectó con la necesidad de crear un espacio dentro de la organización para poder compartir el dolor que todos estaban teniendo. Un espacio que terminó siendo un taller de duelo, con el objetivo de generar diálogo, de generar encuentro, reflexión y honrar la vida de la persona que ya no estaba.

Plantea que redactar la convocatoria a los participantes fue muy difícil, cómo comunicarlo, qué palabras usar, qué mensaje enviar, esos fueron algunos de sus cuestionamientos. Las reacciones de las personas al recibir la invitación fueron variadas, estaban sorprendidos y no sabían con qué se iban a encontrar ya que la empresa los estaba invitando a hablar de la muerte en horario laboral. Algunos sintieron que no estaban listos para afrontar algo así y otros decidieron participar. Durante el video, Gabriela expuso algunas opiniones de personas que habían asistido al taller y todas fueron muy positivas, predominando el agradecimiento y la satisfacción.

Otra acción que implementaron fue el comunicado oficial cuando ocurre el fallecimiento de un colaborador: la empresa redacta el primer párrafo en el cuál notifica y el último párrafo en el cual acompaña. Lo novedoso es que el cuerpo del email lo redactan los propios

compañeros, en donde le cuentan a todos quién era y cómo recuerdan a esa persona que ya no está, y la honran para que toda la compañía sepa lo que deja esa persona al irse.

5. Análisis y discusión

5.1 Principales hallazgos

Detallaremos a continuación los hallazgos más relevantes que hemos encontrado en este proyecto:

Consenso en los expertos

Los cuatro expertos a los que entrevistamos tuvieron mucho consenso en sus respuestas. Todos coincidieron en que los duelos afectan a las personas en su totalidad e indicaron que el acompañamiento empresarial es fundamental para atravesar dicho proceso de la mejor manera posible. Brindar talleres, apoyo psicológico o un espacio en el cual el colaborador se pueda expresar, son algunas de las opciones recomendadas por los expertos. También resaltaron la relevancia de que este acompañamiento sea dado por un profesional preparado en el tema, ya que alguien no especializado podría ocasionar retroceso en el proceso de duelo.

Por último, no existe un tiempo estimado para retornar al trabajo, el duelo es personal y cada uno aprende a sobrellevarlo a su manera. Es por eso, que coincidieron en que las licencias otorgadas por ley son obsoletas.

Alto grado de desconocimiento

Al realizar las entrevistas a empresas que no tienen prácticas de acompañamiento formalizadas nos dimos cuenta de que todas desconocían de las nuevas iniciativas que existen para acompañar a los colaboradores cuando atraviesan situaciones traumáticas. Lo mismo nos sucedió cuando realizamos la encuesta, más del 87% respondió que no estaban al tanto de dichas prácticas y que considerarían positivo que la empresa las aplicara.

Hablar de la muerte es difícil en todos los ambientes, pero las empresas deberían comenzar a interiorizarse en este tema e incluirlo en los programas de bienestar.

Prácticas actuales

Cuando realizamos la encuesta a las personas que trabajan actualmente o que hayan trabajado, decidimos consultarles sobre las prácticas actuales que llevan a cabo las empresas ante una situación de duelo. Para nuestra sorpresa, la gran mayoría respondió que tiene días de licencia adicionales y que cuentan con flexibilidad laboral para reincorporarse al trabajo. Con esto, podemos concluir que si bien muchas empresas no tienen estas acciones formalizadas dentro de sus beneficios, sí las llevan a cabo pensando en el bienestar del colaborador.

El acompañamiento psicológico fue la opción menos votada como iniciativa actual pero fue la segunda más elegida para aplicar en el futuro. Claramente nos demuestra que atravesar un duelo es un proceso muy difícil de superar para los colaboradores y muchas veces es necesario contar con este tipo de ayuda para poder sobrellevarlo.

Comunicaciones deficientes

Tal como aseveraron todos los expertos consultados, la mejor forma de transitar el duelo es visibilizando el hecho y para ello es fundamental la comunicación formal. Para nuestra sorpresa, solo el 15% de las personas encuestadas señaló que como prácticas actuales estaba la comunicación.

Esto denota que hablar de la muerte aún sigue siendo un tema tabú, por lo que las empresas necesitan del asesoramiento de especialistas en el tema para empezar a generar espacios de conversación y escucha.

5.2 Respuestas a los objetivos de investigación

5.2.1 Explicar los posibles escenarios de duelo a los que se pueden enfrentar las personas y cómo los atraviesan.

Para responder este objetivo nos valimos de dos fuentes, por un lado, el análisis del marco teórico elegido, y por otro lado consultamos a los expertos sobre el impacto que genera en una persona la pérdida de un ser querido.

En este último punto los expertos coincidieron unánimemente en que el impacto es en todos los aspectos de la persona, pasando por el plano emocional, físico, psíquico, laboral, espiritual y relacional. (Ver Anexo IV: Entrevistas a expertos en el acompañamiento empresarial en situaciones de duelo. en página 90)

En cuanto al marco teórico se expusieron a muchos autores que concluyen que la vida personal/familiar y laboral no son independientes sino que coexisten constantemente por lo que si las empresas dejan de ver la muerte o la expresión de emociones de dolor como algo tabú y se empieza a intervenir y a brindarles herramientas para elaborar el proceso de duelo, se puede colaborar con los tiempos de recuperación y adaptación de estos.

5.2.2 Identificar cómo influye la situación de duelo en el desempeño del colaborador.

Si bien inicialmente solo nos valimos del marco teórico elegido para responder a este objetivo, al analizar las entrevistas de los expertos identificamos que muchos mencionaron esta cuestión en distintas preguntas. (Ver Anexo IV: Entrevistas a expertos en el acompañamiento empresarial en situaciones de duelo. en página 90)

Los expertos plantearon principalmente que la persona se encuentra en un estado de shock y que recurrentemente vuelven a su mente imágenes o pensamientos que generan dificultades de concentración, atención y memoria. Con lo cual de estas respuestas se

desprende que las personas que se encuentran transitando un proceso de duelo tienden a disminuir su desempeño laboral e incluso, dependiendo del tipo de trabajo que realicen, podrían poner en riesgo su salud y seguridad y la de otras personas.

Los autores consultados en el marco teórico coinciden que el duelo es una crisis en la vida de una persona por lo que a partir de ese momento la persona que atraviesa el proceso, cambia. Y este cambio incluye aspectos no solo emocionales, como por ejemplo sentimientos de tristeza, enojo, culpa, miedo, ansiedad, soledad e impotencia, sino también aspectos físicos como por ejemplo opresión en el pecho, palpitaciones, falta de energía, tensión muscular, inquietud, alteraciones del sueño, pérdida del apetito, pérdida de peso y mareos, entre otros. Con lo cual, cuando se conjugan todas estas experiencias, la persona no se encuentra en su estado pleno y por ende repercutirá desfavorablemente en el desempeño en sus funciones.

Es por ello, que las empresas deberían evaluar estas cuestiones y pensar en la posibilidad de realizar cambios temporales de tareas en las personas que se reincorporan luego de la pérdida de un compañero o ser querido y adicionar días de licencia. Tanto la flexibilidad laboral como los días adicionales de licencia fueron las prácticas más votadas por los encuestados, con lo cual muestra una mayor apertura de las empresas a estos temas y a reconocer el impacto que tiene un proceso de duelo en todos los aspectos de la vida del colaborador, pero aún faltan más herramientas para acompañar durante esa transición.

5.2.3 Reconocer el impacto de la experimentación de duelo en el clima organizacional.

Atado a este objetivo estaba la pregunta de investigación: ¿Cómo afectan los duelos personales en el clima organizacional?

Recurrimos a la triangulación (entrevistas a expertos, encuestas y entrevistas a empresas) a través de las preguntas: ¿Cómo afectan al entorno laboral que un colaborador esté atravesando este tipo de situaciones? ¿Cómo lo perciben sus compañeros? ¿Cómo afectó al clima organizacional la implementación de estas prácticas? ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones te sentís más identificado?

Pese a que inicialmente definimos esas preguntas, tanto en las entrevistas con los expertos como con las empresas en todas las respuestas se hizo mención en algún momento del impacto que tenía el duelo en el entorno del doliente. Particularmente respondiendo a la pregunta, coincidieron en que se genera una situación de ansiedad en ellos al no saber cómo afrontar la situación, qué decir o si es mejor evitar el tema. Por ello, tanto los expertos como las empresas indicaron que la mayoría de los talleres o charlas que realizan no están orientados al doliente en sí mismo sino a los compañeros de trabajo, aún más cuando el duelo esté relacionado con el fallecimiento de un compañero. Coinciden en lo necesario de generar espacios de conversación para que puedan hablar sobre cómo los influyó la pérdida y, al hacerlo con los compañeros, se sienten más contenidos y comprendidos al darse cuenta que los demás están transitando por lo mismo que ellos.

En el marco teórico también se analizó la perspectiva del entorno y muchos autores coincidieron que el clima organizacional se caracteriza principalmente por la percepción compartida que poseen los colaboradores, por lo que va a estar afectado por las circunstancias que cualquiera de ellos pueda atravesar.

En las encuestas, también fue un factor que los participantes reconocieron como importante, un 21% de los encuestados consideró que aplicar prácticas de acompañamiento mejoraría el clima laboral y en gran parte esto es porque ellos atravesaron duelos y sintieron

la incomodidad de los compañeros o participaron de duelos de compañeros y sintieron esa ansiedad de no saber cómo reaccionar o acompañar al doliente.

En resumen, es fundamental entender que la vida personal y laboral se interrelacionan constantemente ya que las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo y todo lo que afecte su persona se traducirá en un cambio en su desempeño y en la forma en la que se relacionan, lo que en consecuencia afectara a sus compañeros. Poder entrelazar las implicancias personales y laborales permite a las empresas generar acciones y programas que fomenten un mayor involucramiento en cuestiones personales de la vida del colaborador pero que en definitiva terminan impactando en su vida laboral.

5.2.4 Determinar y detallar las prácticas que las empresas podrían llevar a cabo para acompañar a los colaboradores en situaciones duelo.

Siguiendo con la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las prácticas o iniciativas llevadas a cabo por parte de las empresas para acompañar a los colaboradores en sus duelos?, consultamos tanto a las empresas que realizan o no prácticas como a los expertos a través de: ¿Existe algún tipo de preparación para los compañeros del colaborador en duelo? ¿Cómo podría la empresa preparar o ayudar a los colaboradores ante el fallecimiento de un compañero? ¿Cómo debería abordar la empresa el fallecimiento de uno de sus colaboradores? ¿Qué tipos de prácticas realizan para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo? ¿Realizan algún tipo de práctica para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo? ¿Qué medidas lleva a cabo la empresa? ¿Cuál considera que es la mejor forma en la que la empresa podría acompañar al colaborador?

También consultamos, a través de las encuestas, a las personas que se desempeñan laboralmente sobre las prácticas que realizan las empresas en las que trabajan.

En el caso de las empresas que no realizan prácticas, en su mayoría indicaron que participan del velorio para acompañar a la familia y realizan el envío de un arreglo floral y en menor medida siguen la extensión de las licencias legales y la ayuda económica. En cuanto a la comunicación, sólo una empresa indicó que depende del doliente comunicar su situación cuando lo considere necesario. El resto de las empresas lo comunican por una vía formal de comunicación, en mayor medida la responsabilidad es del jefe del sector y en menor medida es RRHH el responsable de comunicarlo. Analizando estas respuestas, podemos ver que las principales acciones que realizan están más bien orientadas al plano externo de la empresa, como es el acompañamiento a las familias, que al plano interno de acompañamiento a los compañeros. (Ver Anexo III: Entrevistas a empresas que no tienen formalizadas prácticas de acompañamiento empresarial en situaciones de duelo, en página 84)

Las empresas que sí realizan prácticas indicaron que recurren a talleres y charlas con especialistas o psicólogos propios para acompañar estas situaciones de duelo. Principalmente los talleres están orientados a los compañeros de trabajo para que puedan contar con un espacio para conversar y prepararlos para el regreso del doliente o para sobrellevar el duelo cuando se trate del fallecimiento de un compañero. En menor medida los talleres son individuales para el doliente. Esto apunta a mitigar el impacto que puede tener en el clima organizacional y a naturalizar estas cuestiones al brindar un espacio de escucha. (Ver Anexo II: Entrevistas a empresas que realizan prácticas, en página 72)

Los expertos, por su parte, plantearon que la mejor práctica que pueden realizar las empresas es la de visibilizar la situación y la de generar espacios de escucha, ya sea a través de talleres formales o solo con un mayor involucramiento de RRHH. Esto será fundamental para brindar apoyo durante el proceso de duelo y de esta forma ayudar al doliente. En menor

medida plantearon la posibilidad de realizar homenajes u honrar de cierta forma al fallecido cuando se trate de un compañero de trabajo.

En la encuesta, la mayoría de los participantes indicaron que la empresa les otorgó días de licencia por fallecimiento adicionales y flexibilidad laboral. La tercera y cuarta opción más votadas fueron la presencia de las autoridades en velatorio con el envío floral y la comunicación interna. Las opciones menos seleccionadas fueron el acompañamiento psicológico o terapéutico y la ayuda económica. Lo sorprendente de estas respuestas es que cerca del 12% de las personas respondieron que la empresa en la que trabajan no realiza ninguna práctica y solo un 15% comunican eficazmente estas situaciones. Esto evidencia lo tabú que sigue siendo en muchos lugares hablar de la muerte y visibilizar estos hechos tan cotidianos.

5.2.5 Investigar y analizar la forma en la que perciben los colaboradores el acompañamiento empresarial ante experiencias de duelo.

Para abordar este objetivo se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo percibe el colaborador el posible involucramiento de la empresa ante los duelos personales?

En este caso utilizamos información tanto de las encuestas como de las entrevistas con expertos y empresas que realizan prácticas. Utilizamos las siguientes preguntas para arribar a los datos: ¿Qué te gustaría que haga la empresa frente a una situación de duelo? ¿Cómo percibió el colaborador que estaba transitando el duelo el involucramiento de la empresa durante ese proceso? ¿Cómo perciben las personas cuando alguien intenta acompañarlos durante el duelo?

Tanto las empresas que realizan prácticas como los expertos coincidieron en que en todos los casos los colaboradores fueron muy receptivos con los talleres y charlas, aunque

inicialmente estaban un poco reticentes a esto por el desconocimiento, y comentaron que percibieron esos espacios como algo muy importante y necesario. En gran parte el beneficio que perciben de estas iniciativas es sentirse acompañados y comprendidos, cuando entienden que hay otras personas que sienten lo mismo que ellos se sienten más libres de expresar lo que les pasa y de aceptar un mayor involucramiento. Incluso en los testimonios extraídos del video analizado se observa principalmente gratitud por la posibilidad de tener el espacio para conversar sobre lo que les ocurre sinceramente.

También en la encuesta obtuvimos datos que ayudan a responder esta pregunta. Si bien fue sorprendente el resultado a la pregunta: ¿Te hubiera gustado que la empresa haga algo más? Ya que un 46,2% indicó que no, entendemos que esto se debió a que el 87% desconocía que existían talleres o charlas de acompañamiento. Esto se entiende porque cuando consultamos sobre qué les gustaría que la empresa empiece a implementar en situaciones de duelo, la segunda respuesta más votada fue la de acompañamiento terapéutico/psicológico. Con lo cual podemos deducir que sería bien percibido por ellos.

5.2.6 Indicar ventajas y desventajas del apoyo empresarial en escenarios de duelo.

Para abordar este objetivo recurrimos a dos preguntas de investigación. Por un lado: ¿Cuáles son los beneficios del acompañamiento de la empresa en situaciones de duelo de los empleados? Y por otro: ¿Cuáles son los potenciales conflictos que pueden surgir del sostén brindado por la empresa ante este tipo situaciones?

Para contestar la primera pregunta nos valimos de la triangulación de recursos, es decir que estuvo presente tanto en las entrevistas a empresas, como en las entrevistas a expertos y por último en la encuesta para conocer la perspectiva de los propios colaboradores.

Con la encuesta lo analizamos a través de la pregunta: ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones te sentís más identificado? Dónde obtuvimos que más del 86% de las respuestas estaban relacionadas con beneficios que ofrecían estas iniciativas como son sentirse estimado y contenido, mejorar el clima laboral y valorar un mayor involucramiento en las cuestiones personales fuera del ámbito laboral. En todas ellas se denotan aspectos positivos de un mayor involucramiento por parte de la empresa. A su vez, esto coincide con lo expuesto en el marco teórico, ya que muchos autores coincidieron que es necesario que el colaborador experimente el duelo como tal, y se sienta contenido y apoyado durante la elaboración de ese proceso. Considerar el tema del duelo y trabajarlo desde la cultura organizacional, permiten brindarle herramientas al colaborador para elaborar un proceso de duelo natural, que conlleva a mejorar los tiempos de recuperación y adaptación de estos. Y esto no solo beneficia a quien está experimentando el duelo, sino también a los compañeros de la persona que atraviesan ese proceso con ellos y a quienes también afectará desde la incomodidad de no saber cómo actuar.

Para conocer la opinión de las empresas en torno a los beneficios que otorgaban, lo hicimos a través de la pregunta: ¿Descubrieron mejoras a partir de la aplicación de dichas prácticas? ¿Cuáles? Y en esta pregunta coincidieron en mencionar el aumento de sentido de pertenencia y el fortalecimiento social del grupo.

Por último, a los expertos les preguntamos: ¿En qué puede beneficiar al colaborador que la empresa se involucre y acompañe en situaciones de duelo?, en este caso coincidieron que ayudaría a la persona a transitar mejor el duelo, sentirse escuchado y que exista contemplación por parte de la empresa.

En el caso de la segunda pregunta de investigación, sólo recurrimos a las entrevistas con expertos y empresas que realizaban prácticas. En ambos casos coincidieron que no hay

mayores conflictos a la hora de implementar un mayor involucramiento por parte de la empresa ya que es necesario que se generen espacios de diálogo y entendimiento entre todos los colaboradores. Si bien comentaron que invadir al colaborador era uno de los temores iniciales, en la práctica fueron muy receptivos con los ejercicios y talleres.

Para ello recurrimos a las preguntas: ¿Qué tipos de conflictos podrían existir frente a un mayor involucramiento de parte de la empresa? ¿Qué temores les surgieron cuando se plantearon ofrecer un acompañamiento ante estas situaciones? Pese a realizar las prácticas, ¿identificaron algún aspecto negativo o conflicto al ejecutarlos?

Estas respuestas fueron confirmadas en las encuestas ya que solo un 14% de las personas encuestas eligieron aspectos negativos derivados de un mayor involucramiento. Y a su vez, menos de un 7% de esas respuestas implican malestar, sensación de invasión o una necesidad de mantener lo personal excluido de lo laboral.

Teniendo en cuenta los hallazgos realizados, se fortalece la hipótesis que plantea que es recomendable que la empresa brinde acompañamiento y apoyo al colaborador frente a las situaciones traumáticas de duelo que puedan experimentar y se elimina la contra hipótesis.

Fueron muchos los beneficios que se plantearon a lo largo del análisis que permiten identificar como una ventaja un mayor involucramiento de la empresa en esas situaciones ya que acompañan tanto al doliente como a su entorno laboral, el cual se ve afectado durante este proceso. Brindar herramientas y espacios de escucha y contención contribuyen a que transiten de una mejor forma el proceso de duelo. Y a su vez esto no solo es un beneficio para la empresa y el clima organizacional sino para el propio colaborador ya que aumenta su sentido de pertenencia y de gratitud para con ella.

6. Conclusión

Este trabajo de investigación se propuso como objetivo describir el impacto del acompañamiento empresarial frente a escenarios traumáticos derivados de duelos vivenciados por los colaboradores. También planteamos objetivos más específicos que nos permitieron abordar distintos aspectos de la temática elegida. Para iniciar, comenzamos explicando cuales son los posibles escenarios de duelo a los que se pueden enfrentar las personas y cómo los atraviesan, identificando cómo influyen estas situaciones en el desempeño del colaborador. Basándonos en nuestro marco teórico y en los comentarios de los expertos, concluimos que estas vivencias afectan de manera pluridimensional al colaborador, en lo afectivo, emocional, económico, familiar, laboral, relacional, etc., en todas sus áreas. La persona se encuentra en shock y vuelven a su mente imágenes o pensamientos recurrentes, los que generan dificultades de concentración, atención y memoria, que se traducen en una disminución del desempeño laboral.

Nos pareció relevante analizar el impacto de estas experiencias dolorosas en el clima organizacional y decidimos preguntarnos en qué nivel afecta al entorno laboral. Descubrimos que la mayor dificultad se encuentra en no saber qué decir o cómo acompañar al doliente. Muchas veces ese “no saber qué hacer” hace que los compañeros digan cosas que no suman. Para ello, creemos que los talleres de duelo y acompañamiento brindan herramientas al entorno para sobrellevar estas situaciones de la mejor manera posible, tratando de ayudar y no de empeorar. En muchas organizaciones, se ignoran los duelos y se espera que los días pasen, dejando algo enquistado que no tuvo el espacio para expresarse. A futuro, trae comportamientos y actitudes que no benefician al ambiente laboral. Por eso, es de suma importancia trabajarlo.

Decidimos que era necesario explorar las prácticas que las empresas podrían llevar a cabo para acompañar a los colaboradores en estas vivencias. Consultamos con expertos en el tema y nos indicaron que es fundamental tener contacto directo con la persona o los compañeros, haciéndole lugar a su dolor, escuchándolos y entendiéndolos. La flexibilidad horaria, los días de licencia adicionales y el acompañamiento terapéutico fueron las opciones más elegidas por los colaboradores quienes indicaron que al atravesar una muerte le gustaría que su empresa les ofrezca alguna de esas opciones. Si bien generalmente las empresas envían arreglos florales o acompañan en los velatorios, claramente no es suficiente. Hoy en día, se busca que exista un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, por lo cual se espera que las organizaciones comprendan lo que vive el colaborador desde una percepción más humana y no sólo pensar en los resultados de la compañía. Es fundamental visibilizar lo que ocurrió y brindar espacios catárticos para todos los colaboradores.

Comprender cómo es percibido este acompañamiento empresarial por parte del colaborador es determinante para saber si finalmente es conveniente llevarlo a cabo o no. Es por eso, que primero decidimos consultarles a los colaboradores si tenían conocimiento de los talleres, charlas y organizaciones que brindan asistencia a las empresas en los momentos de duelo. La diferencia fue sustancial, cerca del 86% indicó que desconocían estas prácticas pero que, si sus empresas las aplicaban, se sentirían valorados y contenidos, facilitando un poco el proceso de duelo. Otros indicaron que es bueno que la empresa se involucre en lo que les pasa y que mejoraría el clima organizacional. Desde la perspectiva de los expertos, la mayoría indicó que tiene una recepción muy positiva y valorada cuando la preocupación es real. Por último, desde la experiencia de las empresas que lo aplicaron reconocieron fundamentalmente que unieron aún más a los equipos y que el principal sentimiento fue de gratitud.

Por último, decidimos especificar los beneficios y los posibles conflictos que pueden surgir del acompañamiento brindado por la empresa ante este tipo de vivencias.

Desglosaremos este análisis en dos tramos:

Con respecto a los conflictos, los expertos tuvieron respuestas variadas. Indicando que puede ser contraproducente cuando la persona que acompaña no está lo suficientemente preparada o cuando el acompañamiento no es medido se puede llegar a cruzar la línea de la “invasión”. También cuando el involucramiento es sólo por el bien de la empresa. Esto es percibido fácilmente por los colaboradores y puede ocasionar una fuerte desmotivación y retroceso en el proceso de duelo.

En función a la experiencia de las empresas que realizaron las prácticas no identificaron ningún aspecto negativo y todos los colaboradores estuvieron de acuerdo en participar de los talleres salvo casos muy puntuales.

Al consultarles esto a los colaboradores, sólo un 7% respondió que lo personal y lo laboral no se deben mezclar y que se sentirían invadidos si la empresa interviene en el proceso de duelo. Por lo que la gran mayoría estaría a favor de recibir un acompañamiento y lo perciben como algo positivo y beneficioso.

Indagamos finalmente cuales eran las ventajas de que la empresa ofrezca este apoyo a los colaboradores. Los especialistas enuncian que ser contemplativos con la situación del duelo garantiza la seguridad de la persona y crea salud. Permite que la persona tenga la posibilidad de hablar y que el duelo no quede como algo enquistado, que la persona no se sienta sola con su pesar y que sienta que la empresa se preocupa por su bienestar. Fortalece el sentido de pertenencia y compromiso.

Tal como comentamos previamente, las personas encuestadas reconocieron que se sentirían valorados al sentir que la empresa los acompaña en el sentimiento de manera real, que facilitaría un poco el proceso de duelo.

Durante este trabajo, observamos que a las personas y a las empresas les cuesta mucho hablar de la muerte. Si bien es un tema cotidiano, que muchas personas atraviesan a lo largo de su vida, es un tema muy poco explorado y trabajado. Tuvimos la suerte de poder entrevistar a cuatro expertos en el tema, no así con las empresas que cuentan con diferentes prácticas para acompañar a los colaboradores en estos momentos. También descubrimos un elevado desconocimiento del tema. Pese a que las empresas están comenzando a ofrecer nuevas prácticas que les permitan a los colaboradores encontrar un equilibrio entre su vida personal y laboral, creemos que todavía hay mucho en lo que se debe trabajar, sobre todo cuando las experiencias son dolorosas y afectan considerablemente al colaborador.

Un aspecto importante que destacamos durante la realización de esta tesis fue la gran apertura de todos los consultados en el tema. Particularmente, una de las empresas entrevistadas por no realizar prácticas formalizadas en cuanto a talleres o charlas, Hytech Ingeniería S.A., mostró mucho interés en el tema durante toda la entrevista y posteriormente indagando aún más al respecto. Esto permitió que podamos conectarla con Tomás Olivieri, uno de los expertos consultados, y a partir de ello coordinaron la realización de talleres para los próximos meses, motivados por el reciente fallecimiento de uno de sus colaboradores.

Poder empezar a generar conciencia en estos temas, que se empiece a hablar al respecto y deje de ser tabú, es uno de los principales aportes que podemos rescatar de este trabajo de investigación.

7. Bibliografía

- ÁLVAREZ, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Barcelona, España: Escuela Española SA.
- BAJUK, L. (2014). El desafío del equilibrio: vida laboral versus vida personal. *IEEM Revista de Negocios*, 70-71. Recuperado el 31 de Agosto de 2019 de la Base de datos EBSCOHOST.
- BORDAS MARTÍNEZ, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Editorial UNED, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- BUCAJ, J. (2003). *Hojas de Ruta*. Buenos Aires, Argentina: Editorial del Nuevo Extremo.
- CABODEVILLA, I. (2007). Las pérdidas y sus duelos. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 30(Supl. 3), 163-176. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1137-66272007000600012&lng=es&tlng=es.
- CARLES ZAMARRIPA, G. (Ed.). (2017). *El duelo y su impacto laboral*. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de Konsilas Ducere: <https://www.konsilasducere.com/single-post/2017/03/26/El-duelo-y-su-impacto-laboral>
- CHÁVEZ CERVANTES, G. (2018). *La Importancia del Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Recuperado el Septiembre de 2019, de Emprendices: <https://www.emprendices.co/la-importancia-del-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones/>
- CHIAVENATTO, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5a. ed.). Los Ángeles, California: Editorial Mc Graw Hill.
- Convenios Colectivos*. (s.f.). Recuperado el 1 de Septiembre de 2019, de <http://www.intersindical.com/>

DEBELJUH, P. (2004). Trabajo y familia. *Cuadernos de Difusión*, 9(16), 91-102.

Recuperado el 31 de Agosto de 2019 de la Base de datos EBSCOHOST.

Empleados felices, resultados positivos: la importancia del bienestar emocional en el

trabajo. (2018). Recuperado el 1 de Septiembre de 2019, de INFOBAE:

<https://www.infobae.com/tendencias/2018/05/09/empleados-felices-resultados-positivos-por-que-es-tan-importante-el-bienestar-emocional-en-el-trabajo/>

ENGLER, A. (2019). *Clima laboral: más de la mitad de los argentinos se siente*

disconforme. Recuperado el Septiembre de 2019, de Apertura Negocios:

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Clima-laboral-mas-de-la-mitad-de-los-argentinos-se-siente-disconforme-20190505-0001.html>

GÓMEZ SANCHO, M. (2007). *La pérdida de un ser querido.* Madrid, España: Arán

Ediciones. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de

https://books.google.com.ar/books?id=i4nL0FLPUZoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

GONZÁLEZ VERDE, A., JIMÉNEZ SUÁREZ, A., & REYES ROLDÁN, M. (2015).

Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-41.

GUIMARÃES, G. (2013). *Liderazgo Positivo: un nuevo modelo de liderazgo para los*

nuevos tiempos. Recuperado el Septiembre de 2019, de América Economía:

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/liderazgo-positivo-un-nuevo-modelo-de-liderazgo-para-los-nuevos-tiempos>

HERRERA, F., RAMÍREZ, M. I., ROA, J. M., & HERRERA, I. (2004). Tratamiento de las

creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista*

Iberoamericana de Educación, 37(2), 1-21. Recuperado el 1 de Septiembre, de

<https://rieoei.org/RIE/article/view/2885/3818>.

JAUJA, M. (2015). *Idea de la ceniza*. España: Periférica.

JENKINGS, G. (Ed.). (s.f.). *Cómo levantar la moral de tus empleados después de una muerte*. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de <https://www.losrecursoshumanos.com/como-levantar-la-moral-de-tus-empleados-despues-de-una-muerte/>

KÜBLER-ROSS, E. (1969). *Sobre la muerte y los moribundos*. Barcelona, España: Ediciones Grijalbo SA. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de <http://bibliotecaparalapersona-epimeleia.com/greenstone/collect/libros1/index/assoc/HASH07f6.dir/doc.pdf>.

La Experiencia Inspiracional que está Transformando el Liderazgo (2014). [Película].

LEKA, S., & GRIFFITS, A. (2004). La organización de trabajo y el estrés. *Serie protección de los trabajadores*(3), Recuperado el 31 de Agosto, de https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1.

Ley de Contrato de Trabajo. (1976). Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

LÓPEZ DEL POZO, V. (2011). *El Duelo*. Málaga, España: Vértice. Recuperado el 31 de Agosto, de <https://books.google.com.ar/books?id=hNXQfeeWeHoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.

MEZA DÁVALOS, E., GARCÍA, S., TORRES GÓMEZ, A., CASTILLO, L., SAURI SUÁREZ, S., & MARTÍNEZ SILVA, B. (2008). El proceso del duelo. Un mecanismo humano para el manejo de las pérdidas emocionales. *Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas*, 13(1), 28-31. Recuperado el 1 de Septiembre, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47316103007> .

- PENICHE, R. (2018). *El duelo, ¿qué hacer en el trabajo?* Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de El Siglo de Durango:
<https://www.elsiglodedurango.com.mx/noticia/992030.el-duelo-que-hacer-en-el-trabajo.html>
- PERAZA RODRÍGUEZ, Y., & GARCÍA REMUS, M. (2004). *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27-30. Recuperado en Septiembre 2019 de base de datos EBSCO.
- POCH, C., & HERRERA, O. (2003). *La muerte y el duelo en el contexto educativo. Reflexiones, testimonios y actividades*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- PRIETO, V. (2018). *La pérdida de un ser querido*. España: La Esfera de los libros.
- SALAS PEREA, R., DÍAZ HERNÁNDEZ, L., & PÉREZ HOZ, G. (2014). Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba. *Educación Médica Superior*, 28(1), 50-64. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000100007&lng=es&tlng=es.
- SALAZAR ESTRADA, J., GUERRERO PUPO, J., MACHADO RODRÍGUEZ, Y., & CAÑEDO ANDALIA, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 65-75. Recuperado en Septiembre 2019 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.
- SINGH, H. (2008). *Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy*. Panjab University, Chandigarh, India.

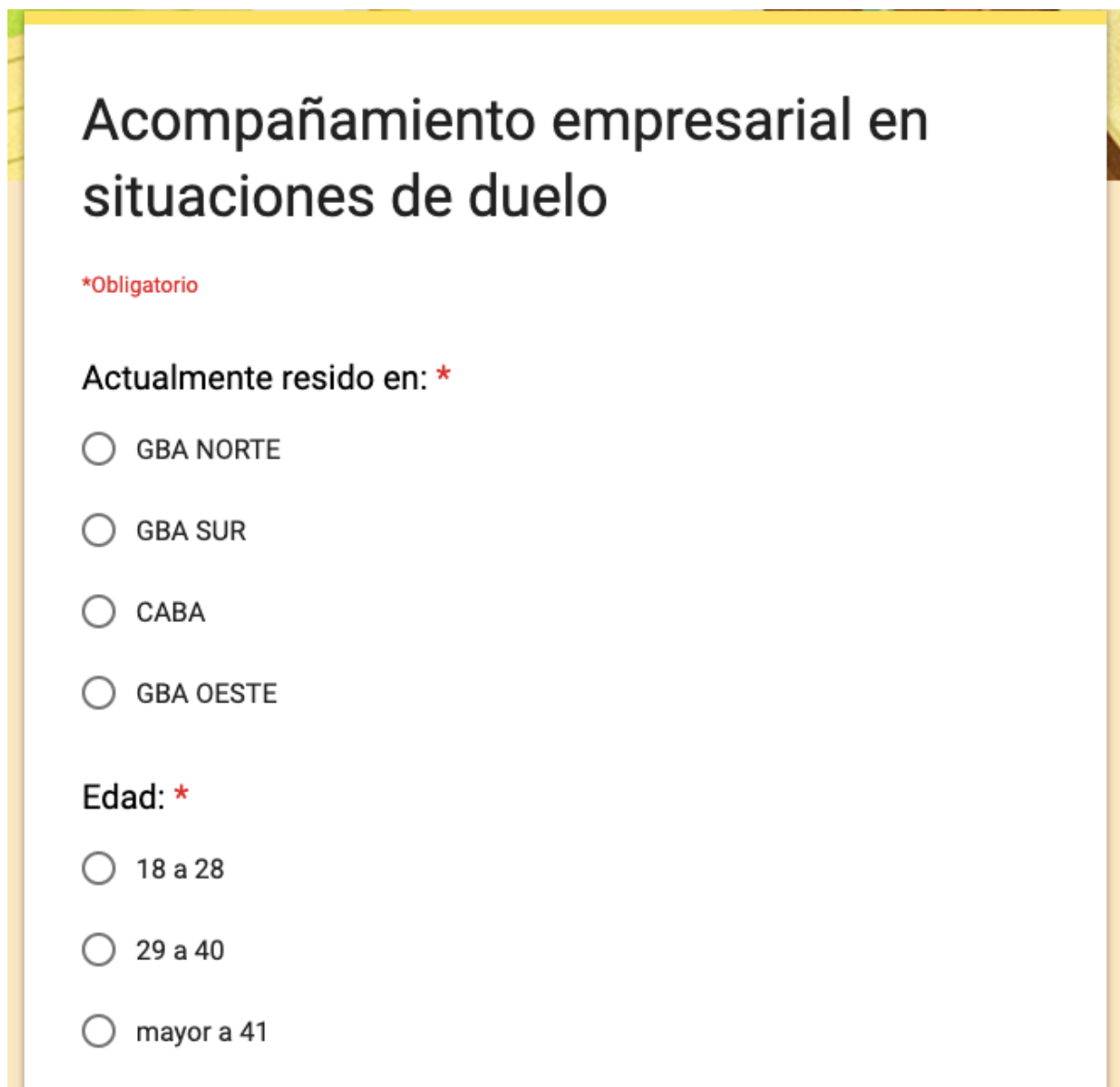
- TERRILE, S. (Ed.). (2016). *Mundo corporativo cómo romper con el tabú de la muerte en las empresas*. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de La Nación:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/mundo-corporativo-como-romper-con-el-tabu-de-la-muerte-en-las-empresas-nid1949349>
- TORO GARCÍA, N., OCHOA, L. E., & VARGAS DEL RÍO, A. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 2(3), Recuperado el 1 de Septiembre, de <https://es.scribd.com/document/378576289/clima-o-pdf>.
- TRECHERA HERREROS, J. L. (2005). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?* Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- VECINO PICO, J. M. (Ed.). (2010). *Reflexiones acerca del manejo de la muerte en la empresa*. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/reflexiones-acerca-del-manejo-de-la-muerte-en-la-empresa/>
- WILLIAM WORDEN, J. (2013). *El tratamiento del duelo: asesoramiento psicológico y terapia*. Barcelona, España: Grupo Planeta. Recuperado el 8 de Septiembre de 2019, de https://books.google.com.ar/books/about/El_tratamiento_del_duelo_asesoramiento_p.html?id=6sZ0AqAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

8. Anexos

8.1 Anexo I: Encuesta

A continuación se mostrará el contenido de las encuestas y los diferentes redireccionamientos en base a determinadas respuestas:

Ilustración 1: Introducción encuesta



Acompañamiento empresarial en situaciones de duelo

***Obligatorio**

Actualmente resido en: *

- GBA NORTE
- GBA SUR
- CABA
- GBA OESTE

Edad: *

- 18 a 28
- 29 a 40
- mayor a 41

Género: *

- Hombre
- Mujer
- Otro

Máximo nivel educativo alcanzado: *

- Secundario en curso
- Secundario completo
- Terciario en curso
- Terciario completo
- Universitario en curso
- Uniersitario completo

Experiencia laboral en: *

- Empresa pequeña (menos de 50 colaboradores)
- Empresa mediana (entre 51 y 200 colaboradores)
- Empresa grande (más de 200 colaboradores)

Duelos en las empresas

¿Vivenciaste algún tipo de duelo?

- Si
- No

Aquí el cuestionario se divide en dos partes, en los que sí vivenciaron algún tipo de duelo y en aquellos que no lo han hecho.

En el caso afirmativo, el encuestado será redirigido a las siguientes preguntas:

Ilustración 2: Encuestas con vivencias de duelo

Tipos de duelo

¿Qué tipo de duelo vivenciaste? *

- Vivencí un duelo personal (familiares o amigos)
- Vivencí la pérdida de un compañero de trabajo
- No vivencí un duelo personalmente pero sí trabajé con personas en situación de duelo

Iniciativas empresariales

Ante esta situación, la empresa ofreció lo siguiente: *

- Días de licencia por fallecimiento adicionales
- Presencia de autoridades en velatorio/ Envío floral
- Comunicación interna
- Flexibilidad laboral
- Ayuda económica
- Acompañamiento psicológica/terapéutico
- Nada
- Otro: _____

¿Te hubiera gustado que la empresa haga algo más? *

- Si
- No

Prácticas empresariales actuales

¿Qué te gustaría que haga la empresa frente a una situación de duelo? *

- Días de licencia por fallecimiento adicionales
- Presencia de autoridades en velatorio/ Envío floral
- Comunicación interna
- Flexibilidad laboral
- Ayuda económica
- Acompañamiento psicológica/terapéutico
- Nada
- Otro: _____

Nuevas Iniciativas

¿Tenés conocimiento de que existen talleres, charlas, organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los empleados en situaciones de duelo? *

- Si
- No

Indicá con cual de las siguientes afirmaciones te sentirías más identificado en caso de que tu empresa lleve a cabo alguna de las prácticas mencionadas previamente: *

- Es bueno que la empresa se involucre en lo que nos pasa fuera del ámbito laboral.
- Lo personal y lo laboral no se deben mezclar
- Me sentiría invadido si la empresa interviene en el proceso de duelo
- El duelo es personal, la empresa no puede hacer nada para aliviar dicho momento
- Me sentiría valorado y contenido, facilitaría un poco el proceso
- Considero que ayudarían a mejorar el clima laboral
- Otro: _____

Fuente: Elaboración propia

Y en el caso de que la respuesta sea negativa, el encuestado será enviado directamente hacia la última parte de la encuesta en donde se le consultará lo siguiente:

Ilustración 3: Encuestas sin vivencias de duelo

Prácticas empresariales actuales

¿Qué te gustaría que haga la empresa frente a una situación de duelo? *

- Días de licencia por fallecimiento adicionales
- Presencia de autoridades en velatorio/ Envío floral
- Comunicación interna
- Flexibilidad laboral
- Ayuda económica
- Acompañamiento psicológica/terapéutico
- Nada
- Otro: _____

Nuevas Iniciativas

¿Tenés conocimiento de que existen talleres, charlas, organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los empleados en situaciones de duelo? *

- Si
- No

Indicá con cual de las siguientes afirmaciones te sentirías más identificado en caso de que tu empresa lleve a cabo alguna de las prácticas mencionadas previamente: *

- Es bueno que la empresa se involucre en lo que nos pasa fuera del ámbito laboral.
- Lo personal y lo laboral no se deben mezclar
- Me sentiría invadido si la empresa interviene en el proceso de duelo
- El duelo es personal, la empresa no puede hacer nada para aliviar dicho momento
- Me sentiría valorado y contenido, facilitaría un poco el proceso
- Considero que ayudarían a mejorar el clima laboral
- Otro: _____

Fuente: Elaboración propia

8.2 Anexo II: Entrevistas a empresas que realizan prácticas

A continuación detallaremos las respuestas recibidas:

8.2.1 Empresa Confidencial

- Nombre del entrevistado: Confidencial
- Puesto del entrevistado: Jefe de Desarrollo Organizacional
- Rubro: Industria ferial
- Principal Producto/Servicio: Eventos
- Cantidad de empleados: 100-200 empleados

1. *¿Qué tipo de prácticas realizan para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?*

Realizamos talleres específicos con esa temática.

2. *¿Qué los motivó a involucrarse en los procesos de duelo de los colaboradores?*

Un accidente donde fallecieron seis colaboradores.

3. *¿Qué temores les surgieron cuando se plantearon ofrecer un acompañamiento ante estas situaciones?*

¿Iban a servir? ¿Iban los colaboradores a querer participar?

4. *Pese a realizar las prácticas, ¿identificaron algún aspecto negativo o conflicto al ejecutarlos?*

No, todos lo recibieron muy bien.

5. *¿Descubrieron mejoras a partir de la aplicación de dichas prácticas? ¿Cuáles?*

No lo analizamos, solo los practicamos en dicho momento.

6. *¿Cómo percibió el colaborador que estaba transitando el duelo el involucramiento de la empresa durante ese proceso?*

Al tratarse de sus propios compañeros por suerte fueron bien recibidos

7. *¿Cómo afectó al clima organizacional la implementación de estas prácticas?*

Nos unieron.

8. *¿Algún colaborador se opuso a recibir este tipo de acompañamiento por parte de la empresa? En caso de que sí, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué postura tomó la empresa?*

No, ninguno.

9. *¿Existe algún tipo de preparación para los compañeros del colaborador en duelo?*

No, porque no los realizamos en dichos casos.

8.2.2 YPF S.A.

- Nombre del entrevistado: Gonzalo Pérez Bardeci
- Puesto del entrevistado: Coordinador de Salud Ocupacional y Salud Mental
- Rubro: Petróleo y Energía
- Principal Producto/Servicio: Hidrocarburos y energía
- Cantidad de empleados: más de 10.000 empleados

1. *¿Qué tipo de prácticas realizan para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?*

Depende quién, nosotros con la familia no trabajamos, eso lo trabajan con la obra social. ¿Qué te quiero decir? Yo trabajo para la gente de YPF y si muere un compañero, lo que hago es acompañar al equipo que queda. Desde de la obra social de YPF, también coordino el área de Salud Mental. Las personas que son afiliadas a la obra social tienen un acompañamiento para el grupo familiar. En ese acompañamiento trabaja una asistente social y un equipo de psicólogas que abordan a la familia y ahí se ocupan de los arreglos florales, de acompañar en velorios, en algunos casos se pagan incluso los sepelios. Se acompaña desde otro lugar a la familia.

También puede ocurrir que fallezca un empleado de YPF y nosotros hagamos ese acompañamiento también. Depende mucho de los casos. No sé, te puedo dar un ejemplo de ayer o antes de ayer, falleció una persona de YPF y se lo venía acompañando mucho a ella y a su familia desde el equipo de psicólogos en YPF y el equipo de obra social. Fallece y se

acompañó durante el velorio, durante el entierro, se acompañó a los hijos, al marido, un trabajo con toda la familia y además estamos preparando un taller de duelo para la semana que viene por lo ocurrido.

2. ¿Qué los motivó a involucrarse en los procesos de duelo de los colaboradores?

Nosotros tenemos un área en YPF que se llama Salud Emocional, que yo lidero, lo que pasa es que es bastante poco habitual en las empresas. Digamos que es una parte más de lo que hacemos. Salud Emocional es un espacio para cuidar a la gente en cuanto a la salud mental y en este sector lo que hacemos es, como psicólogos, la mayoría, repartidos por todas las regiones, acompañamos al empleado en todo lo que sea que le vaya sucediendo. Puede ser que esté atravesando una crisis vital, que esté separándose, que tenga problemas con los hijos, o tiene un problema de adicciones, o tiene un problema de lo que sea. Y también que fallezca un familiar o una persona del equipo.

3. ¿Qué temores les surgieron cuando se plantearon ofrecer un acompañamiento ante estas situaciones?

No, no. El problema de esto en realidad es la articulación con otras áreas, el trabajo dentro de la compañía. No que sea mal recibido porque en realidad la recepción siempre es buena, lo que por lo general pasa es que cuando fallece un compañero... te pongo dos casos diferentes. Si fallece un compañero de trabajo, por lo general el equipo de trabajo no sabe qué hacer. Entonces nos ha pasado encontrarnos con jefes que se enteran del fallecimiento de alguien y continúan en la reunión, y van llegando mensajes a todos los participantes de la reunión y el jefe sigue hablando en la reunión y no puede parar. Entonces las intervenciones nuestras tienen que ver con eso, no hacer de cuenta que nada pasó. Aunque no lo sepan resolver, aunque no sepa cómo proceder el jefe o el equipo, detenerse digamos. La recepción es buena porque le resolvemos algo que no saben cómo abordarlo.

4. Pese a realizar las prácticas, ¿identificaron algún aspecto negativo o conflicto al ejecutarlos?

No se preguntó.

5. ¿Descubrieron mejoras a partir de la aplicación de dichas prácticas? ¿Cuáles?

Nosotros no lo evaluamos pero yo te puedo decir que se yo... el primer caso que tuvimos, uno de los primero casos, un chico que, un matrimonio joven, los dos empleados de YPF, que se conocieron dentro de la compañía en un programa de posgrados en España y se casaron, y ella padecía un cáncer y ella muy rápido, estaba embarazada y ya tenía un hijo, y fallece muy rápidamente y alcanzan a sacarle el bebe antes de fallecer, muy terrible... y el acompañamiento fue durante el proceso y la muerte misma. Y la persona que queda, también empleado de YPF, con los chicos, flor de despelote tenía en la casa... bueno un poco el trabajo (por supuesto el chico se tomó licencia y yo lo iba viendo semanalmente con un psicólogo por afuera, trabajamos con la obra social) la contención que se le dio fue muy grande, entonces cuando volvió estaba muy agradecido con todo. Pero no lo puedo valorar, no te lo puedo medir.

6. ¿Cómo percibió el colaborador que estaba transitando el duelo el involucramiento de la empresa durante ese proceso?

Respondido en la pregunta anterior. Aclara que fue muy bien percibido siempre.

7. ¿Cómo afectó al clima organizacional la implementación de estas prácticas?

(Al no consultarlo telefónicamente, acercamos la pregunta a través de LinkedIn)

Tal como te comente en otras respuestas, todos los que recibieron el taller lo recibieron bien. Y esos talleres son en parte a los compañeros que hacen al clima laboral. Quedaron

satisfechos y lo agradecieron mucho. Mejoró cómo responden y actúan ante estas situaciones.

8. *¿Algún colaborador se opuso a recibir este tipo de acompañamiento por parte de la empresa? En caso de que sí, ¿cuál fue el motivo?, ¿qué postura tomó la empresa?*

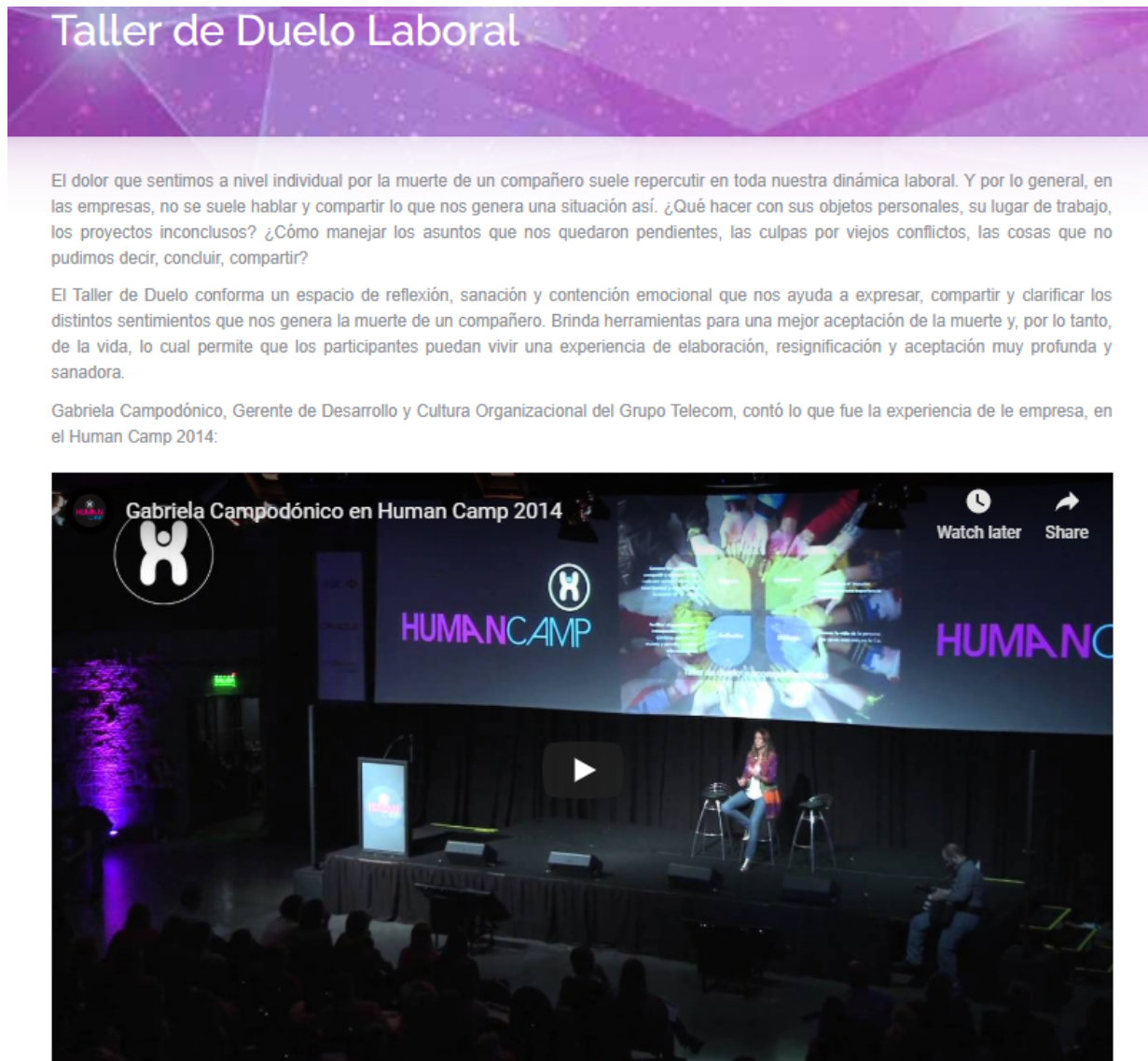
Tuvimos un padre, un empleado de YPF que la hija se suicidó, muy complicado... es el día de hoy que la persona todavía no aflojó después de años pero es un caso muy particular y con una personalidad muy muy particular también. Pero bueno ese fue el único caso en que nos fuimos acercando pero hasta donde nos permitió esta persona y ya no más. Le ofrecimos ayuda por fuera y lo articulamos por fuera pero no desde la empresa. Lo aceptó al inicio y después la dejó.

9. *¿Existe algún tipo de preparación para los compañeros del colaborador en duelo?*

Para preparar al equipo, nosotros lo que hacemos es un taller, similar a lo que hace Tomás, preparamos distintos espacios. Hay un espacio que tiene que ver con alguien más inmediato, que es acercarnos al lugar y tratar de darle sugerencias al negocio, a cualquier negocio. Por eso lo que te digo que los jefes no saben cómo actuar. Es tanto para los jefes como para los pares. Cada uno tiene sus decisiones, algunos siguen trabajando, otros se van, habilitar un poco la situación. Pero a veces es difícil de habilitar, sobre todo por las culpas o porque están trabajando. Eso por un lado. Y por otro lado, hacemos los talleres y después de los talleres, lo que queda sanear todo el espacio de Salud Emocional. Salud Emocional tiene dos componentes, uno es el acompañamiento individual, mano a mano, no es una terapia sino un acompañamiento y por otro lado las acciones preventivas. El acompañamiento queda habilitado con el taller de duelo y la gente puede consultar al psicólogo de su región o, si nosotros vemos que alguien está más o menos mal o que no está demasiado bien, los invitamos y vamos siguiendo. Habilitamos el taller y un espacio para que puedan hablar.

8.2.3 Video del Human Camp 2014. Oradora: Gabriela Campodónico, Gerente de Desarrollo y Cultura Organizacional de Telecom.

Ilustración 4: Gabriela Campodónico en Human Camp 2014



Fuente: Asociación civil Diagonal. Web: <http://diagonal.org.ar/taller-de-duelo-laboral1/>

¿Es posible integrar las emociones y traerlas a los ámbitos laborales y no dissociarnos? Venir con todo lo que somos, y generar los espacios dentro de las organizaciones. Esta frase la deje en inglés porque a veces las traducciones son poco felices, así que yo les quería contar lo que a mi me resuena, lo que me transmite: “Un lugar incómodo donde uno logra ponerse cómodo”. Así es como tratamos de trabajar, desde el lugar incómodo, que es desde

el lugar donde nacen las cosas distintas probablemente y no es la inercia de los procesos y de lo que trabajamos todos los días.

Esto es muy referencial (haciendo referencia a una foto), es lo que a veces escondemos debajo de la alfombra cuando vamos a las organizaciones, como que no nos damos el espacio de sentir tanto porque son lugares más formales, son lugares más condensados. Entonces, barremos bastante abajo de la alfombra. La propuesta es esto, de generar plataformas reales de convivencia, no lugares estancos dentro del trabajo. Pasamos tanto tiempo dentro de las organizaciones, yo hace 19 años que trabajo en Telecom, he pasado un montón de cosas, millones. Desde la formalidad nosotros tenemos encuadradas licencias y cuestiones que acompañan la vida personal, licencia por matrimonio, graduaciones, capacitaciones, licencias por vacaciones, acompañan nuestra vida personal. No es lo mismo una licencia por maternidad que el nacimiento de un hijo, no es lo mismo realmente. Acá es donde les quiero contar una historia:

Antes les quiero contar que, en Telecom, en el año 2011 fallecieron veinte personas, en el 2012 veintitrés, en el 2013 diecisiete, y en lo que va ya del 2014 fallecieron cinco personas más. Nosotros somos muchos en Telecom, somos casi 16.000 a lo largo de toda la Argentina y lógicamente que convivimos con la muerte de nuestros compañeros.

Retomo la historia que les quiero contar. La historia nació acá, en este mismo lugar, el año pasado en el Human Camp del año pasado cuando estábamos con Virginia sentadas de aquel lado donde están ustedes. Virginia es la Gerente de Cultura Organizacional, trabajamos en el mismo equipo y es la valiente que hace honor y causa todo el tiempo de estos lugares incómodos y va para adelante y propone, y resiste y realmente le quiero agradecer porque es una topadora de la humanidad. Estábamos con Virginia escuchando a Tomás Olivieri, que lidera la ONG Diagonal y estábamos muy atravesadas por la muerte de una compañera, de

una gran amiga que había pasado por esos días. Una persona que trabaja en Telecom Personal. Escuchando a Tomás, fue el motor que nos inspiró y nos conectó con la necesidad que teníamos de crear un espacio dentro de la organización para poder compartir el dolor que estábamos teniendo todos por la muerte de esta amiga. Fue ahí que lo llamamos a Tomás, y juntos empezamos a soñarlo, a cocrearlo, empezamos a darle forma a este espacio. Un espacio que terminó siendo un taller de duelo, con estos objetivos, de generar diálogo, de generar encuentro, reflexión y honrar la vida de la persona que ya no estaba y que todos necesitábamos traer. Miren, realmente cuando lo fuimos a presentar más corporativamente, nosotros nos limitábamos y decíamos, pero esto no va a tener forma, pero para nosotros ya se nos había corrido un velo, ya no había vuelta atrás, ya tenía una fuerza eso que no podía frenarse. Ya no nos podíamos hacer los tantos. Como área de Recursos Humanos, como líderes, como modeladores, tenemos la responsabilidad de no dejar pasar estas cosas. Lo presentamos y hubo por supuesto preguntas más corporativas. Por ejemplo, ¿Que competencias, que capacidad organizacional íbamos a desarrollar con este taller? o ¿con qué competencia íbamos a retornar la aplicabilidad de este taller? Son preguntas que, en las corporaciones, en las organizaciones, las métricas por supuesto que tenes que responder. También está bueno desafiar estas métricas, desde un lugar de desafiar más esto.

Nos dieron luz verde, confiaron y nos dieron la posibilidad de seguir adelante con el taller. Avanzamos y llegó un momento de verdad absoluta: redactar la convocatoria. Estamos todo el tiempo redactando convocatorias, desde formación, cultura. Esta les aseguro que fue muy difícil de redactar, no sabíamos que palabras poner, cuidando las palabras, respetándolas. Después la reacción de las personas que invitamos fue un abanico de sensaciones. Ya valió la pena lo que habíamos hecho, porque lo que se había generado de sensaciones fue increíble. Gente que nos llamaba y que nos decía que no podía venir porque

no podía hacerse cargo de abordar un tema así, que estaba pasando por situaciones personales que no los dejaba enfrentarse a esa situación. Gente que nos preguntaba si era dentro del horario laboral, como que nos habíamos confundido, como que estaba saliendo de parte nuestra una convocatoria más informal. Nos preguntaban si tenían que venir con ropa formal o informal o si tenían que traer pañuelos para llorar tipo vulnerables. Porque los estábamos invitando a hablar de la muerte. Fue muy poderoso este proceso, pero ahora quiero que lo escuchen ustedes de primera mano, de gente que fue y participó y nos devolvió esto:

“Primero me invitaron a participar del taller, la verdad que fue mucha sorpresa recibir ese email de la compañía. Una persona que falleció lideraba un proyecto cross, muy importante para mí y realmente cuando falleció, me sentí como perdida, sin una vida. No sabíamos que iba a pasar, no era acorde a mi tarea, pero sí era acorde a lo que yo más quería en ese momento de mi trabajo. Ir al taller para mí fue reencontrarme con esta persona, reencontrarme también con la fortaleza, con las ganas de seguir. Saber que no todo se pierde, que sigue viviendo conmigo y también con el resto de las personas. En realidad, pasé de no querer hacer nada de lo que venía haciendo, a reformularlo y empezar a pensarlo desde otros lugares y después otra cosa que me parece súper importante del taller es que en Telecom hay un programa de Equilibrio vida personal y trabajo y muchas veces parecen simplemente palabras y la muerte es súper personal. Poder participar de un taller que hable de eso, me parece que pone en acción algo que parece simplemente escrito.”

“Esta actividad es otro de los tantos pasos que la compañía puede dar, para quienes realmente queremos afrontar el reto de ser mejores personas y por supuesto de estar mejor. Creo que es momento de empezar a apostar dentro de la empresa, en lugar de sentir el trabajo como una rutina y estar buscando todo el tiempo afuera, algo que realmente nos haga

vibrar. Hablar de la muerte es bastante difícil, porque es un tema tabú y este espacio me aportó una nueva forma de encarar este tema porque cuando uno habla, cuando uno comparto con otros lo que siento desde lo más profundo, te das cuenta que todo lo vivido va tomando forma, que se une y la verdad que fue un momento hermoso. Puedo decir que sinceramente me llenó el alma”

“Esta experiencia que todavía no puedo poner en palabras, me curó, me sanó, me hizo tener una visión muy diferente de la realidad, Fui con mi cajita de expectativas y experiencias anteriores y en este período, en las tres horas de taller encontré una visión muy diferente a la que tenía respecto de la muerte. Me conectó con lo verdadero, con lo genuino, con mis sentimientos y es algo de lo que voy a estar profundamente agradecida”

“La verdad que haber tenido la posibilidad de que se abra este espacio en un ambiente de trabajo es maravilloso. Yo siempre digo que si se lo hubiera podido contar a mi viejo que trabajó cuarenta años en una empresa enorme como la que trabajo yo, se hubiera reído, no me hubiera creído. Siento que nos entendieron, que nos dedicaron una actividad. Además, se hizo en horario de trabajo, que es un detalle muy importante. Yo siento que la empresa consideró y entendió mi dolor como persona y eso la verdad que me parece re groso”.

A mí me emociona cada vez que lo escucho realmente. Nosotros tuvimos el privilegio de ser canal para que esto suceda. La palabra que más nos dijeron después del taller fue GRACIAS. No nos había pasado nunca. Estos talleres los complementamos también con otra acción que es el email que mandamos cuando muere una persona en la empresa. Damos a conocer a la compañía el fallecimiento y componemos el email desde Capital Humano con el primer y último párrafo más formalmente. En el primero notificando y en el último acompañando, pero el cuerpo del email lo redactan los compañeros de trabajo y nos dicen y

nos cuentan a todos como recuerdan a esa persona que ya no está y quien era y la honran para que toda la compañía sepa lo que deja esa persona al irse.

Cada mail es distinto obviamente, cada mail es para cada quien y tiene la integración de estos dos seres que hablábamos al principio. El formal y el ser emocional.

¿Qué nos cambió como empresa? Nos cambió como personas, ni más ni menos. Cambiar como personas es transformarnos y transformarnos es evolucionar. Imagínense si no hacemos sustentable una empresa evolucionando a las personas. Aprendimos un montón de cosas, aprendimos a animarnos a correr la frontera. Animarnos a atravesar el status quo. A insistir, a insistir que se pueden hacer los cambios, sin duda que se pueden. A ser puentes cuando tenemos roles modeladores, cuando somos áreas de Capital Humano, cuando tenemos personas y seres a cargo. Seamos puentes entre el ser y el hacer. Despertemos las conciencias. También a imaginar y a soñar al cambio, a verlo, a materializarlo y protagonizarlo. No esperar a que pase y a que la empresa que es una “mega” lo haga. Atravesarlo directo nosotros, no pasa nada, pasa esto. Es buenísimo. Estoy convencida que los cambios de paradigma llegaron para quedarse, los cambios de paradigma están a gritos pidiéndose por todos lados, sin duda. Confiemos en eso. La vida nos da un montón de opciones todo el tiempo en el camino que vamos transitando, y nosotros somos los que elegimos, los que vamos tomando las decisiones.

Teda Gallardo, una gran amiga, es la persona que cuando estábamos ahí hace un año falleció y gracias a ella es esta charla, gracias a ella tenemos estos talleres, gracias a ella despertamos, gracias a ella le dimos nombre a los talleres de duelo y acompañamiento. Imagínense y fíjense si una muerte no hace nacer un mundo nuevo. Yo se lo quiero dedicar a todo esto a ella porque está acá y le quiero agradecer y a Tomás (Olivieri) también, sos un ángel. GRACIAS.

¿Qué es lo que sigue? Estamos haciendo varias cosas. Estamos con dos personas que trabajan en la compañía haciendo un curso de Coaching Ontológico. Estamos trabajando en conversaciones. Realmente creemos que conversar distinto y que cuando conversamos todos estemos hablando de lo mismo, eso cambia. Van a atravesarse personalmente con un proceso de coaching personal ontológico 250 gerentes en la compañía. Estamos haciendo cosas como Maternity coaching. Estamos de a poco colonizando, muy de a poco, porque todo es muy grande, pero vamos para adelante y vamos cambiando cosas.

8.3 Anexo III: Entrevistas a empresas que no tienen formalizadas prácticas de acompañamiento empresarial en situaciones de duelo

A continuación detallaremos las respuestas recibidas:

8.3.1 Efectivo Sí

- Nombre del entrevistado: Marcela Serrovalle
- Puesto del entrevistado: Gerente de Capital Humano
- Rubro: Financiero
- Principal Producto/Servicio: servicios financieros
- Cantidad de empleados: 900

1. ¿Realizan algún tipo de práctica para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?

Tenemos definidos días de licencia según el vínculo: de cónyuge, hijas/os, padres, hermanas/os: se otorgarán 4 (cuatro) días corridos con goce de haberes; de abuelos, padres o hermanas/os políticos, hijas/os del cónyuge: se otorgarán 2 (dos) días corridos con goce de haberes. En caso de que el fallecimiento se produjera a más 400 km de distancia, se

otorgarán 2 (dos) días más presentando la documentación respaldatoria. Existe dentro del área de Capital Humano la figura de Asesor, que entre sus principales responsabilidades tiene la de conocer y estar cerca de los colaboradores, en los casos de duelo el asesor se acompaña y se pone a disposición del colaborador.

2. ¿Sabían que existen talleres, charlas, organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los colaboradores en situaciones de duelo? ¿Se plantearon ofrecer este tipo de iniciativas alguna vez?

Hemos trabajado con talleres para brindar soporte a los colaboradores en casos de vivencias traumáticas (por ejemplo: situaciones de robo en sucursales) donde un equipo de psicólogas especializadas acompañó y asistió al equipo a superar la situación que habían vivido.

3. Si bien no tienen un acompañamiento formalizado, ante el fallecimiento del familiar de un colaborador, ¿qué medidas lleva a cabo la empresa?

No tenemos un acompañamiento formalizado, generalmente se contemplan en cada caso si necesita ayuda ya sea económica, más días de licencia o la necesidad que tenga puntualmente. Los líderes y los Asesores de Capital Humano acompañan en este momento.

4. ¿Cómo comunican y trabajan estas situaciones con los compañeros del colaborador afectado?

Generalmente hay un acompañamiento por parte del equipo de trabajo desde la contención y también del Asesor de RRHH del área, quien se contacta y se pone a disposición según las necesidades de cada caso.

8.3.2 Reckitt Benckiser Argentina S.A.

- Nombre del entrevistado: Ignacio Gazzola
- Puesto del entrevistado: HRBP Commercial y C&B Manager
- Rubro: Consumo Masivo
- Principal producto/servicio: Productos de limpieza.
- Cantidad de empleados: 260

1. *¿Realizan algún tipo de práctica para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?*

Si.

2. *¿Sabían que existen talleres, charlas, organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los colaboradores en situaciones de duelo? ¿Se plantearon ofrecer este tipo de iniciativas alguna vez?*

Realmente no estaba al tanto que existían organizaciones que ofrecían este tipo de servicios. Sería interesante conocer un poco más sobre lo que ofrecen, entendiendo que es lo “diferencial” y analizar los costos, para ver si realmente es un costo accesible y un beneficio que podría ser valorado por los colaboradores o familiares.

3. *Si bien no tienen un acompañamiento formalizado, ante el fallecimiento del familiar de un colaborador, ¿qué medidas lleva a cabo la empresa?*

Desde nuestro punto de vista, es una situación súper delicada y normalmente lo que solemos realizar con aquellos colaboradores que pasan por esta situación es enviar una corona de flores al lugar del sepelio. En algunas ocasiones, la directora de HR o alguien de HR se acerca al lugar a dar el pésame a la familia y estar acompañado en ese momento tan

delicado y triste. Sin duda sus compañeros de trabajo tienen el espacio disponible para acompañar a su compañero / familia si el sepelio tiene lugar en el horario laboral.

4. *¿Cómo comunican y trabajan estas situaciones con los compañeros del colaborador afectado?*

La comunicación normalmente llega por varios canales. Puede ser que nos llegue por el jefe directo, por un compañero o por un familiar o por el propio colaborador cuando el tema es de un familiar.

En los casos que nos llegan directamente a nosotros, lo que solemos hacer es pedirle al jefe que sea quien comunique esto a sus compañeros de equipo. Desde HR nosotros acompañamos al jefe y estamos en esa situación apoyando la comunicación.

8.3.3 Debi Plast S.A.

- Empresa: Debi Plast S.A
- Nombre del entrevistado: Néstor Domingo Billoreau
- Puesto del entrevistado: Director
- Rubro: Plásticos
- Principal producto: fábrica de film y bolsas de polietileno
- Cantidad de empleados:14

1. *¿Realizan algún tipo de práctica para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?*

Sí, tratamos de acompañar a las familias de los empleados.

2. *¿Sabían que existen talleres, charlas, organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los colaboradores en situaciones de duelo? ¿Se plantearon ofrecer este tipo de iniciativas alguna vez?*

No, desconocemos este tipo de iniciativas. Nunca nos planteamos ofrecerlas ya que no estábamos al tanto. Adicionalmente no las implementaríamos por un tema económico y porque somos una PYME con pocos empleados.

3. *Si bien no tienen un acompañamiento formalizado, ante el fallecimiento del familiar de un colaborador, ¿qué medidas lleva a cabo la empresa?*

Asistencia al velatorio, envío floral, ayuda económica. En caso de que necesiten se les permite que se tomen días adicionales de licencia (No son pagos). Flexibilidad horaria (cambio de turno). Comunicado

El convenio colectivo de trabajo de la Unión de trabajadores del Plástico, otorga días adicionales para las licencias por fallecimiento y otorga licencias para familiares no directos.

4. *¿Cómo comunican y trabajan estas situaciones con los compañeros del colaborador afectado?*

Se les informa vía oral y se coloca el comunicado en cartela con toda la información de la casa de sepelio, el horario del velatorio y la hora del sepelio. Se les otorga flexibilidad horaria para que los compañeros puedan asistir.

8.3.4 Hytech Ingeniería S.A.

- Nombre del entrevistado: Miguel Ricardo Wegner
- Puesto del entrevistado: CEO
- Rubro: Ingeniería

- Principal producto/servicio: Diseño de plantas para la industria de gas y petróleo
- Cantidad de empleados: 150

1. *¿Realizan algún tipo de práctica para acompañar a los colaboradores en situaciones de duelo?*

Sí, tratamos de estar bastante presentes en estas situaciones, por ejemplo se extienden los períodos de licencia legal en la cantidad de días en la que el colaborador considere necesario para retomar sus actividades y esto incluye también reducir la jornada de trabajo si es necesario durante un período de tiempo. También hay una ayuda económica que se paga a través del recibo de sueldo, presencia de las autoridades y RRHH en velorios y se permite que los compañeros lo acompañen en caso que sea en horario laboral y publicación de aviso fúnebre en La Nación. Cuando el fallecido es un empleado, nos ponemos en contacto con la familia para ofrecer nuestro acompañamiento y cualquier otra cuestión que necesite, hemos pagado velorios, abogados para realizar la sucesión entre otras cosas.

2. *¿Sabían que existen talleres, charlas, organizaciones que brindan asesoramiento y acompañamiento a los colaboradores en situaciones de duelo? ¿Se plantearon ofrecer este tipo de iniciativas alguna vez?*

Desconocía que existen este tipo de prácticas pero sin lugar a dudas evaluaría poder llevarlas a cabo. Para nosotros es muy importante poder acompañar a la gente en todos los momentos de su vida.

3. *Si bien no tienen un acompañamiento formalizado, ante el fallecimiento del familiar de un colaborador, ¿qué medidas lleva a cabo la empresa?*

Como mencionaba en la primera pregunta, extendemos la licencia legal, realizamos reducción de la jornada laboral, ayuda económica, publicación de aviso fúnebre y presencia de autoridades en velorio.

4. *¿Cómo comunican y trabajan estas situaciones con los compañeros del colaborador afectado?*

RRHH es responsable de todas las comunicaciones, tanto en casos de fallecimiento de un colaborador como de familiares de colaboradores. En este último caso solo se comunican los fallecimientos de padre/madre e hijos. Generalmente los dolientes se comunican directamente con RRHH y en menor medida con sus jefes.

8.4 Anexo IV: Entrevistas a expertos en el acompañamiento empresarial en situaciones de duelo.

A continuación, detallaremos las respuestas recibidas:

8.4.1 Tomás Olivieri Acosta

Tomás Olivieri Acosta es fundador de DueloLaboral.com, cofundador del portal En el Final de la Vida, y es especialista en talleres de duelo laboral dentro de organizaciones y cuidados paliativos. A su vez, se destaca por acompañar espiritual y emocionalmente a personas que están próximas a morir debido a enfermedades avanzadas.

La entrevista fue telefónica el día 18 de octubre de 2019 y surgieron las siguientes respuestas a las preguntas planteadas:

1. *¿Cómo impacta la pérdida de un ser querido en una persona?*

El duelo en una persona impacta al cien por ciento. Es un impacto que si no se trabaja a través de un proceso de duelo, en algún punto queda enquistado, y en algún momento de la vida se refleja por lo general a nivel emocional y a nivel físico.

2. *¿Cuál considera que sería el tiempo estimado para que una persona retorne a sus actividades laborales?*

Depende mucho de cada uno. Porque aparte no es lo mismo si se pierde un hijo, una esposa o un padre, cada muerte impacta diferente. Lo que es un absurdo total es que tengas dos o tres días de licencia, es un disparate, no tiene ningún tipo de sostén bajo ningún aspecto. No solo no llegas a hacer ningún duelo, sino que te obligan y te exigen hacer un movimiento que no estás preparado ni física ni emocionalmente, y eso impacta de manera negativa también en el ámbito del trabajo, por lo cual, de donde se lo vea, es totalmente contraproducente.

3. *¿Cuál considera que es la mejor forma en la que la empresa podría acompañar al colaborador?*

Haciendo un taller de duelo por todo lo que eso implica, y por la experiencia que tengo que es bastante sanador y bastante catártico (sic) con lo cual la persona ahí tenga un espacio donde la palabra circule y pueda expresar todo lo que siente. Después si alguno en particular necesita algún tipo de acompañamiento más profundo que sea con ayuda profesional, pero no cualquier tipo de psicólogo ni de coach, porque las empresas en ese sentido también están como bastante poco conectadas con la muerte y piensan que acompañar a una persona en un

duelo es como acompañar a una persona en un proceso de capacitación y le ponen un coach para acompañarlo. Tiene que ser un psicólogo y no cualquiera, un psicólogo que se especialice en acompañar personas en duelo.

4. *¿En qué puede beneficiar al colaborador que la empresa se involucre y acompañe en situaciones de duelo?*

Te respondo al revés: las empresas que no hacen nada lo único que logran es que los colaboradores se guarden aquello que están sintiendo, que no lo puedan expresar, que les genere un sentido de desconfianza y de poca pertenencia y de reconocimiento hacia la compañía porque lo que sienten es que son un numero de legajo que mientras viven, las empresas le piden de todo pero el día que dejan de existir las empresas van a hacer de cuenta que nunca existieron.

5. *¿Cómo perciben las personas cuando alguien intenta acompañarlos durante el duelo?*

Hace ocho años que hacemos esto, y hemos dado cientos de talleres y hasta ahora no hubo una persona que no lo agradeciera y que no se sintiera reconocida por la empresa por el espacio que le dio.

6. *¿Qué tipos de conflictos podrían existir frente a un mayor involucramiento de parte de la empresa?*

En nuestro caso, el espacio es voluntario, por lo cual la persona que elije participar participa voluntariamente. El único requisito que pongo siempre en los talleres es que, si hay un familiar directo de la persona fallecida, es que no participe del taller, porque el abordaje con un familiar directo es distinto.

7. *¿Cómo afecta al entorno laboral que un colaborador esté atravesando este tipo de situaciones? ¿Cómo lo perciben sus compañeros?*

Se genera mucha ansiedad porque a las personas, lo que más les incomoda es encontrarse con un padre o con una madre por primera vez cuando acaba de perder un hijo, porque no saben qué hacer. Muchas veces, en ese “no saber que hacer”, se dicen cosas que no suman nada.

Por ejemplo, se muere un hijo de seis años de Juan, y Juan tiene un compañero de trabajo que tiene otro hijo de seis años. Entonces, para el que tiene un hijo de seis años, cuando se reincorpora ese papá, muchas veces “le da cosa” tener la foto de su hijo ahí.

8. *¿Cómo podría la empresa preparar o ayudar a los colaboradores ante el fallecimiento de un compañero?*

Un taller sería lo ideal, que le brinde las herramientas para poder ayudar y no “restar” en ese momento. No se puede acompañar a alguien en duelo leyendo un libro o con la teoría, tienes que tener cierta experiencia en el campo, y en base a eso la gente también se habilita a que la puedas acompañar, se abre y confía.

9. *¿Cómo debería abordar la empresa el fallecimiento de uno de sus colaboradores?*

Fijándose como están los compañeros más afectados. Vuelvo al espacio del taller, o cualquier tipo de espacio donde les permita a ellos poner en palabras lo que están sintiendo. Porque por lo general las empresas se portan muy bien con los familiares, mandan una corona al entierro, participan en el velorio y demás, pero hacia adentro de la compañía no hacen nada, es como que al día siguiente todos siguen trabajando como si no hubiera pasado nada. Y eso genera mucha molestia en los compañeros de trabajo.

8.4.2 Mabel Weiskoff

Mabel Weiskoff es counselor especialista en Crisis, Duelos y Cuidados Paliativos y es la fundadora y directora general de “Dolus”, una organización dedicada al acompañamiento emocional y orientación psicológica de forma individual y/o en grupos de mutua ayuda. También ofrece cursos de educación en la muerte y el duelo para profesionales, charlas y talleres de enseñanza comunitaria referida al sano acompañamiento y asesoramiento para empresas e instituciones.

La entrevista fue telefónica el día 21 de octubre de 2019 y surgieron las siguientes respuestas a las preguntas planteadas:

1. ¿Cómo impacta la pérdida de un ser querido en una persona?

El duelo impacta en la persona en su cien por cien, con esto quiero decir que lo afecta tanto desde lo físico, lo emocional, lo espiritual y lo mental. Afecta físicamente porque la persona puede tener problemas de sueño, no comer, problemas de ansiedad, entre otros. También afecta sus emociones y la forma de relacionarse con otros. Al afectar su persona por completo, afecta cualquier ámbito en que la persona se desarrolle. Hay que entender que el duelo es una crisis que genera un gran dolor en las personas y por ende va a impactar en todos sus aspectos.

2. ¿Cuál considera que sería el tiempo estimado para que una persona retorne a sus actividades laborales?

No hay un tiempo de “librito” en el que te pueda decir que la persona ya puede retornar a su trabajo porque va a depender no solo de la persona que lo esté transitando sino también del duelo en sí mismo y del contexto, no va a ser lo mismo si es una muerte súbita o inesperada a la de una persona que venía enferma o a la de un compañero de trabajo fuera o

dentro del lugar de trabajo. Pero sí podemos hablar de un período en el cual algunos de los síntomas que genera el duelo comienzan a apaciguarse y se dice que es más o menos de 4 semanas. Esto no tiene que ver con el tiempo en el que se supera el duelo sino, como te digo, que algunos síntomas comienzan a sosegar. Es una crisis vital que podrá ser más o menos aguda de acuerdo a estas cuestiones que te comentaba.

3. *¿Cuál considera que es la mejor forma en la que la empresa podría acompañar al colaborador?*

Lo principal que puede hacer una empresa es visibilizar el duelo. En nuestro país pareciera que es un tema tabú y no se debe hablar, pero es fundamental generar esos espacios con un fin catártico y que de esta forma se le dé la importancia que merece. Pareciera, sino que el duelo es algo que no existe y eso le exige a la persona que deba actuar como si “acá no hubiera pasado nada”. Es necesario que se contemple a la persona que está vivenciando un duelo y que se le brinde la posibilidad de hablar y sentirse acompañado. Incluso, ya desde el plano laboral esta contemplación también debe incluir la posibilidad de flexibilidad horaria, días adicionales de licencia, cambio de turno, cambio provisorio de tareas, entre otras.

4. *¿En qué puede beneficiar al colaborador que la empresa se involucre y acompañe en situaciones de duelo?*

Principalmente, poder tener la posibilidad de hablar y que la persona sea escuchada hace que el duelo no quede como algo enquistado y ayuda en el proceso al doliente. Estos espacios de conversación que te digo no son solo de especialistas o talleres sino incluso del propio equipo de Recursos Humanos. Antes te mencionaba algunas iniciativas que podrían ayudar y que contemplan la situación de duelo, como cambio provisorio de tareas o flexibilidad horaria. Hay que tener en cuenta que cuando la persona está en duelo tiene

problemas de concentración, pensamientos intrusivos o incluso, dependiendo de cómo fue la muerte y cuán traumática fue, pueden volver a la mente de la persona imágenes de ese momento, y esto puede ocasionar accidentes para la propia persona o para terceros (dependiendo de las tareas que realice). Con lo cual ser contemplativos con la situación de duelo también garantiza la seguridad de la persona y crea salud.

5. *¿Cómo perciben las personas cuando alguien intenta acompañarlos durante el duelo?*

En todos los años de experiencia que tengo dando talleres sobre esta temática, te puedo decir que siempre la recepción fue positiva y muy valorada por todos.

6. *¿Qué tipos de conflictos podrían existir frente a un mayor involucramiento de parte de la empresa?*

Yo creo que siempre que las personas perciban la buena intención del acompañamiento va a ser bien percibido. Los conflictos o sentimientos de invasión o molestia van a surgir cuando las personas perciban que ese involucramiento en realidad es por el propio bien de la empresa y no del doliente o cuando conlleve la sensación de que la empresa lo está haciendo para “cubrirse” por ejemplo si se trata de un fallecimiento de un compañero por un accidente laboral.

7. *¿Cómo afecta al entorno laboral que un colaborador esté atravesando este tipo de situaciones? ¿Cómo lo perciben sus compañeros?*

Los compañeros de trabajo se van a ver afectados por estas situaciones desde el hecho de o saber qué decir o qué hacer cuando el doliente se reincorpora hasta los miedos que pueden generarse por ejemplo si el fallecimiento se produjo por el uso de una maquinaria que van a tener que seguir usando. Siguiendo con este tabú que es hablar de la muerte, pareciera que el

propio doliente tiene que pensar en el otro y ayudarlo o guiarlo en qué decir o hasta donde preguntar. Muchos prefieren directamente evitar el tema o no preguntar al respecto, o evitar comentarios que hagan referencia a la persona fallecida cuando en realidad hay que naturalizar el tema y darle el lugar al doliente a que pueda hablar sobre lo que lo aqueja y sentirse acompañado.

8. *¿Cómo podría la empresa preparar o ayudar a los colaboradores ante el fallecimiento de un compañero?*

En casos así, poder realizar talleres con los compañeros del colaborador fallecido suma mucho a todos, poder visibilizar lo que ocurrió. Por ejemplo, en una oportunidad tuve un taller con un caso como el que te mencionaba antes, en el que una persona falleció manipulando una maquinaria. Todos los compañeros de la persona fallecida eran hombres y al principio todos estaban un poco negados a hablar al respecto, ninguno quería mostrarse “débil” y al realizar el taller se dieron que todos tenían los mismos miedos, las mismas tristezas y la misma necesidad de sentirse acompañados y sobre todo comprendidos. Esto mejoró mucho la unidad del grupo y el sentido de pertenencia con ellos mismos.

9. *¿Cómo debería abordar la empresa el fallecimiento de uno de sus colaboradores?*

Como punto fundamental está la comunicación, que se hable de lo que pasó y se mencione el fallecimiento de la persona. En algunas empresas ocurre que ni siquiera se avisa del fallecimiento, en muchas escuelas por ejemplo no se habla del tema con los alumnos. Poder participar como institución de la despedida del colaborador en el velatorio y facilitarles a los compañeros la posibilidad de asistir. En otros casos, cuando fallece una persona muy reconocida o apreciada en el trabajo también pueden hacerse homenajes o encuentros para recordarlo. Y otro punto importante es generar los espacios para que puedan

hablar sobre lo que les está ocurriendo, ya sea a través de talleres con los compañeros como te comentaba en la pregunta anterior o simplemente con Recursos Humanos.

8.4.3 Pamela Lemos

Pamela Lemos es psicóloga social, especializada en Crisis y Duelos y forma parte de la Fundación Aiken, la única organización social del país dedicada a la temática del duelo en niños y adolescentes.

La entrevista fue a través de mensajería instantánea (WhatsApp) el día 21 de octubre de 2019 y surgieron las siguientes respuestas a las preguntas planteadas:

1. ¿Cómo impacta la pérdida de un ser querido en una persona?

El impacto por la muerte de un ser querido suele afectar todas las áreas de la persona. Atravesamos distintas etapas a lo largo del duelo, que atraviesan la vida social, el psiquismo del sujeto, el área laboral, la rutina diaria que ya no es la misma. Es necesario procesar que la vida ya no será la misma luego de esa pérdida y aprender o intentar construir una relación distinta con el ser que ya no está.

2. ¿Cuál considera que sería el tiempo estimado para que una persona retorne a sus actividades laborales?

El tiempo estimado depende de cada sujeto. Algunas personas requieren más y otras necesitan volver a sus actividades diarias antes. Los tiempos del duelo son subjetivos y de cada uno. Lo importante es dar el tiempo necesario para comenzar a elaborar esa pérdida, acompañar y colaborar en lo que se pueda.

3. *¿Cuál considera que es la mejor forma en la que la empresa podría acompañar al colaborador?*

Haciéndole lugar a su dolor, escucharlo y darle el tiempo que necesite para hacer las tareas o darle días de licencia adicionales.

4. *¿En qué puede beneficiar al colaborador que la empresa se involucre y acompañe en situaciones de duelo?*

En no dejarlo solo con su pesar y sentir la contención de la empresa, que se preocupa por él y lo cuida. Es fundamental que los compañeros y jefes sepan lo que es esperable en el proceso y conozcan modos saludables de acompañar a alguien en duelo.

5. *¿Cómo perciben las personas cuando alguien intenta acompañarlos durante el duelo?*

Con dolor, angustia, puede ser enojo, desconexión con los demás y con lo que se hace, en shock, perdido, solo, aturdido, con ánimo depresivo, desconcentrado... todo lo esperable en un duelo. Pero cuando se siente que es con buena intención y preocupación real lo reciben bien.

6. *¿Qué tipos de conflictos podrían existir frente a un mayor involucramiento de parte de la empresa?*

Solo habría conflicto si la persona que acompaña no está preparada o bien asesorada sobre qué hacer/decir/no decir frente a alguien en duelo, no respetando el dolor ajeno y pretender que de rápidamente vuelta de página y se aboque al trabajo como si nada.

7. *¿Cómo afecta al entorno laboral que un colaborador esté atravesando este tipo de situaciones? ¿Cómo lo perciben sus compañeros?*

No respondió.

8. *¿Cómo podría la empresa preparar o ayudar a los colaboradores ante el fallecimiento de un compañero?*

Recibiendo un asesoramiento en duelo.

9. *¿Cómo debería abordar la empresa el fallecimiento de uno de sus colaboradores?*

Hablando del fallecimiento y dando un espacio de escucha sobre el impacto a nivel personal de la muerte del compañero (cualquier cosa menos el silencio o hacer de cuenta que no pasó nada). Honrar de alguna manera al muerto.

8.4.4 Eugenia Ruiz Millet

Eugenia Ruiz Millet es psicóloga y tiene un MBA en Administración de Recursos Humanos. Lleva años trabajando junto a distintas empresas brindándoles asesoramiento en temas de comunicación y organización. Evalúa perfiles de personalidad, potencial y lleva a cabo encuestas de clima. Algunos de sus principales clientes son: Techint, Reckitt Benckiser, Grupo Zucamor, Omint, entre otros. Su experiencia se centra principalmente en el asesoramiento a las empresas.

1. *¿Cómo impacta la pérdida de un ser querido en una persona?*

La pérdida de un ser querido impacta directamente en la persona. Este impacto es pluridimensional, dado que afecta en lo emocional, afectivo, familiar, económico, legal, etc.

La magnitud del impacto estará determinada por varios factores también, siendo dos de los más importantes el tipo de vínculo que tenía la persona con el ser que se ha perdido, como también el desencadenante de tal fallecimiento. No es lo mismo perder un familiar directo o ser amado con la misma impronta (padre, madre, hijo, hija, hermano, hermana, tía/o cercano, persona que ha desempeñado un rol semejante), que un ser que también puede

ser muy querido pero que no tiene una función de sostén o pilar en la vida de quien elabora el duelo (también hay que considerar la posibilidad de que a pesar de que quien falleció sea un familiar directo, padre, madre, por ejemplo, no tenga el nivel de impacto negativo como se puede presuponer. Es decir, no todo hijo se lleva bien con su madre o padre y a veces sus muertes no son tan sentidas como se presupone. Conocer y escuchar al doliente es imprescindible para medir el impacto del duelo).

Asimismo, no es lo mismo el fallecimiento de quien venía transitando una enfermedad, o las secuelas de un accidente, que quien fallece de manera imprevista, sorpresiva.

Y otro factor importante es si esta pérdida está dentro de lo que llamamos “línea natural de fallecimiento”, o no. Es decir, naturalmente, estamos más “preparados” para hacer un duelo por el fallecimiento de quienes son una generación, o más, mayor a la nuestra. Pero cuando se trata de un par (si no hablamos de la tercera edad), ya no es algo que esperamos tanto, es decir, empieza a “tocarnos de cerca”, nos enfrenta con nuestro propio ciclo de vida. Y menos esperada es la muerte de quien se corresponde con una generación posterior a la de uno. No esperamos que se mueran los más jóvenes que nosotros.

Es decir que cuanto más cercano es el vínculo, más sorpresiva la muerte, y más joven la persona que fallece, más traumática es la pérdida de ese ser.

Esto es a nivel general, pero claro está, cada persona vive las cosas a su manera, y esto es importante tenerlo en cuenta. Al momento de acompañar a quien pasa por una pérdida de un ser querido, es sumamente importante saber escuchar su dolencia, y “medir” el impacto que dicha pérdida tiene en esa persona.

De igual forma, cada uno lo procesa a su manera, y a su tiempo. Lo importante es poder ir viendo que, a su tiempo y modo, la persona va recuperando su entereza emocional, su ritmo natural de trabajo, etc. Ese período de recuperación puede ser de un año aproximadamente.

De manera visible, la persona puede retomar su nivel de rendimiento mucho antes, a pesar de que “por dentro” todavía siga transitando el duelo.

2. *¿Cuál considera que sería el tiempo estimado para que una persona retorne a sus actividades laborales?*

Es difícil medirlo con exactitud, si bien pueden establecerse indicadores que nos darán información acerca de cuándo es el momento para retomar sus actividades.

Es importante el conocimiento previo que se tiene del colaborador, porque hay quienes habitualmente necesitan mantenerse activos y ocupados todo el tiempo, sino se sienten deprimidos. En estas personas es frecuente que quieran retomar sus actividades de manera más inmediata, y que cuando lo hacen se sienten mejor, o no tan mal.

Otras personas prefieren mantenerse alejadas un tiempo de lo que habitualmente hacían, prefiriendo dedicar más tiempo con sus seres queridos, y también ocupándose de cuestiones legales, logísticas, etc. En estos casos, poder contar con un tiempo para ello los ayuda a dar un cierre, a encausar energías de manera distinta, y reorganizar sus vidas en función de quien ya no está presente.

Podemos decir que hay un mínimo tiempo que puede rondar el término de una semana, entendiendo que es un período en el que hay tiempo para hacer trámites legales que sí o sí hay que hacer, reorganizar cuestiones materiales y logísticas para que tanto el colaborador como otros integrantes de la familia puedan volver a sus actividades habituales sin contar con la presencia de quien ha fallecido. En el plazo de una semana puede decirse que estas cosas son factibles de resolver, y que luego podría volver a su actividad laboral habitual.

También pueden haber situaciones en las que una semana resulte poco, ya sea porque quien ha fallecido vivía en un lugar alejado en distancia, otra provincia, otro país, y esta reorganización requiera más tiempo.

A veces el tiempo no depende directamente del colaborador, sino de otros familiares directos. Un ejemplo puede ser el fallecimiento de un cónyuge. Digamos que el colaborador viudo se encuentra en condiciones de retomar sus actividades a la semana, pero si tiene hijo/s en edad escolar probablemente, aunque se reincorporen a sus estudios en pocos días, necesite estar más pendiente o presente si a éstos les está resultando demasiado difícil la reinserción en sus actividades escolares habituales. Es decir, los tiempos del colaborador no siempre dependerán directamente de su propia persona. Y esto es algo que desde la empresa tendrán que tomar en cuenta y ser flexibles en encontrar la mejor forma de acompañar al colaborador.

3. ¿Cuál considera que es la mejor forma en la que la empresa podría acompañar al colaborador?

Como se mencionó en la pregunta 1, es imprescindible tomar contacto con el colaborador de manera directa. En algunos casos puede ser difícil, dado que si el colaborador está muy afectado, es probable que no quiere hablar con nadie, o que no esté disponible para hablar con alguien “del trabajo”. Si bien no es lo que generalmente sucede, es importante tener en cuenta que eso es factible que suceda. En tal caso, es importante tomar contacto con un familiar directo a él/ella, y mostrarse accesible a la ayuda y acompañamiento del colaborador y su entorno familiar.

Establecer un canal de comunicación con el colaborador o un familiar referente será de gran importancia para tal acompañamiento. En cada caso se determinará el canal apropiado

para que el colaborador se sienta acompañado, pero no acosado, así como también una frecuencia en la comunicación, conservando el mismo criterio anterior.

En muchos casos es importante tener en cuenta el factor religioso, no solo para tener noción de cómo vive ese colaborador la muerte y cómo / cuánto se apoya en sus creencias, sino también para saber en qué medida esto puede influir en su manera de transitar esas instancias de duelo. Respetar sus creencias y los ritos que ellas puedan implicar, también será importante para él sentirse acompañado.

Según el caso, si el colaborador se encuentra en tratamiento psicológico o médico, la empresa puede ofrecer al colaborador la posibilidad de que el profesional que lo atiende tome contacto con ella para dar orientación o recomendaciones pertinentes.

4. ¿En qué puede beneficiar al colaborador que la empresa se involucre y acompañe en situaciones de duelo?

Sentirse acompañado es parte de la elaboración del duelo. Ese acompañamiento se da de parte de diferentes fuentes, las más directas (familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo), como también del Estado, entidades de salud, otros organismos, y la empresa misma donde uno trabaja. El trabajo forma parte de nuestras vidas, y constituye un pilar sumamente importante, no solo a nivel económico como fuente de recursos, sino como entorno en el cual crecemos, nos desarrollamos, compartimos vivencias de nuestras vidas, es decir, el trabajo se integra a nuestras vidas, y viceversa. Por ende, ante una situación de duelo, también el colaborador espera (a veces de manera consciente y otras no tanto) que la empresa lo acompañe. Acompañarlo le permitirá dirigir sus energías hacia la esfera personal y familiar, sintiéndose respaldado por la empresa, es decir, sabiendo que durante un período determinado (una semana, semana y media, lo que hayan convenido), podrá despejar (al

menos en gran medida) su mente de cuestiones laborales, y abocarse a lo personal. Contar con dicho respaldo le quitará parte de la presión que la situación de duelo de por sí genera.

5. *¿Cómo perciben las personas cuando alguien intenta acompañarlos durante el duelo?*

La situación de duelo pone a prueba no solo a quien lo afecta directamente, sino también a quienes lo rodean, al menos de manera indirecta. Lo que se pone a prueba es el vínculo. Así como a nivel personal solemos decir que los malos momentos ponen a prueba a los buenos amigos, también ello se aplica a las empresas en las que trabajamos. Los malos momentos ponen a prueba el vínculo colaborador-empresa.

La situación de duelo pone a la persona en una situación vulnerable, emocionalmente lábil, muy sensible. Claro está, cada persona lo vive a su manera y en su dimensión, pero a nivel general puede decirse que el duelo hace tambalear los pilares más fuertes de toda persona. Cómo supera ese duelo dependerá, en gran parte, de sus propios recursos en ese momento, y también del apoyo que tenga a su alrededor.

Percibir la ayuda y acompañamiento de parte de la empresa redundará directamente en el sentimiento de agradecimiento y su consecuente fortalecimiento del compromiso y sentido de pertenencia para con ella.

6. *¿Qué tipos de conflictos podrían existir frente a un mayor involucramiento de parte de la empresa?*

La empresa debe tener claro su rol al acompañar al colaborador. Diferenciar qué tipo de acciones de apoyo tendrá como empresa, de otras diferentes como si fuera un amigo, pariente, entidad financiera, organismo estatal, etc.

Es importante detectar las necesidades de ese colaborador en ese momento, y determinar qué de todo eso que necesita, la empresa puede darle. Hay quienes necesitan tiempo (eso se cubre con días de licencia), o distancia física de su lugar de trabajo (home office), o dinero (préstamo, convenios con otras empresas, pasajes, otros recursos económicos), asesoramiento profesional específico (abogados, psicólogos, centros especializados), nivel de responsabilidad diferente (delegar ciertos temas laborales en otros colaboradores, pares, jefe). Estos ejemplos dan cuenta de cuán importante es determinar qué necesita el colaborador, para poder determinar el tipo de ayuda a darle.

El siguiente paso es determinar con precisión esa ayuda, cantidad de días de licencia, horario para el home office, objetivos de trabajo en ese período, nivel de responsabilidad, niveles de reporte en esos días, monto de dinero necesario, tipo de pasajes, qué tipo de asesoramiento legal y/o psicológico, frecuencia de asistencia, etc.

Determinar el tipo de ayuda, y la dimensión de la misma, serán factores importantes para sobre ellos medir plazos y objetivos en ese período. Cumplidos ellos, se espera que el colaborador vuelva al ritmo habitual de trabajo, si bien conscientes ambas partes de que habrá un “duelo residual” aún después de reincorporarse en los términos “normales”.

Un mayor involucramiento podría resultar “invasivo” de la intimidad personal y familiar del colaborador, como también si dicho involucramiento se extiende por demás en el tiempo, puede dejar de funcionar como apoyo y transformarse en un elemento que genere minusvalía en el colaborador. No debe subestimarse la capacidad del colaborador de reponerse. La empresa debe poder darle el mensaje: “te acompaño en el dolor de la pérdida (y por eso te espero en tu ausencia del trabajo, te brindo recursos para compensar falencias, asumo tus tareas por un tiempo determinado, etc.), y confío en tu fortaleza para reponerte y retomar tus

habituales responsabilidades (por eso mantengo tu puesto y responsabilidades, y te espero para la fecha que pactamos te reincorpores).”

7. *¿Cómo afecta al entorno laboral que un colaborador esté atravesando este tipo de situaciones? ¿Cómo lo perciben sus compañeros?*

Como dijimos antes, el impacto del fallecimiento de un ser querido tiene efecto en quienes rodean a quien transita el duelo. Y por eso también hay que mirar alrededor del colaborador. A cada uno puede afectarle de manera diferente, pero lo que es seguro es que a nadie le será indiferente.

Lo que suele suceder es que, si bien es casi imposible no empatizar con la persona, no siempre se tiene claro cómo ayudarla. Algunos por querer ayudar se acercan mucho, otros se alejan más, otros quieren hacer todas sus tareas, otros prefieren darle más para que se mantenga ocupado, etc.

De vuelta, es importante darle el espacio a la persona para que ella misma exprese su sentir y sus necesidades.

Desde RRHH, es importante mantener un diálogo directo, con la frecuencia que amerite el caso, pero sí mantener una comunicación lo suficientemente fluida como para estar al tanto de cómo se siente y cómo va lidiando con su día a día en el trabajo. Esto permitirá no solo ayudar mejor al colaborador en duelo, sino también a otras personas que quieran ayudarlo. RRHH podrá tomar contacto con el área en la que se desempeña el colaborador, informar lo necesario y a la vez relevar información que dé cuenta de cómo vive el área este hecho. Ofrecer espacio de escucha también para compañeros del colaborador puede ser signo de contención para ellos.

8. *¿Cómo podría la empresa preparar o ayudar a los colaboradores ante el fallecimiento de un compañero?*

La muerte como concepto nos enfrenta inevitablemente con nuestra propia finitud. Y si bien todos sabemos que un día moriremos, cuando fallece alguien cercano, en este caso un compañero de trabajo, volvemos a tener presente nuestra propia finitud.

Si hay una pregunta que podríamos hacernos todos los días de nuestra vida es: “¿qué harías hoy si fuera el último día de tu vida?” muchos a primer impulso podrían decir “renuncio y me voy de viaje...” es probable que la mayoría respondan algo relacionado con dejar las responsabilidades laborales y dedicar ese día a algo ligado a un hobby, una pasión, los afectos.

Pero lo que sí nos deja en claro, es que cuando tomamos conciencia de nuestra finitud, valoramos el presente. Y esto puede traducirse en no postergar una comunicación con un compañero, un feedback positivo con él, un pendiente, etc. Valorar el vínculo con quienes compartimos el día a día en el trabajo también es parte de esta preparación y acompañamiento. No dejar temas pendientes de la relación con alguien del trabajo para más adelante. Todo esto mencionado puede ser parte de una política de RR.HH., a modo de preparación, pero no con el objetivo de preparar para un duelo, sino para transitar la vida laboral de una manera más positiva y consciente del presente, con proyección a futuro, pero con valoración del momento presente.

9. *¿Cómo debería abordar la empresa el fallecimiento de uno de sus colaboradores?*

Principalmente informar lo necesario, relevar estados de ánimo, contener, escuchar. Mostrar la mayor naturalidad posible frente a las ocasiones en las que se evoca tareas, lugares, experiencias en las que el colaborador fallecido había participado. Es decir, el no

nombramiento. Cuando surge el momento de evocar a quien falleció, recordarlo en lo positivo, poner el foco en su legado, en lo que cada uno conserva de esa persona.

Permitir la angustia, el momento de desconsuelo. Darle espacio cuando surge, y al mismo tiempo acotarlo en el tiempo también. Estar atentos a indicadores de distracción. Contemplar la posibilidad de necesitar el aporte de alguien (jefe del sector o jefe del jefe) que pueda tener una mirada más de perspectiva y medir así el ritmo y resultados que se están obteniendo en esos días / instancias.

Ante errores o desvíos evitar el modo acusatorio, y fomentar la escucha y la paleta de opciones de ayuda a quien/es necesiten.

Estar atentos a las distracciones, y a la magnitud y consecuencias de las mismas. Una distracción en línea de producción podría causar un accidente, una distracción en una registración contable, una diferencia en dinero, como ejemplos sencillos. Por eso, es importante redoblar alertas en quienes no se sienten tan afectados, tanto sean pares como jefes o demás posiciones transversales. Fomentar el trabajo en equipo, e instancias de intercambio grupal, o al menos en díadas. Probablemente otras personas en la empresa hayan pasado por situaciones similares, o sectores en los que también hayan perdido a un colaborador. Desde RRHH puede tomarse contacto con ellos y ver la posibilidad de contar con la orientación de ellos al transmitir su propia experiencia. Considerar el aporte que pueda darse entre personas de la misma empresa puede ser algo valorado, tanto por quien ya pasó por la situación y puede dar su aporte, como por quien/es lo recibe/n.

El momento del fallecimiento puede coincidir con fechas festivas de la empresa. Es importante evaluar la posibilidad de postergar dicho festejo, o darle una magnitud distinta, o decidir avanzar con él. Es decir, mirar el hecho desde una perspectiva macro también.

Puede decirse que si bien nadie es imprescindible (lo cual en su aspecto positivo nos dice que la vida puede continuar, y va a continuar aún sin nosotros), todos somos especiales y únicos (por eso es importante rescatar la huella que deja esa persona, su legado, eso que lo hace único, aún sin estar presente, y que le da trascendencia).

Puede tomarse el acontecimiento como una oportunidad para replantear objetivos, tanto personales, laborales, del sector, revalorizar cuestiones, aportes, posibilidades, recursos.

8.5 Anexo V: Relación entre los objetivos específicos y los instrumentos de indagación

Tabla 5: Relación entre los objetivos específicos y los instrumentos de indagación

Objetivos específicos	Instrumentos de indagación	Indicadores dinamizados
Explicar los posibles escenarios de duelo a los que se pueden enfrentar las personas y cómo los atraviesan.	Marco teórico	
	Entrevista a expertos	Pregunta 1
Identificar cómo influye la situación de duelo en el desempeño del empleado.	Marco teórico	
	Entrevista a expertos	Preguntas 1, 2 y 4
Reconocer el impacto de la experimentación de duelo en el clima organizacional.	Marco teórico	
	Encuesta	Pregunta 12.f.
	Entrevista a empresas que realizan prácticas	Pregunta 7
Determinar y detallar las prácticas que las empresas podrían llevar a cabo para acompañar a los empleados en situaciones duelo.	Entrevista a expertos	Pregunta 7
	Encuesta	Pregunta 8
	Entrevista a empresas que realizan	Preguntas 1 y 9
	Entrevista a empresas que no realizan	Preguntas 1 y 3
Investigar y analizar la forma en la que perciben los empleados el acompañamiento empresarial ante experiencias de duelo.	Entrevista a expertos	Preguntas 3, 8 y 9
	Encuesta	Preguntas 9, 10 y 11
	Entrevista a empresas que realizan	Pregunta 6
Indicar ventajas y desventajas del apoyo empresarial en escenarios de duelo.	Entrevista a expertos	Pregunta 5
	Encuesta	Pregunta 12
	Entrevista a empresas que realizan prácticas	Preguntas 3, 4, 5 y 8
	Entrevista a expertos	Preguntas 4 y 6

Fuente: Elaboración propia