



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO
CARRERA DE PSICOLOGÍA

**SIGNIFICADOS Y EXPERIENCIA EN TORNO A RITUALES FUNERARIOS Y
PERMISOS LABORALES: UN ESTUDIO CUALITATIVO DESDE LA PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Psicólogos

AUTOR: RIVERA BASTIDAS ERICK ANDRES
SUNTAXI CRIOLLO CHRISTIAN RENE

TUTOR: VITERI BAZANTE FRANK BOLÍVAR

Quito - Ecuador
2025

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Nosotros, Rivera Bastidas Erick Andrés con documento de identificación N. 1719023390 y Suntaxi Criollo Christian Rene con documento de identificación N. 1721850178; manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 15 de abril del 2025

Atentamente,



Rivera Bastidas Erick Andrés
1719023390



Suntaxi Criollo Christian Rene
1721850178

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Nosotros, Rivera Bastidas Erick Andrés con documento de identificación 1719023390 y Suntaxi Criollo Christian Rene con documento de identificación 1721850178, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores de la Sistematización de prácticas de investigación y/o intervención: SIGNIFICADOS Y EXPERIENCIA EN TORNO A RITUALES FUNERARIOS Y PERMISOS LABORALES: UN ESTUDIO CUALITATIVO DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogos, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 15 de abril del 2025

Atentamente,



Rivera Bastidas Erick Andrés
1719023390



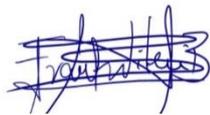
Suntaxi Criollo Christian Rene
1721850178

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Viteri Bazante Frank Bolívar con documento de identificación N° 0201722592, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: SIGNIFICADOS Y EXPERIENCIA EN TORNO A RITUALES FUNERARIOS Y PERMISOS LABORALES: UN ESTUDIO CUALITATIVO DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, realizado por Rivera Bastidas Erick Andrés con documento de identificación 1719023390 y por Suntaxi Criollo Christian Rene con documento de identificación 1721850178, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Trabajo de Titulación que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 15 de abril del 2025

Atentamente,



Viteri Bazante Frank Bolivar
0201722592

Índice de Contenido

| | |
|---|-----|
| Cesión de derechos de autor | ii |
| Declaratoria de coautoría del docente tutor/a | iii |
| Índice de tablas | v |
| Resumen | vi |
| Abstract..... | vii |
| 1. Planteamiento del Problema | 1 |
| 2. Justificación y Relevancia | 5 |
| 3. Objetivos..... | 6 |
| 3.1 Objetivo Principal | 6 |
| 3.2 Objetivos Secundarios..... | 6 |
| 4. Marco Conceptual..... | 7 |
| 4.1 Duelo..... | 7 |
| 4.1.1. Etapas del duelo | 7 |
| 4.1.2. Tareas del duelo | 9 |
| 4.1.3. Facetas de duelo..... | 10 |
| 4.1.4. Impacto del duelo en el entorno laboral..... | 10 |
| 4.1.5. Política organizacional para el duelo | 12 |
| 4.2 Rituales funerarios..... | 12 |
| 4.3 Apoyo organizacional..... | 13 |
| 4.4 Bienestar Psicológico | 14 |
| 4.5 Cultura Organizacional..... | 14 |
| 4.6 Psicología Organizacional..... | 16 |
| 5. Variables..... | 17 |
| 6. Hipótesis | 18 |
| 7. Marco Metodológico | 19 |
| 7.1 Enfoque y tipo de investigación | 19 |
| 7.1.1. Justificación del enfoque cualitativo..... | 20 |
| 7.2 Diseño de la investigación..... | 20 |
| 7.3 Población y muestra | 21 |
| 7.3.1 Técnica de muestreo por casos tipo | 22 |
| 7.3.2 Tamaño y características de la muestra | 22 |

| | | |
|-------|---|----|
| 7.4 | Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 23 |
| 7.4.1 | Entrevistas en profundidad | 23 |
| 7.4.2 | Diseño de la guía de entrevista | 24 |
| 8 | Guía de entrevista para trabajadores de la empresa..... | 27 |
| 9 | Presentación y Análisis de los Resultados Descriptivos..... | 29 |
| 9.1 | Diagnóstico de la situación actual..... | 29 |
| 9.2 | Interpretación de datos sociodemográficos | 30 |
| 9.3 | Interpretación de las narrativas de trabajadores | 35 |
| 10 | Interpretación de los Resultados | 45 |
| 11 | Conclusiones | 50 |
| 12 | Referencias Bibliográficas | 53 |

Índice de tablas

| | | |
|------------------|--|----|
| Tabla 1. | <i>Diversidad de la población de estudio</i> | 23 |
| Tabla 2. | <i>Cuadro de operacionalización de variables</i> | 25 |
| Tabla 3. | <i>Resultados con respecto al genero</i> | 30 |
| Tabla 4. | <i>Resultados con respecto al estado civil</i> | 31 |
| Tabla 5. | <i>Resultados con respecto al nivel de formación.....</i> | 32 |
| Tabla 6. | <i>Resultados con respecto a los años de experiencia</i> | 33 |
| Tabla 7. | <i>Resultados con respecto al área de funcionalidad</i> | 34 |
| Tabla 8. | <i>Resultados con respecto a los años de experiencia en la empresa.....</i> | 35 |
| Tabla 9. | <i>Categorización de narrativas de trabajadores</i> | 36 |
| Tabla 10. | <i>Resultados sobre significados y experiencia que se atribuyen a los ritos funerarios y las políticas de licencias laborales.....</i> | 42 |
| Tabla 11. | <i>Resultados novedosos sobre la percepción de los trabajadores en relación a las políticas de licencias laborales</i> | 43 |
| Tabla 12. | <i>Criterios para permisos laborales en caso de fallecimiento de un familiar .</i> | 46 |
| Tabla 13. | <i>Indicadores de evaluación de la política</i> | 48 |
| Tabla 14. | <i>Análisis de viabilidad técnico económica.....</i> | 48 |

Resumen

El presente estudio analiza los significados y experiencia que los empleados de la empresa atribuyen a los ritos funerarios y cómo estas experiencias son moldeadas por las políticas de licencias laborales en la organización. Se empleó un enfoque cualitativo con un diseño de estudio de casos múltiples, utilizando entrevistas en profundidad para recopilar información sobre las vivencias de los trabajadores en situaciones de duelo. La muestra estuvo conformada por empleados que cumplieron criterios específicos, seleccionados mediante muestreo por casos tipo. Los resultados evidencian que la empresa carece de un enfoque estructurado para gestionar el duelo de sus trabajadores, lo que impacta negativamente su bienestar emocional y su rendimiento laboral. Si bien existen permisos por fallecimiento, la falta de flexibilidad y apoyo emocional prolonga el proceso de duelo y afecta la reincorporación al trabajo. Se observó que las restricciones impuestas a la participación en rituales funerarios generan una sensación de desconexión y soledad en los empleados, afectando su capacidad de recuperación emocional. Además, la falta de uniformidad en la concesión de licencias por duelo genera desigualdad y malestar entre los trabajadores. Se concluye que la implementación de una política de licencias por duelo es viable técnica y económicamente, además, junto con el apoyo psicológico y la formación de los líderes en la gestión del duelo, contribuiría a mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados.

Palabras clave: duelo laboral, rituales funerarios, bienestar emocional, permisos laborales, cultura organizacional.

Abstract

This study analyzes the meanings and experiences that employees attribute to funeral rites and how these experiences are shaped by the company's bereavement leave policies. A qualitative approach was employed with a multiple case study design, using in-depth interviews to gather information about workers' experiences during mourning situations. The sample consisted of employees who met specific criteria, selected through purposeful case sampling.

The results indicate that the company lacks a structured approach to managing employees' grief, negatively impacting their emotional well-being and job performance. Although bereavement leave is granted, the lack of flexibility and emotional support prolongs the grieving process and affects employees' return to work. Restrictions on participating in funeral rites create a sense of disconnection and isolation, hindering emotional recovery. Additionally, the unequal application of bereavement leave policies leads to dissatisfaction and distress among employees.

It is concluded that the implementation of a bereavement leave policy is technically and economically viable. Moreover, along with psychological support and the training of leaders in grief management, it would contribute to improving the organizational climate and employee job satisfaction.

Keywords: workplace grief, funeral rites, emotional well-being, bereavement leave, organizational culture.

1. Planteamiento del Problema

La pérdida de seres queridos es un acontecimiento natural en el ciclo de la vida. Todos lo experimentarán tarde o temprano, y, sin embargo, es uno de los eventos más difíciles que los seres humanos enfrentan (García & García, 2024). Por lo que, las diferentes sociedades han ideado diversas maneras de encarar la muerte, desde ceremonias detalladas hasta procesos más íntimos y simples (Khosa, 2022).

En este sentido, en varias culturas los rituales fúnebres abarcan no solo el manejo del cuerpo sino también períodos de luto y festividades en memoria del difunto; además de normas rigurosas acerca de la participación de los familiares cercanos (Burrell & Selman, 2020).

Marcando la transitoriedad de la vida, los rituales funerarios han estado presentes a lo largo de la historia para delimitar un estado de duelo, reconocer el valor e importancia de quienes han fallecido, facilitar el cambio de roles y permitir la transición dentro del ciclo de la vida. También se debe considerar el papel que desempeñan los rituales funerarios en la maduración psicológica, ya que ayudan a los individuos a afrontar una pérdida concreta y a iniciar el proceso de duelo, permitiéndoles manifestar públicamente su dolor (Cardoso *et al.*, 2020). La ausencia de rituales cuando una persona fallece dificulta el reconocimiento psicológico de la pérdida (Dodd *et al.*, 2020).

Como se muestra en una revisión reciente, el duelo aumenta los riesgos para la salud física y psicológica individual y de las familias (Seiler *et al.*, 2020). Sin embargo, la participación satisfactoria en los funerales puede mitigar los efectos adversos de un duelo (Becker *et al.*, 2022).

Según la American Psychological Association (2020) el duelo es la angustia experimentada tras una pérdida significativa, generalmente la muerte de una persona amada. A menudo, implica respuestas psicológicas, físicas y emocionales, por lo que explica que el duelo es una respuesta emocional ante la pérdida y que es una experiencia única para cada individuo.

En este sentido, se señala que la variabilidad en la forma en que se entiende la muerte tiene consecuencias importantes en cómo las personas afrontan el duelo y en cómo las instituciones sociales y laborales reaccionan ante tales situaciones (De Stefano *et al.*, 2020). El duelo es un proceso complejo que varía en cada individuo y afecta de manera significativa su bienestar emocional y su desempeño laboral. Diversos estudios han evidenciado que el apoyo brindado por los empleadores y compañeros de trabajo puede

influir en la capacidad del empleado para afrontar su pérdida y reintegrarse de manera efectiva a sus responsabilidades laborales (Flux *et al.*, 2020).

Por otro lado, si el duelo es reconocido y manejado de manera adecuada dentro del ámbito laboral, los empleados pueden experimentar una reducción en los niveles de ansiedad y estrés. Un entorno empático y flexible permite que los trabajadores en duelo perciban que son valorados dentro de la organización, lo que fortalece su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa (Bergeron, 2023).

Así mismo, la retención y el bienestar de los empleados son factores clave para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Dado que el duelo puede ser una experiencia emocional y físicamente desafiante, es fundamental encontrar estrategias y adaptaciones en el entorno laboral. Estas medidas deben equilibrar tanto las necesidades y el bienestar del individuo en duelo como las demandas del lugar de trabajo (Schoonover *et al.*, 2022).

Los investigadores explican que pueden presentarse dos subtipos de duelo cuando este no es reconocido en el entorno laboral: el duelo reprimido y el duelo desautorizado; el duelo reprimido ocurre cuando no se fomenta la expresión del dolor o cuando el duelo no es aceptado. Existe una expectativa de que el empleado debe volver a la normalidad después de solo unos pocos días de licencia por duelo y esta expectativa puede llevar a los empleados a sentir que deben ocultar su dolor, ya que pueden percibir que mostrar emociones negativas o aflicción se considera poco profesional (Pitimson, 2020).

Además, en el lugar de trabajo, puede no haber oportunidades para expresar el duelo, los sentimientos y las emociones de manera abierta y en su lugar, los empleados reciben mensajes implícitos de que deben manejar su dolor en el entorno laboral sin perturbar la armonía (Wilson *et al.*, 2020).

Los investigadores sugieren que contar con políticas integrales de duelo puede reducir la pérdida de productividad y rentabilidad, disminuir los errores en el trabajo, reducir las bajas por enfermedad y mejorar las relaciones laborales y el trabajo en equipo. Además, proponen que al desarrollar estrategias que incluyan comunicación, adaptaciones, reconocimiento y apoyo emocional, se puede brindar un respaldo completo a los empleados cuando enfrentan eventos que cambian su vida, como el duelo por una pérdida (Ngo, 2024).

Estas estrategias pueden ayudar a los empleados a integrar su pérdida, encontrar significado en su trabajo y convertirlo en una fuente de sanación. En lugar de ser un

espacio donde se espera que todo continúe con "normalidad", el lugar de trabajo puede transformarse en un entorno de compasión y apoyo (Gilbert *et al.*, 2021).

Los datos recopilados a través de varios estudios y explicados por Wilson *et al.* (2021) revelaron que el 61% de las organizaciones tenían al menos un empleado que había tomado licencia por duelo. Sin embargo, solo siete organizaciones ofrecieron pago por tiempo adicional de licencia más allá del período tomado. Treinta y dos organizaciones reportaron haber brindado ciertas adaptaciones tras el regreso al trabajo, como el ajuste temporal de tareas y responsabilidades.

Dado que la mayoría de los empleados deben regresar al trabajo pocos días después de su pérdida, es posible que aún se encuentren en estado de shock e incredulidad, experimentando momentos de duelo intenso. Estas reacciones pueden tener efectos a largo plazo tanto en los empleados como en la organización (Barclay & Kang, 2020).

Las políticas laborales por luto son una medida que intenta conciliar la necesidad de los trabajadores de manejar su pena ante las exigencias del entorno laboral organizacional. Sin embargo las normativas sobre estas licencias difieren considerablemente entre países y sectores industriales. En ciertas legislaciones se establecen plazos específicos para el duelo mientras que en otras esta decisión queda a discreción del empleador (Levesque *et al.*, 2023).

Además, la implementación de políticas organizacionales que permitan una reincorporación gradual y flexible, ha demostrado ser una estrategia efectiva para facilitar la adaptación del empleado en duelo. Por ejemplo, ofrecer horarios reducidos en las primeras semanas de reincorporación o permitir la asignación temporal de tareas menos demandantes puede ayudar a que el empleado recupere su estabilidad emocional y profesional (Saldana, 2023).

Para crear la mejor atención individualizada posible para los empleados en duelo, es fundamental comprender sus experiencia de apoyo en el lugar de trabajo, lo cual se considera beneficioso, así como el impacto del duelo combinado con las demandas laborales, puede ayudar a los gerentes a desarrollar procesos que sirvan para la planificación y orientación en el apoyo positivo a los empleados con angustia mental (Flux *et al.*, 2020).

En este contexto, la empresa de seguridad enfrenta problemas en la gestión del duelo laboral que causan malestar entre sus empleados, destacando que en el año 2024, cinco (5) trabajadores han pasado por algún tipo de duelo, mientras otros tres (3) han solicitado permisos especiales para asistir a un ritual funerario. Esta situación ha evidenciado, que

la empresa no dispone de directrices claras y definidas sobre los permisos laborales en caso de muerte de un familiar. Estos vacíos han generado inconsistencias en la asignación de licencias y han llevado a que los trabajadores percibieran un trato desigual. Además, la empresa carece de un plan establecido para brindar apoyo emocional, lo que ha causado una sensación de soledad e indefensión entre los empleados que están experimentando una pérdida.

La falta de apoyo durante el proceso de duelo tiene el potencial de afectar la salud mental y la estabilidad emocional del personal, produciendo repercusiones negativas en su rendimiento laboral y en el ambiente dentro de la organización. Una consideración importante es el papel de las políticas internas sobre licencias y permisos en la participación de los empleados en los funerales de sus seres queridos.

Por lo que, con base en esta situación, se ha planteado la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los significados y experiencia que los empleados de la empresa, atribuyen a los ritos funerarios y cómo estas experiencia son moldeadas y condicionadas por las políticas de licencias laborales en la organización?

2. Justificación y Relevancia

Se sabe desde la psicología organizacional que los procesos de duelo pueden impactar de manera importante en la salud emocional y el rendimiento de los trabajadores. Se ha investigado extensamente la conexión entre el estrés emocional y el desempeño laboral; se ha demostrado que la falta de respaldo en momentos críticos puede resultar en insatisfacción laboral y menor compromiso organizacional además de un aumento del ausentismo a largo plazo (Ngo, 2024). En este contexto, las empresas que adoptan políticas de apoyo al duelo han evidenciado mayores índices de retención de talentos y satisfacción laboral entre sus empleados (Wilson *et al.*, 2020).

Esta situación sustenta la necesidad de realizar el estudio actual, dado que el mismo se enfoca en un aspecto del bienestar en el trabajo que comúnmente se descuida en las políticas laborales: la gestión del duelo y el equilibrio entre las responsabilidades laborales y las necesidades emocionales de los empleados. A pesar de que hay investigaciones sobre la salud ocupacional y el ambiente laboral, la conexión entre los rituales de duelo y los permisos laborales aún es un tema poco explorado en el campo de la psicología organizacional.

Debido a que el proceso de duelo puede tener un impacto importante en la productividad y el estado emocional de los empleados, es fundamental evaluar cómo las empresas pueden crear entornos de apoyo que promuevan un equilibrio entre el rendimiento laboral y el bienestar personal de su personal. Este estudio pretende arrojar luz sobre este tema, ofreciendo datos relevantes para orientar la implementación de políticas corporativas más orientadas al factor humano y eficientes.

Finalmente, la importancia de esta investigación reside en su capacidad para influir en las dinámicas organizativas al impulsar prácticas más inclusivas y empáticas hacia los empleados que atraviesan un proceso de duelo. En un entorno laboral que cada vez valora más el bienestar integral de sus trabajadores, este estudio aspira a contribuir de manera significativa a la mejora de la calidad de vida en el ámbito laboral y a la optimización del rendimiento organizacional. Además de eso los resultados podrían ser útiles para futuras investigaciones en el campo de la psicología organizacional y la creación de normativas laborales más justas y un ambiente laboral más empático y respetuoso hacia las necesidades emocionales de los trabajadores.

3. Objetivos

3.1 Objetivo Principal

Analizar los significados y experiencia que los empleados de la empresa, atribuyen a los ritos funerarios y cómo estas experiencia son moldeadas y condicionadas por las políticas de licencias laborales en la organización.

3.2 Objetivos Secundarios

- Determinar el marco teórico que sustenta los ritos funerarios y cómo estas experiencia son moldeadas y condicionadas por las políticas de licencias laborales en la organización.
- Evaluar las percepciones de los empleados sobre el apoyo brindado a ellos por la organización en momentos de pérdida.
- Desarrollar una política de permiso por duelo más inclusivas y empáticas en el lugar de trabajo.

4. Marco Conceptual

4.1 Duelo

El duelo es un fenómeno universal y una respuesta normal a la pérdida y al duelo y está precedido temporalmente por una pérdida que puede ser personal o social. Las reacciones al duelo varían desde ser un fenómeno normal hasta ser trastornos psiquiátricos diagnosticables (Varshney *et al.*, 2021). El duelo es inevitable y multidimensional para las personas que han sufrido pérdidas y el proceso de duelo refleja una convergencia única de respuestas (ajustes afectivos, cognitivos, conductuales, físicos y espirituales) (Zhai & Du, 2020).

Si bien la pérdida le sucede a las personas, el duelo no se desarrolla en un contexto aislado, dado que, las emociones, actitudes y conductas que surgen después de la experiencia de una pérdida significativa influyen, y son influenciadas por, una variedad de factores personales, ambientales y sociales (Fisk, 2023).

El duelo se refiere al sufrimiento emocional relacionado con la pérdida; el luto es el proceso mediante el cual las personas se adaptan a una pérdida y representa la expresión externa del duelo, incluyendo rituales e influencias de creencias y prácticas espirituales, religiosas y culturales (De Stefano *et al.*, 2020).

Los elementos que contribuyen al duelo pueden dividirse en factores de riesgo personales, asociados con la historia y eventos previos en la vida del individuo en duelo, y factores de riesgo relacionados con las circunstancias de la muerte del ser querido. Por otro lado, los factores de protección contra el duelo complicado incluyen la disponibilidad de apoyo psicológico y social, una comunicación clara entre el personal de salud y los familiares del fallecido, la demostración de empatía por parte de otros familiares y la comunidad, y los significados que se asignan a la muerte del ser querido (Mason *et al.*, 2020).

4.1.1. Etapas del duelo

Kubler-Ross (1973; 2005) propusieron un modelo de duelo de cinco etapas, compuesto de negación, ira, negociación, depresión y aceptación, como marco para permitir que quienes están en duelo identifiquen sus sentimientos y aprendan a vivir con el duelo. La mayoría de las personas en duelo pueden tener dificultades temporales para afrontar su duelo; sin embargo, con el paso del tiempo, en sí mismo una herramienta de autocuración, pueden recuperarse. Sin embargo, algunas

personas en duelo no pueden recuperarse del duelo o de eventos traumáticos, incluso después de varios meses (Kübler & Kessler, 2005).

Según Tyrrell *et al.* (2023) estas son las 5 etapas del duelo:

- **Negación:** Es un mecanismo de defensa inicial en el que la persona rechaza la realidad de la enfermedad o la pérdida. Puede manifestarse como incredulidad en el diagnóstico, desconfianza en los resultados médicos o evitación del tema. Aunque el rechazo persistente puede ser perjudicial, una breve fase de negación es natural y puede ayudar a procesar la información difícil. Los profesionales de la salud deben diferenciar entre la negación y la falta de comprensión, asegurándose de comunicar la información de manera clara sin necesidad de imponer repetidamente la realidad al paciente.
- **Ira:** En esta fase, la persona acepta la realidad de la situación, pero reacciona con enojo. Este sentimiento puede dirigirse hacia los médicos, familiares, la religión o incluso el destino. También puede manifestarse como irritabilidad general o falta de paciencia. Los cuidadores deben comprender que esta etapa es una respuesta emocional natural y no deben tomarse las expresiones de ira como ataques personales. Sin embargo, es importante reconocer las críticas válidas y no atribuir las únicamente al estado emocional del paciente.
- **Negociación:** En este punto, la persona intenta recuperar el control de la situación a través de acuerdos o promesas, ya sea con médicos, familiares o con un poder superior. Algunos pacientes adoptan hábitos saludables o siguen estrictamente los tratamientos con la esperanza de mejorar su pronóstico, mientras que otros pueden realizar promesas religiosas o personales como una forma de enfrentar la enfermedad. Los cuidadores y médicos deben ser cautelosos para no alimentar falsas expectativas ni reforzar creencias irracionales sobre el control de la situación.
- **Depresión:** Esta etapa se caracteriza por tristeza profunda, fatiga y pérdida de interés en las actividades diarias. La persona deja de luchar contra la realidad y enfrenta el dolor emocional de la pérdida o la enfermedad. Los cuidadores pueden notar un contraste con las etapas anteriores y es

fundamental que restauren su empatía y paciencia para apoyar al paciente en este proceso.

- **Aceptación:** En esta fase, la persona deja de resistirse a la realidad y se enfoca en aprovechar el tiempo que le queda. Puede preparar aspectos prácticos como su testamento, despedirse de sus seres queridos o reflexionar sobre su vida. Aunque la aceptación es vista como la última etapa del proceso, no es necesariamente la más saludable o ideal para todos. Cada persona experimenta el duelo de manera única, y el objetivo no es forzar una progresión lineal, sino brindar apoyo en cualquier etapa en la que se encuentre.

4.1.2. Tareas del duelo

Según Khosravi (2021) las tareas del duelo son:

- **Aceptar la realidad de la pérdida:** Esta tarea se ocupa de los esfuerzos de los terapeutas por ayudar a los supervivientes a creer en la imposibilidad de la reunión, al menos en esta vida. Hay consideraciones primordiales, entre ellas la negación de los hechos de la pérdida, el olvido selectivo, la momificación, el espiritualismo religioso (es decir, la esperanza de una reunión con el fallecido), la negación de la irreversibilidad de la muerte y el "conocimiento medio"
- **Procesar el dolor del duelo:** El sobreviviente debe procesar el dolor de la pérdida para completar el proceso de dolor y evitar reprimir o descuidar este dolor. No sentir, la cura geográfica, idealizar al fallecido, evitar los recuerdos del fallecido y el uso de drogas o alcohol son algunas de las formas en que los sobrevivientes evitan enfrentar esta tarea. Si esta tarea no se cumple suficientemente, podría conducir más tarde a un retorno más difícil y a pasar el dolor que se ha evitado.
- **Adaptarse a un mundo sin los fallecidos:** En esta tarea se deben tener en cuenta tres ámbitos de ajuste después de una pérdida: los ajustes internos (el impacto de la pérdida en el sentido de sí mismo), los ajustes externos (el impacto de la pérdida en el funcionamiento cotidiano de uno en el mundo) y los ajustes espirituales (la influencia de la pérdida en los valores, creencias y suposiciones de uno sobre el mundo).

- Ayudar a los sobrevivientes a encontrar un lugar apropiado para el fallecido en su vida emocional: Esta tarea tiene como objetivo proporcionar un lugar que ayude a los supervivientes a llevar una vida fructífera en el mundo.

4.1.3. Facetas de duelo

El análisis temático de la literatura sobre el duelo ha permitido identificar diversas facetas de esta experiencia, organizadas en cuatro niveles principales (Kumar, 2023):

- Duelo por uno mismo, el cual no siempre es socialmente reconocido. Este tipo de duelo puede originarse a partir de la pérdida de eventos significativos en la vida, como el empleo, la estabilidad financiera o hitos personales importantes.
- El duelo relacional se refiere al dolor asociado con la pérdida de un ser querido y presenta múltiples formas. Una de ellas es el duelo no reconocido, que ocurre cuando la sociedad no valida o minimiza la pérdida, como sucedió durante la pandemia con la reducción de las muertes a simples cifras estadísticas y las restricciones en los rituales funerarios.
- Duelo complicado, caracterizado por pensamientos intrusivos, desesperanza y aislamiento emocional, el cual se ha visto agravado por la imposibilidad de recibir apoyo presencial.
- Pérdida ambigua, que ocurre cuando no hay claridad sobre la muerte o el proceso de enfermedad, lo que impide la aceptación plena de la pérdida.
- Duelo anticipado se experimenta cuando la persona enfrenta la inminente pérdida de un ser querido, generando sufrimiento emocional antes de que ocurra la muerte.
- El duelo suspendido o retrasado es aquel en el que las restricciones sanitarias o sociales impiden llevar a cabo el proceso de duelo de manera inmediata, prolongando el impacto emocional.
- El duelo colectivo se presenta cuando un gran número de personas en una comunidad experimentan la pérdida simultánea de vidas humanas, generando un sufrimiento compartido. Este tipo de duelo ha sido identificado en situaciones de

4.1.4. Impacto del duelo en el entorno laboral

El duelo está clasificado como un problema relacionado con la salud y seguridad ocupacional, dado que puede afectar el juicio de los empleados, interrumpiendo su capacidad para desempeñar tareas y concentrarse.

Según Ngo (2024) se ha encontrado que los empleados en duelo presentaron un aumento en las ausencias debido a enfermedades físicas y trastornos psiquiátricos hasta un año después de su pérdida. Así mismo, se ha establecido que el duelo tiene un impacto profundo en el desempeño laboral, destacando que el 85% de los líderes de gestión admitieron haber tomado decisiones que calificaron como deficientes o regulares en las semanas y meses posteriores a una pérdida personal, el 90% de los trabajadores de oficios manuales reportaron una disminución en su concentración, lo que resultó en un aumento en los casos de lesiones. Además, el 75% de trabajadores mencionaron sentirse afectados por su pérdida incluso después de haber agotado el tiempo de permiso por duelo proporcionado por sus empresas.

Por otro lado, Wall *et al.* (2021) señalan que las empresas suelen fomentar o exigir una actitud profesional, lo que impide que las personas en duelo expresen emociones intensas a sus compañeros. Además, tanto los colegas como los líderes pueden no saber cómo brindar un apoyo adecuado a los empleados en duelo y en algunos casos, estos empleados pueden incluso enfrentar consecuencias debido a su bajo desempeño o disminución de productividad. Así mismo, se ha demostrado que las personas en duelo tienen una mayor probabilidad de renunciar a sus trabajos o, por el contrario, de sobrecargarse de trabajo como mecanismo de distracción ante su duelo.

Según Flux *et al.* (2020) el apoyo para un empleado en duelo se vincula con:

- La necesidad de reconocimiento del duelo por parte de la gerencia. Los empleados en duelo han señalado que su bienestar emocional mejora cuando sus supervisores muestran comprensión y validación de su pérdida en lugar de aplicar políticas rígidas de licencia por enfermedad sin una atención personalizada. El reconocimiento del duelo no solo implica expresar palabras de apoyo, sino también considerar medidas como el envío de condolencias, la entrega de tarjetas o flores, o la adaptación temporal de sus responsabilidades laborales
- Además, la empatía y la compasión son factores clave en la forma en que los gerentes pueden abordar el duelo de sus empleados. La empatía se define como la capacidad de comprender y compartir las emociones de otra persona, mientras que la compasión implica un comportamiento altruista orientado a reducir el sufrimiento del otro. En el entorno laboral, esto se traduce en acciones como brindar flexibilidad en los horarios de trabajo, permitir una reincorporación progresiva y asignar temporalmente algunas responsabilidades del empleado en duelo a otros miembros del equipo para disminuir su carga laboral.

- Asimismo, los empleados en duelo han destacado la importancia de que su gerente les proporcione orientación clara sobre sus expectativas laborales y el tiempo disponible para ausentarse. La incertidumbre sobre las políticas de licencia por duelo y la falta de información sobre recursos externos, como apoyo financiero o trámites funerarios, pueden generar estrés adicional. Proporcionar pautas claras en estos aspectos contribuye a que el empleado se sienta respaldado y valorado dentro de la organización.

4.1.5. Política organizacional para el duelo

Si una organización no cuenta con una política formal de permiso por duelo, los empleados en duelo suelen recurrir a sus días de vacaciones o licencia por enfermedad, lo que complica la estimación del tiempo realmente utilizado para el duelo. Así mismo se recomienda que las organizaciones establecen diferentes políticas de permiso por duelo dependiendo del tipo de pérdida, con un promedio de cuatro días para la pérdida de un hijo o cónyuge y entre uno y tres días para el fallecimiento de padres y otros familiares. Aún más problemático es el hecho de que muchas políticas no contemplan la pérdida de amigos o colegas, lo que obliga a los trabajadores a utilizar días personales para afrontar su duelo. En última instancia, las organizaciones deben reconocer la diversidad del proceso de duelo y su complejidad (Gilbert *et al.*, 2021).

4.2 Rituales funerarios

Investigaciones han demostrado que los rituales reducen el duelo en cuidadores y familias en duelo, mientras que la gran mayoría de los dolientes realizan algún tipo de ritual individual, más de la mitad también participan en rituales colectivos; ambos se consideran útiles para afrontar el duelo (Mitima & Mooren, 2021).

Por el contrario, la prohibición de rituales de duelo como las ceremonias fúnebres o las visitas al cementerio puede agravar el duelo complicado o prolongado de los sobrevivientes (Diolaiuti *et al.*, 2021).

Además, se ha observado que los dolientes con tendencia a la depresión o al duelo complicado muestran mayor interés en utilizar sitios web conmemorativos o servicios de apoyo para el duelo, destacando que los rituales permiten controlar y estructurar la expresión del duelo, y ayudan a los participantes a sentirse arraigados e interconectados dentro de sus propias tradiciones culturales (Wojtkowiak *et al.*, 2021).

4.3 Apoyo organizacional

La teoría del apoyo organizacional postula que el desarrollo de la percepción de apoyo organizacional (POS, por sus siglas en inglés) se desencadena por la tendencia natural de los empleados a atribuir características humanas a su organización empleadora (Eisenberger, Rhoades, & Wen, 2020). De hecho, aunque la organización sea una entidad no viviente, los académicos argumentan que los empleados tienden a personificarla porque consideran que las acciones llevadas a cabo por los agentes de la organización son, en realidad, acciones de la organización misma.

El apoyo organizacional implica la satisfacción de las necesidades sociales, emocionales y económicas de los individuos dentro de la organización e incluye una amplia gama de actividades de mentoría, tales como motivación, orientación, educación, asesoramiento, protección y retención de empleados, además de la creación de un ambiente laboral amigable y positivo y desde otra perspectiva, el apoyo organizacional puede reflejarse como el compromiso de la alta dirección con la organización (Maan *et al.*, 2020).

Los empleados perciben a su organización como un individuo poderoso cuya personalidad y motivos influyen en el grado de favorabilidad de su orientación hacia ello. Por lo tanto, este proceso de personificación es un requisito para permitir el desarrollo de las percepciones de apoyo organizacional (Stinglhamber & Caesens, 2020).

El apoyo organizacional es un factor clave en la promoción del bienestar psicológico de los empleados, dado que se ha demostrado una relación positiva entre ambos factores. Además, la investigación indica que la relación entre el apoyo organizacional y el bienestar psicológico está mediada por diversos factores, incluyendo el apoyo social percibido por parte de compañeros de trabajo y supervisores, así como la satisfacción laboral (Culver *et al.*, 2020).

Estudios han demostrado que los empleados que perciben altos niveles de apoyo por parte de sus organizaciones reportan mayores niveles de desempeño, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Sin embargo, de acuerdo con la teoría del intercambio social, que sugiere que los empleados sienten la obligación de reciprocidad en los recursos físicos, sociales y/o emocionales que reciben de sus organizaciones mediante esfuerzo y lealtad, los empleados suelen comparar el valor que aportan a la organización con las recompensas que reciben (Nguyen *et al.*, 2021).

Este enfoque puede, en ocasiones, reducir el compromiso organizacional, disminuir el desempeño e incluso provocar alienación y rotación de personal. Las investigaciones sobre el POS sugieren que es un importante predictor del compromiso organizacional,

reflejando la estructura institucional, las políticas administrativas y las acciones de los líderes (Johnson, 2020). El apoyo organizacional percibido es un constructo multidimensional que abarca las creencias de los empleados sobre sentirse valorados, la suficiencia de recursos y apoyo, y el bienestar psicológico en el trabajo (Bai *et al.*, 2023).

4.4 Bienestar Psicológico

El bienestar psicológico es un concepto multifacético y multidimensional que abarca la felicidad general de un individuo, su satisfacción con la vida y su salud mental y emocional. Incluye componentes clave como las emociones positivas, la autonomía, las relaciones positivas, los bajos niveles de emociones negativas, el propósito de la vida, la satisfacción vital y el crecimiento personal (Dhanabhakym & Sarath, 2023).

4.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la determinación del éxito de una organización, impactando no solo la satisfacción y retención de los empleados, sino también la rentabilidad y productividad de la empresa. Comprender la cultura organizacional (CO) sirve como un medio para establecer estabilidad a través del refuerzo de valores y consistencia, así como adaptabilidad al ofrecer estrategias de afrontamiento ante el cambio. La investigación demuestra que las organizaciones prosperan cuando retienen a empleados que exhiben tanto compromiso físico como emocional, así como aquellos que obtienen un sentido de propósito de su trabajo dentro de una empresa caracterizada por una cultura positiva y liderada por líderes solidarios e inspiradores (Ardebilpour *et al.*, 2024).

En este contexto, se entiende que el proceso de duelo en el entorno laboral es una experiencia emocional compleja que impacta tanto a nivel individual como colectivo en una empresa u organización determinada. La forma en que la empresa, afronta este proceso reflejar la cultura organizacional y tiene un efecto directo en el bienestar emocional y la productividad de los empleados. En un ambiente laboral donde predomina la empatía y la colaboración entre colegas, se ofrecen recursos y espacios seguros para que los trabajadores puedan manejar su dolor sin sentir presiones innecesarias. Por el contrario, en empresas donde la cultura es más rígida y se enfoca únicamente en la productividad, el proceso de duelo puede ser minimizado, lo que lleva al estrés y la falta de motivación (Eddy *et al.*, 2023).

Según Eddy *et al.* (2023), para integrar el procesamiento del duelo en la cultura organizacional, se debe establecer protocolos estándar y actualizar recursos anualmente, compartiéndolos con cada empleado durante la incorporación, entre las recomendaciones internas se tiene:

- Preguntar a los empleados cómo desean que se maneje su información en caso de experimentar una pérdida (solo compartir con el gerente, compartir número de teléfono y/o dirección con colegas, etc.).
- Si un empleado es abierto sobre su pérdida, designar un icono en los canales de comunicación internos (por ejemplo, Slack) para indicar si está dispuesto a hablar del tema con sus colegas.
- Crear un grupo de recursos para empleados (ERG) enfocado en duelo/pérdida.
- Preparar listas de beneficios y recursos para los empleados, tratándolos como cualquier otro beneficio para normalizar estas conversaciones.
- Capacitar a gerentes y líderes en apoyo al duelo en el lugar de trabajo (por ejemplo, a través de lantern.co/deathatwork). Las prácticas para apoyar a una persona en duelo deben aplicarse todos los días, no solo inmediatamente después de una pérdida.
- Asegurar que los proyectos estén cubiertos y que nadie contacte al empleado por necesidades laborales durante su duelo.
- Desarrollar una política de licencia por duelo bien informada e inclusiva.

Las recomendaciones externas, se tiene:

- Permitir la opción de suscribirse o darse de baja de correos electrónicos y mensajes relacionados con el Día de la Madre y el Día del Padre.
- Reconocer el duelo y la pérdida en festividades orientadas a la familia (por ejemplo, Día de la Madre/Día del Padre, Acción de Gracias).
- Apoyar iniciativas externas relacionadas con el duelo, como la promoción de una política nacional de licencia por duelo.
- Capacitar al personal de servicio al cliente y de atención externa en conversaciones individuales cuando un cliente comparte que ha experimentado una pérdida.
- Revisar y actualizar cualquier comunicación por correo electrónico dirigida a clientes recientemente en duelo (por ejemplo, cierre de cuenta cuando alguien fallece).

1. Cuando sea aplicable, permitir que el servicio al cliente ofrezca descuentos o recursos a aquellos que indiquen que están realizando una compra debido a una pérdida.

4.6 Psicología Organizacional

La psicología organizacional se centra principalmente en el cuidado de los intereses corporativos y las necesidades de los empleados. Esto busca proporcionar una vida mejor y mejores condiciones para los empleados en sus empresas para ayudarlos a ser más productivos y efectivos en su organización (Al-Abri *et al.*, 2021). La psicología organizacional se enfoca en el estudio del comportamiento humano en el ámbito laboral y aborda temas como la motivación de los empleados y la importancia del liderazgo para mejorar la satisfacción laboral y el bienestar en el trabajo. Dentro de este campo se reconoce la relevancia de factores emocionales que influyen en la productividad y en las relaciones dentro de una organización (Moralo & Graupner, 2022).

La gestión del duelo en el ámbito laboral desde la perspectiva de la psicología organizacional, implica la promoción de una cultura empresarial que valore el bienestar emocional de sus empleados/as. Así mismo, llevar a cabo conversaciones abiertas fomentar el sentimiento de pertenecía y establecer medidas para retener el talento puede ser útil para que los trabajadores puedan enfrentar la pérdida de manera positiva. Además, resultará necesario contar con un liderazgo comprensivo y una comunicación eficiente para reducir los efectos del duelo en la productividad y asegurar una transición óptima en el ambiente laboral (Frances & Shuangshuang, 2024).

5. Variables

Variable Independiente:

Políticas de licencias laborales por duelo: Se refiere a las normativas y directrices establecidas por una organización para regular los permisos concedidos a los empleados ante la pérdida de un familiar u otro ser querido. Estas políticas pueden influir en la experiencia de los trabajadores durante el duelo y en su percepción del apoyo organizacional.

Variable Dependiente

- Significados y experiencia atribuidos a los ritos funerarios: Es la manera en que, los empleados interpretan y viven los rituales funerarios de acuerdo a sus creencias culturales y necesidades emocionales, así como el respaldo brindado por la organización durante el duelo.
- Percepción del apoyo organizacional: Se refiere a cómo los trabajadores valoran el apoyo recibido de la empresa cuando atraviesan momentos difíciles debido a alguna pérdida; teniendo en cuenta las diversas acciones y recursos implementados para acompañarlos durante el proceso de duelo.

6. Hipótesis

Los rituales funerarios representan espacios de gran importancia donde los trabajadores pueden encontrar consuelo emocional y la posibilidad de asistir a ellos mediante el permiso laboral es necesario para su capacidad de hacerlo. En ocasiones el empleador no ofrece esa oportunidad y por tanto es necesario brindar apoyo emocional al personal encargado del cuidado de las personas. Esto ocurre porque una cultura organizacional que valora estos aspectos contribuye a elevar el bienestar emocional de los trabajadores, al mismo tiempo que fomentar un ambiente corporativo más cohesionado y eficiente dentro de la empresa.

En este contexto, la hipótesis planteada en el presente estudio, refiere que la forma en que la empresa, maneja las licencias por duelo tiene un impacto en cómo los trabajadores perciben el apoyo de la organización y su bienestar emocional en el ámbito laboral.

7. Marco Metodológico

7.1 Enfoque y tipo de investigación

Este análisis utiliza un enfoque cualitativo porque busca analizar y comprender las vivencias y opiniones de los empleados, en relación a los rituales funerarios y su impacto en los permisos laborales dentro del contexto nacional.

Las investigaciones cualitativas se distinguen por la interpretación que el investigador otorga al fenómeno bajo estudio. Espinoza (2020) se menciona que si bien es cierto que cada evento puede tener diversas interpretaciones y explicaciones diferentes desde el enfoque de este marco conceptual todo suceso se convierte en un acontecimiento singular desde la perspectiva subjetiva del investigador. Es por ello que resulta imprescindible mantener un alto rigor científico al reconstruir el fenómeno objeto de estudio garantizando el apego a las normas y reglas científicas para lograr un resultado válido y veraz lo más fiel posible a la realidad.

En la investigación cualitativa el investigador no descubre el conocimiento de manera pasiva; más bien lo construye en colaboración con otros, lo cual contribuye a una comprensión más profunda de la situación y evita simplificaciones excesivas, además, la existencia de sesgos en el autor del análisis sugiere la conveniencia de colaborar en equipo o recibir asistencia externa

En contraste, las disciplinas de Ciencias Sociales y Humanidades emplean distintos enfoques cualitativos, como el método hermenéutico, fenomenológico y hermenéutico-fenomenológico. Este último fusiona las potencialidades de la investigación basada en la vivencia humana junto a la interpretación de textos que capturan experiencia personales, facilitando un examen más detallado del contexto analizado (Loayza, 2020).

La fenomenología se basa en las ideas filosóficas de Heidegger y Husserl y se define como un enfoque que explora la subjetividad al centrarse en la experiencia personal y el significado del ser humano. Este enfoque busca comprender cómo las personas experimentan diferentes situaciones y su propósito radica en analizar y explicar dichas vivencias particulares, respetando siempre el principio de indagar en la experiencia única de cada individuo (Conejero, 2020).

En el presente estudio, antes de sumergirse en la investigación práctica, se realizó un análisis conceptual acerca de los rituales funerarios y su impacto en el entorno

organizacional estableciendo un marco teórico que permitirá comprender cómo estas prácticas son influenciadas por las políticas de permisos laborales dentro de las empresas.

Por otro lado, los trabajadores compartieron sus vivencias a través de conversaciones detalladas acerca de cómo los rituales funerarios y cómo afectan su bienestar emocional y su rendimiento en el trabajo. La evaluación del investigador se realizó a partir del análisis crítico de las historias recopiladas y su conexión a los marcos teóricos pertinentes.

Luego de completar este análisis, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a los empleados para obtener sus experiencias y opiniones acerca de los rituales funerarios y cómo la organización maneja estos momentos críticos.

Finalmente con base, en la combinación de datos provenientes de documentos analizados y entrevistas, fue posible comprender cómo las prácticas en el entorno laboral pueden influir en el proceso de duelo experimentado por los individuos y señalar aspectos mejorables en las actuales políticas implementadas

7.1.1. Justificación del enfoque cualitativo

La razón fundamental de llevar a cabo un estudio cualitativo es explorar los significados y vivencias relacionados con los rituales funerarios y el permiso laboral, desde una perspectiva de psicología organizacional vital para comprender cómo tanto empleados como empleadores gestionan emociones delicadas como el duelo en el entorno complejo de la organización y cómo estas situaciones afectan su bienestar y rendimiento laboral y organizacional.

7.2 Diseño de la investigación

Estudio de casos múltiples es una estrategia de investigación que implica presentar situaciones reales que plantean diversos desafíos para ser analizados en profundidad y comprendidos a fondo. El objetivo es observar y evaluar detalladamente una circunstancia específica como la trayectoria de una persona o el desarrollo de una empresa. Esta metodología se utiliza para establecer un punto de referencia que facilite extraer conclusiones y aplicar generalizaciones a contextos similares (Ibarra *et al.*, 2023).

Este diseño se fundamenta en el análisis detallado de situaciones concretas (en este caso, empleados que han experimentado el duelo en el ámbito laboral), permitiendo comprender las dinámicas emocionales, psicológicas y organizacionales involucradas.

Este estudio ayudará a examinar las variaciones en las experiencias de los empleados dentro de la empresa, lo que facilita una comprensión del fenómeno de los permisos laborales por duelo y los rituales funerarios en el entorno laboral.

La investigación aborda diversas experiencias sobre cómo las personas manejan el duelo en el entorno laboral al seleccionar empleados de diferentes áreas y niveles dentro de la empresa para capturar una amplia variedad de significados y reacciones frente a los funerales.

La selección de los casos, se enfoca en situaciones donde la gestión de licencias laborales reveló tensiones o satisfacciones en relación a las políticas de la empresa, analizando su influencia en el proceso de duelo. Además se ahonda en situaciones en las que, la comprensión de las ceremonias funerarias tanto formales como casuales y su influencia en la identidad personal y laboral de los trabajadores. Por último, se estudia casos en los que se analiza la relación entre las políticas de permisos laborales y las vivencias de duelo para determinar si contribuyen o dificultan el proceso, y se sugieren mejoras basadas en las experiencias de los empleados.

7.3 Población y muestra

La población se refiere al grupo completo de personas u objetos que comparten ciertas características y son objeto de estudio en una investigación científica o estadística para obtener datos y conclusiones relevantes en un contexto específico como organismos vivos o productos que pueden ser analizados. Por poner un ejemplo: en una investigación epidemiológica se podría considerar a la población como los residentes de una ciudad que han estado expuestos a cierto factor de riesgo; mientras que en el contexto de la producción industrial puede hacer referencia a todas las unidades de un producto fabricado en una cadena de montaje (Emmanuel *et al.*, 2021)

En el campo de la investigación se utiliza el término muestra para referirse a una parte representativa de una población o material específico que se elige para su análisis y para inferir conclusiones sobre el conjunto total a partir de sus características particulares. Para obtener una muestra adecuada se recurre al proceso de muestreo que posibilitará la selección de elementos de la población ya sea mediante métodos probabilísticos o no probabilísticos asegurando así que la información recabada sea pertinente y útil para la investigación (Emmanuel *et al.*, 2021).

En este contexto, la población objetivo de este estudio corresponde a los 35 trabajadores de la empresa de seguridad física, Sin embargo, dadas las

características de la presente investigación, para la selección de la muestra, se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión:

- Estar trabajando actualmente en la empresa
- Tener al menos un año de experiencia en la empresa
- Estar dispuesto a participar voluntariamente en el estudio
- Haber perdido a un ser querido en el último año

Criterios de exclusión:

- Personal que no posea un año en la empresa
- Personal sin experiencia en su respectiva área en la empresa
- Quienes no deseen participar voluntariamente
- No haber perdido a un ser querido en el último año

7.3.1 Técnica de muestreo por casos tipo

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó un método de muestreo por casos tipo que facilita la selección de participantes que sean representativos de perfiles clave en la población objeto de estudio. Según Campbell *et al.* (2020) una muestra de casos tipo está compuesta por casos elegidos deliberadamente porque presentan características o posiciones que se consideran pertinentes para la investigación. Este enfoque resulta especialmente útil al intentar comprender experiencia específicas en un entorno organizacional determinado y asegurar que la muestra refleje la diversidad y heterogeneidad de los individuos involucrados. En el contexto de esta investigación se establecen los siguientes criterios:

- Trabajadores con diferentes niveles de experiencia
- Autoridades, gerentes y directivos de la empresa
- Personal de diferentes áreas de la empresa
- Tener más de un año de experiencia en la empresa

7.3.2 Tamaño y características de la muestra

El tamaño de la muestra se establece al buscar la saturación teórica; es decir: cuando ya no hay aportes significativos y comienza a redundar en la narrativa. Con base en investigaciones cualitativas comparables y en la compleja naturaleza del tema estudiado, se propone inicialmente una muestra de 7 a 20 participantes. Es importante tener en cuenta que en la investigación cualitativa es posible ajustar la composición de la muestra a lo largo del estudio según lo que se descubra en el contexto y los niveles de saturación teórica alcanzados.

El muestreo en la investigación cualitativa no se basa principalmente en una selección formal como aleatoria de una parte de la población existente o supuesta en la mayoría de los casos. Por el contrario, se entiende como una forma de reunir conscientemente una colección de casos, materiales o eventos seleccionados para construir un conjunto de ejemplos empíricos que permitan estudiar el fenómeno de interés de la manera más informativa posible (Emmanuel *et al.*, 2021). Las características de la muestra reflejan la diversidad de la población de estudio, incluyendo:

Tabla 1.

Diversidad de la población de estudio

| Criterio | Descripción |
|------------------------------------|---|
| Diversidad en años de experiencia | Novatos (1-5 años), Intermedios (6-15 años), Experimentados (+15 años) |
| Representación de diferentes roles | Gerentes, Directivos, Encargados administrativos, Operadores |
| Distribución en diferentes áreas | Se incluyeron participantes de 2-5 empresas para capturar diversidad de contextos |
| Equilibrio de género | Se procuró mantener una representación equilibrada de hombres y mujeres |
| Variedad en las áreas | Incluye trabajadores de diferentes niveles administrativos y operativos |
| Formadores | Se incluyeron 3-5 supervisores que participan en la formación de operarios |

Nota. En la tabla se describe las características establecidas en la muestra de estudio, para asegurar la diversidad y aporte en los resultados de la investigación. Elaboración propia (2025)

7.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

7.4.1 Entrevistas en profundidad

La investigación cualitativa a través de entrevistas facilita la comprensión de cómo los individuos perciben la realidad y el mundo que les rodea al analizar sus pensamientos y experiencia vividas en diferentes contextos sociales y culturales. Su propósito principal es describir grupos sociales y entornos culturales recolectando las vivencias de los miembros de una comunidad u organización. Estos conceptos nos ayudan a entender cómo las personas crean y dan forma a su propia percepción de la realidad y los marcos que utilizan para organizar su entorno (González *et al.*, 2022).

En este contexto, a través de las entrevistas, se espera explorar las emociones de los trabajadores que han enfrentado la pérdida de un ser querido y analiza cómo este proceso afecta su rendimiento laboral y su bienestar general en el trabajo, además de evaluar los

significados personales que los empleados atribuyen a las licencias por duelo; su percepción del respaldo brindado por la empresa en este difícil momento; y la interpretación que hacen de los rituales funerarios que se llevan a cabo tanto en el entorno laboral como en el personal. Comprendiendo cómo los empleados perciben la manera en que la organización maneja su proceso de duelo; esto abarca la flexibilidad laboral ofrecidas, el apoyo emocional por parte de los supervisores y las políticas tanto formales como informales relacionadas al permiso por duelo.

Para asegurar la autenticidad y fiabilidad de los descubrimientos se utilizó una estrategia de triangulación metodológica que combina diferentes enfoques de análisis de datos. En primer lugar se compararon las respuestas recopiladas en las entrevistas a fondo junto a los datos sociodemográficos y laborales de los participantes para detectar patrones recurrentes y diferencias significativas. Además se llevó a cabo una triangulación teórica contrastando los resultados obtenidos mediante investigaciones previas sobre el duelo en entornos laborales y las políticas organizacionales enfocadas en el bienestar emocional en las compañías.

7.4.2 Diseño de la guía de entrevista

El diseño de la guía de entrevista se trabaja de acuerdo con la operacionalización de categorías para identificar los elementos claves que deben ser consultados en el proceso de aplicación de las entrevistas. En la Tabla 2, se presenta el cuadro de operacionalización de variables y el instrumento propuesto para la presente investigación:

Tabla 2.

Cuadro de operacionalización de variables

| Categorías | Dimensión | Indicador | Preguntas para trabajadores |
|----------------------------------|--|---|---|
| Variables sociodemográficas | Perfil personal | Edad | ¿Cuál es su edad? |
| | | Género | ¿Con qué género se identifica? |
| | | Estado civil | ¿Cuál es su estado civil? |
| | Perfil profesional | Nivel de educación | ¿Cuál es su nivel más alto de educación? |
| | | Años de experiencia | ¿Cuántos años de experiencia tiene? |
| | | Área de funcionalidad | ¿Cuál es su área de funcionalidad? |
| | Perfil institucional | Área de la empresa | ¿En qué área de la empresa trabaja? |
| Años en la empresa | | ¿Cuántos años lleva trabajando en esta empresa? | |
| Formación personal institucional | Desarrollo profesional | Oportunidades de formación continua | ¿Qué oportunidades de formación continua ha recibido en la empresa? ¿Cómo han impactado en su práctica? |
| | | Acompañamiento y mentoría | ¿Cómo ha sido su experiencia con el acompañamiento o mentoría de colegas más experimentados en el área laboral? |
| Desafíos y oportunidades | Adaptación al contexto actual | Uso de tecnologías | ¿Qué desafíos enfrenta al integrar las nuevas tecnologías en el ámbito de permisos y alargado de tiempo en los permisos para rituales funerarios? |
| | | En catástrofes | ¿Cree que deberían existir políticas más inclusivas que contemplen diversos tipos de pérdidas (familiares, amigos cercanos, pérdidas por COVID-19, etc.)? |
| | Políticas laborales sobre permisos por duelo | Prácticas innovadoras | ¿Cree que el tiempo de permiso otorgado es suficiente para enfrentar el duelo y participar en los rituales funerarios? |

| | | | |
|-------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| | Experiencia en el ámbito laboral ante una pérdida | Adaptación al duelo | ¿Cómo manejó su empresa o empleador la situación? ¿Recibió apoyo, flexibilidad o acompañamiento emocional? |
| Impacto y bienestar | Desarrollo integral y desempeño laboral del trabajador | Desarrollo personal y profesional | ¿Considera que las empresas deberían ofrecer acompañamiento psicológico o asesoría para empleados en duelo? |
| | | Desempeño laboral | ¿Cómo influyó la pérdida de un ser querido en su bienestar emocional y su desempeño laboral? ¿Sintió apoyo por parte de sus compañeros de trabajo o de su jefe? |
| | ámbito laboral ante una pérdida | Aplicación de principios | ¿Ha tenido la necesidad de ausentarse del trabajo debido a la pérdida de un ser querido recientemente? ¿Cómo fue esa experiencia? |
| Trabajo en red y colaboración | Comunidad laboral | Participación en la comunidad | ¿Qué medidas cree que deberían implementar las empresas para ayudar a los empleados en duelo sin afectar la productividad? |
| | | Colaboración con familias | ¿Cómo involucra a las familias en el proceso de duelo desde una perspectiva laboral? |
| | Redes | Participación en redes | ¿Participa en redes o colaboraciones con otras instituciones laborales? ¿Cómo impacta esto en su práctica? |
| Evaluación y mejora continua | Autoevaluación | Prácticas de reflexión | ¿Cómo podrían las organizaciones mejorar el apoyo a los empleados en duelo en un mundo laboral que tiende a la flexibilidad y el teletrabajo? |
| | Evaluación institucional | Participación en procesos de mejora | ¿Considera que las empresas deberían ofrecer acompañamiento psicológico o asesoría para empleados en duelo? |

Nota. Se describen las preguntas que se desarrollaron para las entrevistas a profundidad de los trabajadores. Elaborado propia (2025)

8 Guía de entrevista para trabajadores de la empresa

Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo es comprender su experiencia y perspectivas como trabajador de la empresa sobre el tema de duelo y aceptación de la empresa. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán solo con fines de investigación.

Datos sociodemográficos

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Con qué género se identifica?
3. ¿Cuál es su estado civil?
4. ¿Cuál es su nivel más alto de educación?
5. ¿Cuántos años de experiencia tiene?
6. ¿Cuál es su área de funcionalidad?
7. ¿En qué entidad o institución trabaja (¿pública o privada)?
8. ¿Cuántos años lleva trabajando en esta empresa??

Formación personal institucional

1. ¿Qué oportunidades de formación continua ha recibido en la empresa? ¿Cómo han impactado en su práctica?
2. ¿Cómo ha sido su experiencia con el acompañamiento o mentoría de colegas más experimentados en el área laboral?

Desafíos y oportunidades

1. ¿Qué desafíos enfrenta al integrar las nuevas tecnologías en el ámbito de permisos y alargo de tiempo en los permisos para rituales funerarios?
2. ¿Cree que el tiempo de permiso otorgado es suficiente para enfrentar el duelo y participar en los rituales funerarios?
3. ¿Cómo manejó su empresa o empleador la situación? ¿Recibió apoyo, flexibilidad o acompañamiento emocional?
4. ¿Cree que deberían existir políticas más inclusivas que contemplen diversos tipos de pérdidas (familiares, amigos cercanos, pérdidas por COVID-19, etc.)?

Impacto y bienestar

1. ¿Considera que las empresas deberían ofrecer acompañamiento psicológico o asesoría para empleados en duelo?
2. ¿Cómo influyó la pérdida de un ser querido en su bienestar emocional y su desempeño laboral?
3. ¿Sintió apoyo por parte de sus compañeros de trabajo o de su jefe?
4. ¿Ha tenido la necesidad de ausentarse del trabajo debido a la pérdida de un ser querido recientemente? ¿Cómo fue esa experiencia?

Trabajo en red y colaboración

5. ¿Qué medidas cree que deberían implementar las empresas para ayudar a los empleados en duelo sin afectar la productividad?
6. ¿Cómo involucra a las familias en el proceso de duelo desde una perspectiva laboral?
7. ¿Participa en redes o colaboraciones con otras instituciones laborales? ¿Cómo impacta esto en su práctica?

Evaluación y mejora continua

8. ¿Cómo podrían las organizaciones mejorar el apoyo a los empleados en duelo en un mundo laboral que tiende a la flexibilidad y el teletrabajo?
9. ¿Considera que las empresas deberían ofrecer acompañamiento psicológico o asesoría para empleados en duelo?

Cierre

10. ¿Hay algo más que le gustaría compartir sobre su experiencia como trabajador en un evento desafortunado de duelo?

Gracias por su tiempo y sus valiosas aportaciones.

9 Presentación y Análisis de los Resultados Descriptivos

9.1 Diagnóstico de la situación actual

La empresa tiene más de 15 años de experiencia en la industria y brinda servicios de vigilancia y protección a negocios comerciales y residenciales además del sector industrial. Tiene alrededor de 35 empleados en total; el 85 % se desempeña en roles operativos como guardias de seguridad y supervisores turnos mientras que el 15 % trabaja en áreas administrativas tales como recursos humanos finanzas y operaciones. El desempeño laboral en seguridad requiere que los empleados mantengan un equilibrio emocional adecuado debido a la naturaleza exigente del trabajo en este campo.

Con respecto a la situación sobre la gestión del duelo en la empresa, se obtuvo que:

Permisos laborales por duelo

- La empresa carece de un protocolo sobre licencias por fallecimiento familiares.
- Si un familiar directamente cercano fallece, ya sea padre/madre/hijo/hija o cónyuge - se concede solamente un día de permiso. Si el empleado requiere más días libres de trabajo, tendrá que tomar vacaciones o solicitar una licencia sin sueldo.
- Para parientes de segundo grado (hermanos/as abuelos/as o tíos/tías), no se proporcionará ningún permiso oficial; será decisión del supervisor autorizar un cambio en los turnos según corresponda.
- No hay posibilidad de ajustar el horario o trabajar desde casa en los días que siguen a la pérdida de un ser querido.

Seguimiento y apoyo al empleado

- Después de que un empleado regresa al trabajo, no hay ningún tipo de seguimiento realizado sobre ellos.
- Los empleados que están pasando por un proceso de duelo no reciben apoyo emocional o psicológico en su lugar de trabajo.
- Los líderes no reciben formación en cómo gestionar el duelo en el entorno laboral; de manera que la gestión de este queda en manos de la valoración personal de cada supervisor directamente implicado.
- No se han implementado medidas para apoyar la reintegración de los empleados después de una pérdida.

Participación en rituales funerarios

- La empresa no tiene una normativa que establezca cómo actuar en eventos fúnebre de colegas o familiares de los empleados.
- La decisión de asistir a los funerales depende del supervisor y no sigue un protocolo estándar.
- No se realizan envíos de arreglos florales ni se envían notas de condolencia o muestras de apoyo por parte de la empresa en casos de fallecimiento de un empleado o un familiar directamente relacionado.
- En situaciones en las que un miembro del equipo fallece, no se lleva a cabo ninguna ceremonia ni reconocimiento en honor a su memoria post mortem.

9.2 Interpretación de datos sociodemográficos

Una vez aplicados los criterios de inclusión y exclusión, se obtuvo una muestra de 16 trabajadores a los cuales se les aplicó la guía de entrevista previamente descrita, obteniendo los siguientes resultados:

1. Género

Tabla 3.

Resultados con respecto al género

| Categoría | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Femenino | 8 | 50% |
| Masculino | 8 | 50% |

Nota. Elaboración propia (2025)

Estudios anteriores han demostrado que las mujeres y los hombres tienden a abordar el proceso de duelo de maneras diferentes y esto puede afectar sus requerimientos en el entorno laboral. Según lo planteado por Kumar (2023), las mujeres muestran una mayor tendencia a expresar sus sentimientos durante el proceso de duelo, manifestando así una necesidad más elevada de respaldo tanto social como emocional en el ámbito laboral. Es habitual observar que las mujeres participan activamente en ceremonias funerarias, se reúnen frecuentemente con familiares y llevan a cabo diversas prácticas simbólicas que les ayudan a asimilar la pérdida. Sin embargo, existe una carencia de licencias apropiadas y flexibilidad laboral para este tipo de actividades, lo cual podría tener un impacto negativo sobre las trabajadoras.

Por otra parte, los hombres suelen interiorizar su dolor y seguir adelante en sus labores diarias sin mostrar abiertamente su tristeza. Esta conducta está en concordancia con las normativas sociales que han inculcado a los hombres a adoptar el papel de fortaleza emocional y a evitar manifestar vulnerabilidad en el ámbito laboral (Lundorff *et al.*, 2020). Por lo tanto, es probable que los empleados masculinos no busquen ayuda ni soliciten días libres por duelo aunque estén atravesando un profundo impacto emocional.

2. Estado civil

Tabla 4.

Resultados con respecto al estado civil

| Categoría | Cantidad | Porcentaje |
|--------------|----------|------------|
| Casado/a | 6 | 37,5% |
| Soltero/a | 6 | 37,5% |
| Divorciado/a | 2 | 12,5% |
| Viudo/a | 1 | 6,25% |
| Unión libre | 1 | 6,25% |

Nota. Elaboración propia (2025)

Los datos muestran una proporción equitativa entre individuos que están casados y solteros; cada grupo representa el 37,5 % de la muestra. Esto sugiere que es posible analizar las experiencias relacionadas con los rituales funerarios y los permisos laborales desde dos perspectivas principales: aquellas personas que tienen una pareja formal y aquellas que no la tienen. En contraste, el 25 % restante se divide entre individuos divorciados (12,5 %) y viudos (6,25 %). En el caso de parejas que conviven sin estar casadas (un 5%), se puede observar la existencia de diferentes tipos de familias que podrían afectar la forma en que se experimente el proceso de duelo y la importancia del respaldo laboral.

Estos resultados apuntan a la importancia de personalizar las políticas de licencia por duelo para adaptarse a las circunstancias personales de cada empleado. Un enfoque en la gestión del duelo podría no ser suficiente para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, especialmente teniendo en cuenta cómo las dinámicas familiares influyen en la manera en que las personas afrontan la pérdida de un ser querido.

Destacando que, el estado civil tiene un efecto en el proceso de duelo, dado que aquellos que están casados tienden a experimentar una mejor salud emocional en comparación con personas solteras o viudas. La investigación ha evidenciado que contar con una relación estable brinda un sólido respaldo tanto emocional como práctico que facilitar la

adaptación ante la pérdida y ayuda a una recuperación más pronta y menos perjudicial para el desempeño laboral. En contraste, las personas que no tienen pareja o que han enviudado podrían experimentar niveles más altos de estrés y soledad, lo que podría prolongar el proceso de duelo y afectar su desempeño en el trabajo. Por esta razón, es importante que las empresas tomen en cuenta estas diferencias al establecer políticas de apoyo, ofreciendo mayor flexibilidad y acompañamiento a los empleados que carecen de un sistema de apoyo cercano (Hsu & Barrett, 2020).

3. Nivel de formación

Tabla 5.

Resultados con respecto al nivel de formación

| Categoría | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------|----------|------------|
| Secundaria completa | 1 | 6,25% |
| Universidad (en proceso) | 1 | 6,25% |
| Licenciatura | 10 | 62,5% |
| Maestría | 4 | 25,0% |

Nota. Elaboración propia (2025)

Los datos muestran que la mayoría de los participantes tienen un alto nivel de formación académica, con un 62,5% con licenciaturas 25% con maestría el 6,25% universitarios y el 6,25% está cursando la universidad

El nivel de educación impacta en la forma en que los trabajadores perciben y manejan el duelo en el ámbito laboral. Estudios han indicado que individuos con mayor nivel educativo tienden a emplear estrategias más organizadas para lidiar con sus emociones y retornar a sus responsabilidades laborales de manera más pronta. Esto se debe a que la educación le brinda acceso a información sobre gestión del estrés, resiliencia y derechos laborales; lo cual les permite tomar decisiones más fundamentadas acerca de su proceso de duelo (Weber, 2024).

Por otra parte, según Maguire *et al.* (2017) el nivel académico está vinculado de forma positiva a la salud mental y sirve como un escudo frente a situaciones estresantes como la pérdida de un ser querido. Destacando que, las personas que han cursado estudios universitarios o superiores tienen un 73 % menos de probabilidades de necesitar medicación antidepresiva antes situaciones de duelo en comparación a aquellas sin formación académica. Estos hallazgos sugieren que la educación brinda habilidades cognitivas y emocionales que ayudan a manejar el duelo de manera más efectiva.

En el caso específico. se puede observar que la carencia de políticas bien definidas y de un seguimiento posterior a la vuelta al trabajo puede tener un impactó más fuerte en los

empleados que tienen menos estudios; estos podrían experimentar una mayor incertidumbre y dificultades para gestionar emocionalmente su pérdida. Por otro lado los trabajadores más formados académicamente pueden estar más familiarizados con estrategias para manejar sus emociones y encontrar otras formas de apoyo fuera del entorno laboral.

4. Años de experiencia

Tabla 6.

Resultados con respecto a los años de experiencia

| Rango de años de experiencia | Cantidad de trabajadores | Porcentaje |
|------------------------------|--------------------------|------------|
| 0-5 años | 4 | 25% |
| 6-10 años | 5 | 31,25% |
| 11-15 años | 3 | 18,75% |
| 16-20 años | 3 | 18,75% |
| 21-25 años | 1 | 6,25% |

Nota. Elaboración propia (2025)

Los resultados muestran que el 56,25 % de los empleados tiene menos de 10 años de experiencia, mientras que el 43,75 % cuenta ya con más de 11 años de trabajo en la organización, lo que indica la existencia de equidad entre empleados novatos y experimentados, lo cual posibilita analizar de qué modo la duración en la compañía impacta en la percepción de las políticas de duelo y en la anticipación del respaldo por parte de la organización.

Es importante destacar, que los trabajadores que llevan poco tiempo en la empresa pueden sentir inseguridad al pedir permisos por motivos personales o emocionales debido a su falta de experiencia en las normativas internas de la compañía o por miedo a poner en riesgo su estabilidad laboral. La ausencia de transparencia en las normativas sobre el luto podría causar una sensación ampliada de inseguridad y desamparo.

Por otro lado, los empleados que llevan más tiempo, podrían tener expectativas más altas en cuanto al apoyo por parte de la organización. En este grupo, la falta de políticas bien definidas podría generar sentimientos de desamparo y falta de motivación ya que, a lo largo del tiempo, han acumulado experiencias en las que la empresa no les ha proporcionado el respaldo adecuado en momentos difíciles.

El apoyo organizacional percibido es un concepto importante en la gestión del duelo en el ámbito laboral Según la investigación de Eisenberger *et al.* (2020), los trabajadores que

sientan que su compañía se interesa por su bienestar presentan mayor compromiso satisfacción laboral y capacidad para afrontar situaciones estresantes No obstante esta percepción puede cambiar según el tiempo que los empleados lleven en la empresa

A medida que los trabajadores permanecen más tiempo en la empresa, sus expectativas de apoyo por parte de la organización aumentarán ya que consideran que su lealtad y compromiso deben ser recompensados con beneficios tales como horarios más flexibles o apoyo emocional en momentos difíciles como el duelo. Si la empresa no cumple estas expectativas, la percepción del apoyo disminuirá y podría afectar tanto la motivación como el compromiso.

5. Área de funcionalidad

Tabla 7.

Resultados con respecto al área de funcionalidad

| Área de especialización trabajadores | Cantidad de trabajadores | Porcentaje |
|--------------------------------------|--------------------------|------------|
| Asistente administrativo | 1 | 6,25% |
| Seguridad | 8 | 50,00% |
| Recursos humanos | 2 | 12,50% |
| Contabilidad y Finanzas | 1 | 6,25% |
| Diseño gráfico | 1 | 6,25% |
| Gerente general | 1 | 6,25% |
| Supervisor de operaciones | 2 | 12,50% |

Nota. Elaboración propia (2025)

Los resultados muestran que el 50% de los empleados se encuentran en el sector de seguridad, lo cual significa que la estabilidad emocional resultará decisiva para sus acciones y decisiones laborales. En ocupaciones que demandan mucho a nivel físico y psicológico, la falta de soporte por parte de la organización durante momentos de duelo puede provocar un aumento en el estrés laboral y una disminución del rendimiento profesional (Saldana, 2023).

Los empleados que se desempeñan en labores de seguridad y enfrentan turnos extensos y situaciones de riesgo podrían encontrar complicaciones al tratar de equilibrar su proceso de duelo junto a sus obligaciones laborales; todo lo cual destaca la importancia de contar una política de licencias más comprensiva y adaptable.

Por otro lado, el 12,9 % de los empleados trabaja en recursos humanos y supervisión de operaciones, áreas fundamentales para el bienestar organizacional, destacando que, se ha evidenciado que la instrucción en liderazgo emocional en las organizaciones ayuda a

mejorar la gestión de situaciones críticas a nivel individual y grupal (Tehan & Thompson, 2012). Por lo tanto se plantea que podría obtener ventajas al capacitar a sus líderes en cómo abordar el proceso de duelo en el entorno laboral.

6. Años de experiencia en la empresa (institución)

Tabla 8.

Resultados con respecto a los años de experiencia en la empresa

| Rango de años en la empresa | Cantidad de trabajadores | Porcentaje |
|-----------------------------|--------------------------|------------|
| 0-5 años | 8 | 50% |
| 6-10 años | 5 | 31.25% |
| 11-15 años | 3 | 18.75% |

Nota. Elaboración propia (2025)

En lo que respecta la antigüedad en la empresa de los empleados el 50% ha estado allí por menos de cinco años; esto sugiere que la mayoría aún se encuentra en un período de adaptación a la cultura empresarial y puede sentir cierta inseguridad al solicitar apoyo o permisos relacionados al duelo. Los empleados que llevan más de una década en la empresa y conforman el 18-75% del personal podrían haber sufrido pérdidas anteriores sin recibir respaldo por parte de la compañía; esto posiblemente haya generado una percepción desfavorable sobre el compromiso organizacional hacia el bienestar emocional.

Estos resultados sugieren que debería implementar distintas estrategias para la gestión del duelo dependiendo de cuántos años lleven los empleados en la empresa y de su área de trabajo específica. Los empleados más recientes podrían verse beneficiados por una comunicación clara sobre los permisos y derechos en casos de pérdida, mientras que aquellos más experimentados podrían necesitar un apoyo más personalizado como ajustes en la carga laboral o consejería psicológica.

9.3 Interpretación de las narrativas de trabajadores

Tabla 9.*Categorización de narrativas de trabajadores*

| Categorías | Dimensión | Indicador | Narrativas |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--|
| Formación personal institucional | Desarrollo profesional | Oportunidades de formación continua | <p>"Ha asistido a conferencias sobre derecho internacional y liderazgo, lo que le ha permitido ser más eficiente en su práctica legal (Entrevistado 15, 2025)</p> <p>"Ha recibido capacitación en administración y manejo de oficina. Ha mejorado su organización y manejo de tiempo." (Entrevistado 1, 2025)</p> |
| | | Acompañamiento y mentoría | <p>"Ha tenido varios mentores a lo largo de su carrera, lo que le ha ayudado a enfrentar desafíos y tomar mejores decisiones." (Entrevistado 7, 2025).</p> <p>"No tiene mentoría formal, pero ha aprendido mucho trabajando junto a diseñadores más experimentados en su agencia.." (Entrevistado 10, 2025)</p> |
| | Adaptación al contexto actual | Uso de tecnologías | <p>"Aunque disfruta de las herramientas digitales, a veces le resulta difícil mantenerse al día con las nuevas tendencias del marketing digital." (Entrevistado 12, 2025)</p> <p>" La firma ha implementado herramientas tecnológicas, pero el uso de algunas de ellas ha sido complicado debido a la resistencia al cambio en algunos colegas." (Entrevistado 15, 2024)</p> |
| | | | |

| | | | |
|--------------------------|--|-----------------------------------|---|
| Desafíos y oportunidades | Políticas laborales sobre permisos por duelo | Prácticas innovadoras | <p>“Piensa que un permiso de 5-7 días es adecuado, pero podría ser necesario un seguimiento más largo dependiendo de la relación con la persona perdida.” (Entrevistado 5, 2025)</p> <p>Considera que 5-7 días es un buen período para que el empleado pueda procesar el duelo y estar presente en los rituales funerarios. (Entrevistado 11, 2025)</p> |
| | Experiencias en el ámbito laboral ante una pérdida | Adaptación al duelo | <p>La empresa fue comprensiva cuando sufrió una pérdida importante, otorgándole el permiso necesario, pero no hubo seguimiento emocional. (Entrevistado 7, 2025)</p> <p>"La empresa le dio algunos días libres cuando perdió a su madre, pero no hubo un seguimiento emocional" (Entrevistado 10, 2025)</p> |
| Impacto y bienestar | Desarrollo integral y desempeño laboral del trabajador | Desarrollo personal y profesional | <p>" Sí, cree que las empresas deberían ofrecer asesoría psicológica a los empleados que atraviesan un duelo. (Entrevistado 10, 2025)</p> <p>" Considera importante que las empresas ofrezcan apoyo psicológico a los empleados en duelo, ya que este puede afectar profundamente el bienestar mental." (Entrevistado 13, 2025)</p> |
| | | Desempeño laboral | <p>“La pérdida de su madre tuvo un gran impacto emocional, y le llevó tiempo adaptarse al regreso al trabajo.” (Entrevistado 13, 2025)</p> <p>" Perdió a un familiar cercano hace unos años y esto afectó su rendimiento, pero se recuperó con el tiempo " (Entrevistado 3, 2025)</p> |
| | ámbito laboral ante una pérdida | Aplicación de principios | <p>"Tuvo que ausentarse varias semanas tras la muerte de su esposa, y la empresa lo apoyó brindándole los días de permiso necesarios. (Entrevistado 9, 2025)</p> |

| | | | |
|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|--|
| | | | " La muerte de su esposa tuvo un gran impacto emocional, y le llevó tiempo regresar al trabajo y sentirse equilibrado nuevamente." (Entrevistado 10, 2025) |
| Trabajo en red y colaboración | Comunidad laboral | Participación en la comunidad | " Propone que las empresas implementen políticas de tiempo flexible, sin afectar la productividad " (Entrevistado 9, 2025) " Las empresas deben ofrecer días adicionales y el acompañamiento de un profesional en salud mental para facilitar el regreso al trabajo." (Entrevistado 7, 2024) |
| | | Colaboración con familias | Debería ser un enfoque más familiar, con mayor flexibilidad para los empleados en duelo. (Entrevistado 3, 2025) " La flexibilidad laboral debe permitir que los empleados se enfoquen en sus familias sin sentirse presionados por el rendimiento laboral durante el duelo." (Entrevistado 16, 2025) |
| | Redes | Participación en redes | " A veces interactúa con otros departamentos, pero no en temas de duelo." (Entrevistado 3, 2025) " No está involucrado en redes laborales relacionadas con el duelo, pero participa en grupos profesionales de finanzas." (Entrevistado 7, 2025) |
| Evaluación y mejora continua | Autoevaluación | Prácticas de reflexión | " Las políticas de teletrabajo pueden ayudar, pero debe existir un enfoque más integral para el bienestar emocional, especialmente en tiempos de duelo " (Entrevistado 7, 2025) " Las empresas deben integrar políticas de bienestar emocional y flexibilidad laboral para los empleados en duelo. " (Entrevistado 14, 2025) |

Nota. Elaboración propia (2025)

La mayoría de los trabajadores opinan que un permiso de 5 a 7 días es suficiente para hacer frente al duelo inicial; sin embargo también se resalta la importancia de brindar un apoyo emocional continuado a largo plazo. Este hallazgo enfatiza la noción de que los permisos actuales se limitan únicamente al aspecto temporal del duelo y no tienen en cuenta sus repercusiones psicológicas a largo plazo (Ngo, 2024). Lo cual es adverso a la promoción del bienestar emocional en el entorno laboral.

La importancia de evaluar el bienestar emocional en el entorno laboral está aumentando constantemente debido a su influencia en la productividad de los empleados, en su motivación y en la cohesión del equipo de trabajo. Investigaciones recientes han explorado cómo el bienestar emocional no solo reduce la rotación laboral, sino que también crea un ambiente más armonioso donde la creatividad y el compromiso florecen en un entorno corporativo reinventado (Mohamad & Zainal, 2024).

Las empresas que pasan por alto este aspecto, corren el riesgo de perder talentos valiosos, mientras que aquellas que le dan prioridad crean un espacio de trabajo próspero, por lo que, el equilibrio emocional es mucho más que un tema secundario; constituye una red que va más allá de simplemente mantener la productividad y se convierte en un impulso para lograr el éxito y la sostenibilidad dentro de una organización (Kundi *et al.*, 2020). A pesar de ello muchas empresas siguen abordando el duelo como un suceso aislado en lugar de un proceso continuado lo cual repercute en la productividad y la implicación de los trabajadores. Por lo que, uno de los resultados más significativos, en el presente estudio, es la ausencia de apoyo emocional continuado después del permiso por duelo. Dado que, a pesar de conceder días libres a los empleados en las empresas no se ponen en marcha medidas de reincorporación ni se brinda respaldo psicoemocional adecuado; esto provoca una sensación de desamparo entre los trabajadores (Canadian Centre for Occupational Health and Safety, 2023).

La investigación señala que para hacer frente al duelo en el entorno laboral de manera efectiva no basta únicamente contar tiempo para ello; también es importante recibir un acompañamiento continuado por parte de la empresa (Wilson *et al.*, 2021). Esta discrepancia entre la teoría y la práctica en las organizaciones sugiere la urgencia de reformular las políticas de gestión del duelo, integrando medidas de apoyo emocional y fortaleciendo las conexiones internas de colaboración.

Así mismo, los casos indican que los empleados consideran que la empresa brinde orientación psicológica en momentos de duelo, dado que la falta de esta puede impactar tanto en el bienestar emocional como en el rendimiento laboral, lo cual se relaciona con

la conexión entre el apoyo organizacional y la retención del personal durante episodios de crisis emocional (Henke, 2022).

Los empleadores están en una posición única para responder a la necesidad de apoyo de salud mental de los empleados. Los empleados a tiempo completo pasan más tiempo de vigilia en el trabajo que en cualquier otra actividad principal. Un marco conceptual propuesto por Sorensen *et al.* (2016) ilustra este papel central que desempeña el trabajo en la determinación de la salud y muestra cómo las políticas, programas y prácticas en el lugar de trabajo pueden influir en los resultados de los trabajadores, incluida la salud y el bienestar del trabajador. Los trabajadores indican que el efecto del duelo no solo influye en el bienestar emocional del trabajador, sino que también impactan en su identidad laboral y en cómo percibe su empleo.

Finalmente, en relación a los rituales funerarios, estos desempeñan un papel fundamental tanto en el ámbito psicológico como social para aquellos que son parte de ellos. Según lo expresado por los trabajadores, estos actos sirven para afrontar la pérdida emocionalmente y socialmente significativa al brindar un espacio para despedirse y contar con el apoyo de sus seres queridos y comunidad cercana. Investigaciones anteriores han señalado que la participación en dichos rituales contribuye a validar el proceso de duelo al ofrecer una estructura simbólica para expresar el dolor y reconstruir la vida sin la presencia física de quien ha fallecido (Diolaiuti *et al.*, 2021)

En los testimonios de los empleados se aprecia que la incapacidad de participar plenamente en las ceremonias fúnebres genera una sensación de desconexión emocional que impactará su bienestar a largo plazo. Aquellos trabajadores que no pudieron acudir a los funerales debido a compromisos laborales manifestaron sentimientos de responsabilidad y desaliento; esto se alinea a investigaciones que vinculan la interrupción de los rituales fúnebres a un duelo prolongado y dificultades en el proceso de recuperación emocional (Wojtkowiak *et al.*, 2021).

Los relatos de los empleados muestran un patrón evidente en la manera en que ven el duelo en el ámbito laboral: aunque la mayoría consideran que los permisos de 5 a 7 días son suficientes para el duelo inicial, también están de acuerdo en que la falta de apoyo emocional posterior dificulta la vuelta al trabajo. Esta discrepancia entre el tiempo de licencia y la carencia de estrategias de seguimiento sugiere que las empresas priorizan una visión más práctica del duelo, reduciéndolo a un simple periodo de ausencia laboral en lugar de entenderlo como un proceso continuado que requiere apoyo constante.

Además, se nota una diferencia en la percepción del respaldo por parte de la empresa entre los empleados; aquellos que tenían supervisores más comprensivos mencionaron haber experimentado ciertas flexibilidades al reintegrarse al trabajo. Por otro lado otros comentaron que tuvieron dificultades debido a la falta de políticas uniformes en ese sentido. Este descubrimiento destaca la importancia de establecer directrices claras y justas dentro de la organización para asegurar que todos los colaboradores reciban el mismo nivel de apoyo sin importar su área o supervisor directamente responsable.

En lo que respecta a la importancia de los rituales funerarios se observó una marcada diferencia en las vivencias de los empleados que pudieron participar plenamente en ellos y aquellos que no lograrían asistir completamente debido a obligaciones laborales restringidas. Los trabajadores que pudieron involucrarse en tales ceremonias expresaron que les ayudó a enfrentar la pérdida y encontrar consuelo en su entorno más cercano lo cual favoreció su regreso al trabajo con mayor estabilidad emocional.

Por otro lado, aquellas personas que no pudieron asistir o tuvieron que reducir su participación debido a responsabilidades laborales expresaron emociones de culpa y frustración, así como una sensación de desconexión emocional que persistió durante semanas o incluso meses después del evento en sí mismo. Este fenómeno concuerda con investigaciones anteriores que han evidenciado cómo la interrupción de los rituales fúnebres puede dificultar el proceso de duelo y extender la repercusión emocional de la pérdida.

Tabla 10.

Resultados sobre significados y experiencia que se atribuyen a los ritos funerarios y las políticas de licencias laborales

| Categoría | Hallazgos recurrentes |
|---|--|
| Formación y desarrollo profesional | La formación continua y la mentoría influyen en la resiliencia laboral y la capacidad de adaptación de los empleados. El aprendizaje colaborativo es clave para enfrentar desafíos profesionales y personales. |
| Uso de tecnologías | Si bien las herramientas digitales pueden facilitar el trabajo, la resistencia al cambio sigue siendo un desafío dentro de la cultura organizacional. |
| Políticas de permiso por duelo | La mayoría considera que un período de 5-7 días es adecuado, pero se reconoce la necesidad de seguimiento emocional posterior. Se valora la implementación de prácticas innovadoras en la gestión del duelo. |
| Impacto del duelo en el desempeño laboral | El duelo afecta significativamente la productividad y el bienestar emocional. La falta de apoyo organizacional puede prolongar el impacto negativo en el trabajo. |
| Flexibilidad laboral | Se destaca la necesidad de horarios flexibles y teletrabajo para que los empleados puedan sobrellevar mejor el duelo sin afectar su rendimiento. |
| Acompañamiento psicológico | Existe consenso en que las empresas deberían ofrecer asesoramiento psicológico durante el proceso de duelo, ya que la afectación emocional repercute en el desempeño laboral. |
| Colaboración y comunidad laboral | Se enfatiza la importancia del apoyo de compañeros y superiores en momentos de pérdida, lo que favorece una mejor reincorporación. |

Los resultados sobre las percepciones de los trabajadores, reflejan la importancia de una gestión organizacional más comprensiva y empática en relación al proceso de duelo en el trabajo. En primer lugar se destaca que la capacitación y el desarrollo profesional surgen como elementos clave que fortalecen la capacidad de resiliencia y adaptación de los trabajadores; permitiendo así enfrentar tanto desafíos laborales como personales.

A pesar de ello se observan dificultades persistentes en la incorporación de tecnologías debido a la resistencia al cambio; lo cual subraya la relevancia de implementar estrategias efectivas de formación dentro del entorno empresarial. En lo que respecta a las políticas de licencia por duelo, los empleados consideran que un período de entre 5 y 7 días es razonable, pero subrayan la importancia de un seguimiento emocional posterior para asegurar una reintegración saludable al trabajo lugar.

En esta misma línea, para minimizar estos efectos negativos del duelo se destaca la importancia de ofrecer opciones laborales flexibles como el trabajo remoto o

modificaciones en los horarios para permitir que los trabajadores puedan afrontar de manera más efectiva su proceso de duelo sin que esto afecte su productividad laboral. Además hay un acuerdo generalizado acerca de lo importante que resulta brindar apoyo psicológico dado que las repercusiones emocionales pueden tener un impacto en la motivación y desempeño en el ámbito laboral. Finalmente se destaca la importancia de trabajar en colaboración y en comunidad en el entorno laboral donde el respaldo de colegas y superiores resultan fundamentales para lograr una reintegración laboral exitosa. En la tabla 11 se presentan los resultados innovadores surgidos de la investigación, en el cual se señalan áreas donde se necesita mejorar la equidad en la implementación de las políticas. También se identificaron nuevas necesidades como capacitar a los líderes para gestionar el duelo y considerar cómo este proceso puede afectar la identidad profesional de los trabajadores.

Tabla 11.

Resultados novedosos sobre la percepción de los trabajadores en relación a las políticas de licencias laborales

| Hallazgo emergente | Descripción |
|--|---|
| Seguimiento emocional prolongado | Si bien la empresa ofrece días de permiso, los empleados sienten que el apoyo emocional termina cuando regresan al trabajo, lo que dificulta su adaptación. |
| Poca integración del duelo en la cultura organizacional | No existen espacios o redes laborales formales para compartir experiencias de duelo en el trabajo, lo que contribuye a la sensación de aislamiento. |
| Impacto del duelo en la identidad profesional | Algunos empleados reportan que la pérdida de un ser querido genera cambios en su percepción del trabajo, haciendo que reconsideren sus prioridades laborales y personales. |
| Necesidad de capacitaciones en manejo del duelo para líderes | Se identifica la necesidad de entrenar a los líderes y supervisores para gestionar de manera efectiva el apoyo a empleados en duelo. |
| Desigualdad en el acceso a permisos y apoyo emocional | Algunos trabajadores reportan que las políticas de duelo dependen más de la empatía de sus superiores inmediatos que de normas establecidas, lo que genera inconsistencias. |

Los resultados presentados en la Tabla 11 muestran que el proceso de afrontamiento del duelo en el entorno laboral es bastante complejo y va más allá de simplemente otorgar permisos; esto se debe a que los empleados sienten una falta de atención emocional que dificulta su adaptación y bienestar en general. Asimismo, la escasa inclusión del duelo en

la cultura corporativa provoca sentimientos de soledad entre los trabajadores al no disponer de lugares donde puedan compartir sus vivencias y recibir apoyo.

El efecto del luto también afecta a la identidad profesional de manera significativa; llevando a muchos trabajadores a reconsiderar sus prioridades laborales y su compromiso hacia la empresa. Además, la carencia de formación en el manejo del duelo para los líderes, desencadena respuestas inadecuadas y desequilibrios en la distribución de las licencias. Por último se ha observado una disparidad en el acceso a las licencias y al apoyo emocional; ya que la asignación de estos beneficios está determinada por la empatía del supervisor más que por una política claramente establecida. Para hacer frente a estos desafíos se sugiere la aplicación de seguimientos posteriores al duelo, espacios de apoyo emocional, capacitación para líderes y regulaciones estandarizadas, asegurando así un entorno laboral más comprensivo y equitativo.

El estudio actual logró alcanzar una saturación teórica en las dimensiones analizadas; dado que las narrativas recolectadas muestran patrones recurrentes y consistentes en la forma en que los trabajadores experimentan el duelo en el entorno laboral y perciben el respaldo de la organización. Se observó una convergencia en las respuestas sobre la insuficiencia del permiso por duelo como única medida de apoyo, la necesidad de un acompañamiento emocional a largo plazo y la importancia de la flexibilidad laboral para facilitar la reincorporación.

Además, en el ámbito de las ceremonias fúnebres se observan ciertas tendencias claras; la imposibilidad de participación total en los rituales debido a obligaciones laborales genera un impacto emocional duradero que incide tanto en la estabilidad mental como en el rendimiento laboral de manera significativa. En este sentido, los relatos recopilados proporcionaron suficiente información para entender a fondo las dinámicas emocionales y organizativas implicadas así como comprender plenamente las experiencias de los trabajadores y su vinculación a las políticas laborales empresariales. Sin embargo se recomienda que en futuras investigaciones se amplíe el análisis a diversos sectores laborales para mejorar la utilidad de estos hallazgos en diferentes entornos organizativos.

10 Interpretación de los Resultados

Con base en el análisis de resultados, se desarrolló la Política de licencias por duelo y apoyo al empleado en la empresa la cual se describe a continuación:

1. Introducción y Justificación

La atención del duelo en el entorno laboral es importante para asegurar el equilibrio emocional de los empleados. No obstante La compañía que se dedica a la seguridad física, carece en la actualidad de una política clara para tratar el duelo y las licencias relacionadas. De este modo los trabajadores encuentran obstáculos para combinar sus obligaciones laborales y el proceso de duelo por la pérdida de un familiar cercano.

Tras examinar las conversaciones llevadas a cabo como parte de la investigación realizada se descubrió que la ausencia de un procedimiento bien establecido causa tensiones adicionales en los empleados afligidos que repercute negativamente en su rendimiento y bienestar general. Además de no ofrecer un seguimiento ni respaldo emocional a los trabajadores que atraviesan una pérdida la empresa puede provocar una falta de conexión dentro de la organización lo cual afectaría la retención del talento.

Por ende, esta política tiene como objetivo establecer criterios claros y procedimientos estandarizados para otorgar licencias por duelo, brindar apoyo emocional a los empleados que estén pasando por un proceso de pérdida y asegurar una reincorporación al trabajo adecuada. Esta propuesta se fundamenta en principios de empatía, flexibilidad y bienestar organizacional, en sintonía con estudios que han demostrado la importancia del respaldo por parte de la organización en el proceso de duelo.

2. Objetivo General

Analizar los significados y experiencia que los empleados de la empresa atribuyen a los ritos funerarios y cómo estas experiencias son moldeadas y condicionadas por las políticas de licencias laborales en la organización.

3. Política de licencias por duelo y apoyo emocional

3.1. Permisos por duelo

Se establecen los siguientes criterios para permisos laborales en caso de fallecimiento de un familiar:

Tabla 12.*Criterios para permisos laborales en caso de fallecimiento de un familiar*

| Parentesco | Días de Licencia con Goce de Sueldo |
|------------------------|-------------------------------------|
| Cónyuge, hijos, padres | 5 días hábiles |
| Hermanos, abuelos | 3 días hábiles |
| Tíos, primos, sobrinos | 1 día hábil |
| Compañero de trabajo | Medio día para asistir al funeral |

Si el trabajador necesita una extensión de tiempo adicional, podrá tomar hasta 5 días extra sin salario o cambios en el horario laboral sin que esto afecte su derecho a vacaciones. En situaciones excepcionales (como viajes fuera de la ciudad para eventos ceremoniales o legales), se considerará la posibilidad de extender el permiso requerido. Los permisos por luto serán adaptables y podrán tomarse de forma continua o dividida en un período de 30 días después del fallecimiento del trabajador dependiendo de sus necesidades.

3.2. Apoyo y seguimiento al empleado en duelo

- Apoyo emocional: La empresa proporcionará asesoramiento psicológico sin costo para los trabajadores que lo necesiten, ofreciendo un mínimo de 3 sesiones en las semanas siguientes al momento de la pérdida.
- Entrenamiento dirigido a proporcionar a los líderes y supervisores formación en la gestión del duelo organizacional y el apoyo emocional en el entorno laboral.
- Proceso de reintegración flexible; los trabajadores podrán elegir entre un horario reducido o modificaciones en sus responsabilidades durante las primeras semanas después de su retorno.

3.3. Participación en rituales funerarios

- La empresa dará a los colegas del fallecido la oportunidad de tomar medio día libre para asistir al velorio o funeral.
- Se implementará un procedimiento oficial de condolencias que abarque la entrega de un ramillete de flores o una nota de solidaridad a los familiares del empleado.
- Si un empleado fallece en la empresa se llevará a cabo una ceremonia interna en su memoria..

Flexibilización de los permisos por duelo

- Considerando la cercanía del fallecido y la situación familiar del empleado, se podría analizar la opción de extender el permiso por un período adicional de días, dependiendo de cada caso en particular.
- Explorar alternativas como conceder permisos escalonados que les permitan a los empleados tomar días extras en momentos críticos durante el proceso de duelo.

Trabajo remoto temporal o reducción de carga laboral

- Para aquellos empleados que estén pasando por un proceso de duelo, la opción de realizar trabajo remoto durante los primeros días después de volver al trabajo puede facilitarles afrontar la transición de una manera más equilibrada.
- Disminuir la carga de trabajo por un tiempo o asignar tareas menos exigentes puede ayudar al empleado a adaptarse nuevamente sin afectar su rendimiento de manera negativa.

Seguimiento psicológico y acompañamiento

- Para evaluar la condición emocional del empleado después de su regreso, es recomendable organizar reuniones de seguimiento
- Ofrecer orientación o realizar talleres acerca de la gestión del duelo y el bienestar emocional para concienciar a los jefes y colegas sobre la relevancia de brindar apoyo en tales circunstancias.

Conciliación con la vida personal

- Permitir flexibilidad en los horarios o ajustes en las horas de trabajo para empleados que están pasando por un período de duelo complicado.
- Permitir que los empleados cuenten con autorizaciones para participar en ceremonias conmemorativas o reuniones familiares relacionadas con el duelo.

4. Evaluación y mejora continua

Para garantizar la efectividad de la política, se implementará un sistema de evaluación y retroalimentación periódica, con los siguientes indicadores

Tabla 13.

Indicadores de evaluación de la política

| Indicador | Método de Medición | Frecuencia de Evaluación |
|--|---|--------------------------|
| Porcentaje de empleados que utilizaron la licencia por duelo | Registros internos de permisos otorgados | Semestral |
| Nivel de satisfacción de los empleados con la política | Encuestas de satisfacción a empleados afectados | Anual |
| Reducción del ausentismo prolongado después de la reincorporación | Análisis de asistencia antes y después del duelo | Trimestral |
| Número de empleados que accedieron a sesiones de apoyo psicológico | Registro de sesiones proporcionadas por el servicio psicológico | Mensual |
| Porcentaje de líderes capacitados en manejo del duelo | Registro de asistencia a capacitaciones | Anual |
| Cantidad de ajustes de horario o trabajo remoto concedidos | Documentación de solicitudes aprobadas | Trimestral |
| Reporte anual de evaluación de la política y sugerencias de mejora | Informe de evaluación y revisión de casos | Anual |

A continuación se presenta el análisis de viabilidad técnico económica ara la implementación de la propuesta;

Tabla 14.

Análisis de viabilidad técnico económica

| Aspecto Evaluado | Factibilidad Económica | Factibilidad Operativa |
|---|---|--|
| Costo de implementación de sesiones de apoyo psicológico | 600 anuales (terapia grupal e individual) | Alta, se puede contratar a proveedores externos |
| Impacto en la productividad por reducción de carga laboral y permisos | No aplicable (gestión interna) | Moderada, requiere redistribución de tareas |
| Capacitación de líderes y supervisores | 1000 anuales (capacitaciones y materiales) | Moderada, depende de la participación de los líderes |
| Flexibilización y adaptación de horarios | No aplicable (ajustes internos) | Alta, compatible con políticas de recursos humanos |
| Trabajo remoto temporal | Variable según caso (sin costo adicional significativo) | Alta, adaptable según las necesidades del empleado |

| | | |
|---|--|--|
| Costo de eventos y condolencias institucionales | 500 - 1,000 anuales (flores, tarjetas de condolencias) | Alta, simple de ejecutar |
| Evaluación y seguimiento de la política | 1,000 anuales (encuestas y análisis de impacto) | Moderada, requiere encuestas y revisión de casos |

El análisis técnico-económico demuestra que la propuesta de implementar la Política de Licencias por Duelos y Apoyo al Empleado en la empresa es factible desde el punto de vista económico moderado. Además hay ciertos aspectos como la flexibilidad en los horarios y el trabajo a distancia que no requieren una inversión significativa ya que pueden ser manejados internamente mediante ajustes simples.

Desde un punto de vista operativo es factible ya que la empresa puede contratar servicios externos para apoyo psicológico implementar protocolos para expresar condolencias fácilmente y garantizar una redistribución adecuada de las tareas sin afectar considerablemente la productividad.

11 Conclusiones

El presente estudio ha permitido evaluar los significados y vivencias que los trabajadores de la compañía asignan a las ceremonias funerarias y cómo estas vivencias son influenciadas por las políticas de licencia laboral dentro de la empresa. Destacando que la empresa no cuenta con un enfoque estructurado ni equitativo en el manejo del duelo, lo cual tiene repercusiones negativas tanto en el bienestar emocional de los empleados como en su rendimiento laboral. Aunque se conceden días de descanso por la muerte de un ser querido cercano, la falta de adaptabilidad y de un apoyo emocional adecuado puede alargar el proceso de duelo y dificultarlo que los empleados retornen a sus labores normalmente.

Por otro lado, los ritos funerarios son importantes desde un punto de vista teórico porque ayudan a las personas a enfrentar la pérdida al procesar el dolor y recibir consuelo de la comunidad. Sin embargo, cuando las empresas restringen la participación en estos rituales generan una sensación de desconexión y soledad entre los empleados afectando su capacidad para lidiar de forma saludable con la pérdida. En este sentido, se ha observado que los empleados que no pudieron asistir completamente a las ceremonias fúnebres debido a obligaciones laborales, lo que derivó en que enfrentaran mayores desafíos emocionales. Esta situación encuentra respaldo en estudios anteriores sobre la relevancia de los rituales en la recuperación emocional.

En lo que respecta a la percepción del apoyo ofrecido por la empresa en situaciones de pérdida, los resultados muestran una clara disparidad entre las necesidades de los trabajadores y las políticas implementadas por la organización. La falta de un procedimiento establecido sobre licencias en casos de duelo y la inflexibilidad al otorgar permisos generan desigualdad en la aplicación de estas normativas, siendo el otorgamiento de días adicionales o la flexibilización de horarios más resultado de la empatía del supervisor que de directrices claras y uniformes. Además se determinó que no hay métodos para monitorear emociones ni condiciones para respaldar la reincorporación de empleados afligidos; esto aumenta la sensación de desamparo y complica el regreso a las actividades laborales habituales.

Los datos demográficos revelaron que aspectos como el género y el estado civil o el nivel de educación y experiencia laboral pueden influir en la manera en que los trabajadores atraviesan procesos de duelo y en sus expectativas acerca del respaldo brindado por la organización.

La manera de manejar el duelo en el trabajo va más allá de simplemente otorgar días libres; es necesario ofrecer apoyo emocional completo e incluir flexibilidad laboral y medidas para facilitar la reincorporación efectiva de los empleados que están pasando por ese proceso. Una de las sugerencias clave del estudio es la importancia de crear una política de licencia por duelo más comprensiva y solidaria que asegure un trato justo para todos los empleados y que considere la opción de adaptar la carga laboral, brindar apoyo psicológico y ofrecer capacitación a los líderes en el manejo del duelo. Por otro lado se propone la instauración de áreas de apoyo dentro de la compañía para que los trabajadores puedan compartir sus vivencias y contar el respaldo tanto de colegas como de superiores; facilitando así la promoción de una cultura organizativa más empática y colaborativa.

Se espera que la política de licencias por duelo beneficie en gran medida el bienestar de los empleados al ofrecer un enfoque estructurado y comprensivo para enfrentar la pérdida de un ser querido. La falta de un protocolo procedimental claro ha sido identificada como un factor que aumenta la tensión emocional en los trabajadores y afecta su rendimiento y su integración en la empresa.

Con esta política se busca disminuir la carga emocional proporcionando permisos adecuados, apoyo psicológico y facilitando una reintegración gradual. Esta acción también posibilitaría la evaluación de cómo los empleados perciben el apoyo otorgado por la empresa durante situaciones de pérdida de manera coherente a los propósitos del estudio.

Desde un punto de vista organizacional, se espera reafirmar la cultura de apoyo dentro de la empresa, lo que podría resultar beneficioso en varios aspectos, dado que la percepción del respaldo en momentos difíciles es relevante para la satisfacción laboral y para retener el talento dentro de la organización, además, se espera que su implementación aumente la confianza de los empleados, fomentando un compromiso y una productividad duradera. Si bien la política está diseñada de manera estructurada en su presentación inicial, su implementación podría encontrar obstáculos en términos prácticos y administrativos. Por lo que, es importante encontrar un equilibrio entre la flexibilidad en la asignación de permisos y las necesidades operativas específicas de la empresa. Además, brindar seguimiento y apoyo emocional requeriría recursos adicionales, como la formación del personal directivo y la contratación de expertos en asistencia psicológica laboral.

Un factor adicional para tener en cuenta es la capacidad de la política de adaptarse a circunstancias particulares, dado que la multiplicidad de situaciones personales, requiere un enfoque adaptable que considere la opción de realizar ajustes personalizados en cuanto

a la duración de las licencias y los métodos de reincorporación. Además, será fundamental concienciar a los equipos laborales para asegurar un ambiente caracterizado por el respeto y la empatía.

La propuesta de políticas de licencias por duelo y apoyo emocional para la entidad refleja una iniciativa que busca promover el bienestar de los empleados y la gestión efectiva del talento humano en la organización. Su ejecución podría tener un efecto positivo en el ánimo y la dedicación de los colaboradores al crear un ambiente laboral más empático y resistente ante adversidades.

Además, cabe destacar que dichas políticas buscan reconocer cómo las ceremonias funerarias son influenciadas por las regulaciones laborales; lo cual permite entender de manera más completa el impacto de estas medidas en el personal. Sin embargo para el éxito del mismo, es esencial complementar la política mediante un programa de concientización y formación adecuada, siendo de vital importancia, capacitar a los líderes y supervisores en el manejo del duelo en el ambiente laboral para asegurar que las acciones sugeridas se lleven a cabo de manera efectiva y comprensiva.

También se sugiere realizar evaluaciones regulares después de su implementación para ajustar las estrategias según las necesidades detectadas. Destacando que, implementar esta política no solo será positivo para los trabajadores en momentos de dificultad económica, sino que también fomentará la creación de un ambiente laboral que valore la comprensión y la colaboración entre colegas.

Como posibles áreas de investigación futura, se sugiere profundizar en el impacto a largo plazo de las políticas de licencia por duelo en la satisfacción en el trabajo y la retención del talento y también explorar cómo la cultura de la empresa y el tipo de industria pueden influir en la implementación y efectividad de estas medidas. Sería relevante también evaluar cómo los líderes y supervisores perciben el manejo del duelo en el lugar laboral y su habilidad para brindar un adecuado apoyo a sus empleados.

En lo que respecta a las limitaciones del estudio se reconoce que la muestra se limitó a una única empresa lo cual podría dificultar extrapolar los resultados a otros entornos laborales. Asimismo, la investigación se basó en la percepción de los empleados sin contrastarlo estos resultados cuantitativos sobre rendimiento y productividad. La ausencia de un seguimiento a lo largo del tiempo también impide valorizar los efectos duraderos de la experiencia de duelo en el entorno laboral.

12 Referencias Bibliográficas

- Al-Abri, N., Al-Sharji, R., Al-Arimi, M., Al-Fahdi, A., & Al-Zadjal, M. (2021). Role of Organizational Psychology in Dealing with Human Resources and the Performance of the Organizations. *Open Access Library Journal*. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=112441>
- American Psychological Association. (2020). *APA dictionary of psychology*. Retrieved. <https://dictionary.apa.org/grief>
- Ardebilpour, M., Ardebilpour, A., Kerry, P., & Falahat, M. (Agosto de 2024). Impact of organizational culture on employee commitment: Mediating role of employee engagement and perceived organizational support. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(8). https://www.researchgate.net/publication/382982935_Impact_of_organizational_culture_on_employee_commitment_Mediating_role_of_employee_engagement_and_perceived_organizational_support
- Bai, N., Yan, Z., & Othman, R. (2023). The moderating effect of perceived organizational support: The impact of psychological capital and bidirectional work-family nexuses on psychological wellbeing in tourism. *Frontiers in Psychology*, 14(1064632), 1–14.. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1064632>
- Barclay, L., & Kang, J. (2020). Employee-based HRM: Bereavement policy in a Changing work environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 31(3), 131-148. <https://doi.org/10.1007/s10672-019-09337-8>
- Becker, C., Taniyama, Y., Kondo-Arita, M., Sasaki, N., Yamada, S., & Yamamoto, K. (2022). How funerals mediate the psycho-social impact of grief: Qualitative analysis of open-ended responses to a national survey in Japan. *SSM - Mental Health*, 2(100169). Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ssmmh.2022.100169>
- Bergeron, D. (2023). Time heals all wounds? HRM and bereavement in the workplace. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100931. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100931>
- Burrell, A., & Selman, L. (2020). How do funeral practices impact bereaved relatives' mental health, grief and bereavement? A mixed methods review with implications for COVID-19. *Omega: Journal of Death and Dying*, 85(2), 345–383. <https://doi.org/10.1177/0030222820941296>

- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., . . . Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/174498712>
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety. (2023). *Mental health - Psychosocial risk factors in the workplace*. https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/mh/mentalhealth_risk.html
- Cardoso, É., da Silva, A., dos Santos, J., Lotério, L., Accoroni, A., & dos Santos, M. (2020). The effect of suppressing funeral rituals during the COVID-19 pandemic on bereaved families. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28(e3361). <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4519.3361>
- Conejero, J. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242-244. <http://www.neumologia-pediatria.cl>
- Crepaldi, M., Schmidt, B., Noal, D., Bolze, S., & Gabarra, L. (2020). Terminality, death and grief in the COVID-19 pandemic: emerging psychological demands and practical implications. *Estud Psicol (Campinas)*, 37, 1-2. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-0275>
- Culver, K., Young, R., & Barnhardt, C. (2020). Communicating support: Examining perceived organizational support among faculty members with differing appointment types. *Innovative Higher Education*, 45, 299–315. <https://doi.org/10.1007/s10755-020->
- De Stefano, R., Muscatello, M. R., Bruno, A., Cedro, C., Mento, C., Zoccali, R. A., & Pandolfo, G. (2020). Complicated grief: A systematic review of the last 20 years. *International Journal of Social Psychiatry*, 67(5), 492–499. <https://doi.org/10.1177/0020764020960202>
- Dhanabhakya, M., & Sarath, M. (Febrero de 2023). Psychological Wellbeing: A systematic Literature Review. *International Journal of Advanced Research in Science Communication and Technology*. https://www.researchgate.net/publication/368527847_Psychological_Wellbeing_A_systematic_Literature_Review
- Diolaiuti, F., Marazziti, D., Beatino, M., & F. Mucci. (2021). Impact and consequences of COVID-19 pandemic on complicated grief and persistent complex bereavement disorder. *Psychiatr. Res.*, 300. doi:10.1016/j.psychres.2021.113916

- Dodd, A., Guerin, S., Delaney, S., & Dodd, P. (2020). Complicated grief knowledge, attitudes, skills, and training among mental health professionals: a qualitative exploration. *Death Stud.*(2), 1-12. 10.1080/07481187.2020.1741048
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych012119>
- Emmanuel, J., Díaz, E., & Fuentes, L. (2021). *Descripción de población, muestra y muestreo*. <https://doi.org/10.59760/8733385.09>
- Espinoza, E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, 16(75), 30-36. <https://conrado.ucf.edu/cu/>
- Flux, L., Hassett, A., & Callanan, M. (2020). Grieving in the workplace: how do grieving employees perceive their experience of workplace support from management? *Policy and Practice in Health and Safet*, 1–10. doi:10.1080/14773996.2020.1796084
- Frances, M., & Shuangshuang, A. (2024). Comparative Study of Organizational Grief Support and Burnout Among Nursing Home Staff, *The Gerontologist*,. *The Gerontologist*, 64(4). <https://doi.org/10.1093/geront/gnae065>
- Garcia, N., & Garcia, S. (2024). Grief (work) is heart (work): A critical race feminista epistolary exchange as an offering on death, grief, and well-being to academia. *Education Sciences*,, 14(1), 58. <https://doi.org/10.3390/educsci14010058>
- Gilbert, S., Mullen, J., Kelloway, E., Dimoff, J., Teed, M., & McPhee, T. (2021). The CARE model of employee bereavement support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(5), 405–420. <https://doiorg.proxy.library.cpp.edu/10.1037/ocp0000287>
- González, A., Molina, R., López, A., & López, G. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 14(e571). <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Henke, R. (2022). Knowing well, being well: Well-being born of understanding: Supporting workforce mental health during the pandemic. *American Journal of Health Promotion*, 36(7), 1213–1244. <https://doi.org/10.1177/08901171221112488>
- Hilberdink, C., Ghainder, K., D. A., & Hinton, D. (2023). Bereavement issues and prolonged grief. *Cambridge Prisms: Global Mental Health*, 1-11.

<https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/F401F072E4CD874D5DBDFF4A7A540F35/S2054425123000286a.pdf/bereavement-issues-and-prolonged-grief-disorder-a-global-perspective.pdf>

- Hsu, T., & Barrett, A. (2020). The association between marital status and psychological well-being: Variation across negative and positive dimensions. *Journal of Family Issues, 41*(11). <https://doi.org/10.1177/0192513X2091018>
- Ibarra, M., González, A., & Rodríguez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa, 41*(12), 501–522. <https://doi.org/10.6018/rie.546401>
- Johnson, A. (2020). *The impact of compensation on engagement and organizational tenure: The moderating role of perceived organizational support*. San Jose State University.
- Khosa, H. (2022). Patriarchal nature of mourning from an African perspective. *HTS Theological Studies, 78*(2), 7753. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i2.7753>
- Khosravi, M. (Enero de 2021). Worden's task-based approach for supporting people bereaved by COVID-19. *Curr Psychol, 40*(11), 5735–5736. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7778565/>
- Kumar, R. (2023). The many faces of grief: A systematic literature review of grief during the COVID-19 pandemic. *Illness, Crisis & Loss, 131*(1), 100–119. <https://doi.org/10.1177/10541373211038084>
- Kundi, Y., Aboramadan, M., Elhamalawi, E., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-0>
- Levesque, D., Lunardini, M., & Callison, V. (2023). Grief in the workplace: Challenges and solutions. *American Journal of Health Promotion, 37*(3). <https://doi.org/10.1177/08901171221145217>
- Loayza, E. (2020). La investigación cualitativa en Ciencias Humanas y Educación: Criterios para elaborar artículos científicos. *Revista Científica de la Facultad de Humanidades, Educare et Communicare, 8*(2), 56-66. Obtenido de <https://doi.org/10.35383/educare.v8i2.536>

- Lundorff, M., Bonanno, G., Johannsen, M., & O'Connor, M. (2020). Are there gender differences in prolonged grief trajectories? A registry-sampled cohort study. *Journal of Psychiatric Research, 129*, 168–175. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.07>
- Maan, A., Abid, G., & Butt, T. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Futur Bus J, 6*(21). Obtenido de <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Maguire, A., Moriarty, J., & O'Reilly, D. (2017). Education as a predictor of antidepressant and anxiolytic medication use after bereavement: a population-based record linkage study. *Qual Life Res, 26*, 1251–1262. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11136-016-1440>
- Mason, T., Tofthagen, C., & Buck, H. (2020). Complicated grief: risk factors, protective factors, and interventions. *J Soc Work End Life Palliat Care, 31*, 1-24. doi:10.1080/15524256.2020.1745726
- Mitima, H., & Mooren, T. (2021). Boelen Facilitating grief: an exploration of the function of funerals and rituals in relation to grief reactions. *Death Stud., 45*(9), 735-745. doi:10.1080/07481187.2019.1686090
- Mohamad, F., & Zainal, N. (2024). Enhancing employee well-being and productivity in evolving work environments. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 383*, 289. Obtenido de <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0081>
- Moralo, T., & Graupner, L. (2022). The role of the industrial psychologist in managing the psychological impact of COVID-19 in the workplace. *Frontiers in Psychology, 13*(920894). Obtenido de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920894>
- Ngo, N. (2024). *Grieving Workers, Leadership Support, and Organizational Commitment*. College of Science and Health. Obtenido de https://via.library.depaul.edu/csh_etd/538
- Nguyen, T., Bui, T., Nguyen, T., Tran, M., & Tran, T. (2021). Perception of organizational support to lecturers' research motivation: The case of Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(2), 657–666. Obtenido de <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0657>
- Pitimson, N. (2020). Work after death: An examination of the relationship between grief, emotional labour, and the lived experience of returning to work after a

- bereavement. *Sociological Research Online*, 26(3), 469-484. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10672-019-09337-8>
- Saldana, D. (2023). *Grief in the workplace: Examining the connection between human resource bereavement policies, employee grief experiences, and perceived support*. California State Polytechnic University. Obtenido de <https://scholarworks.calstate.edu/downloads/h989rb34w>
- Schoonover, K., Yadav, H., Prokop, L., & Lapid, M. (2022). Accommodating bereaved parents in the workplace: A scoping review. *Journal of Loss and Trauma*, 28(4), 348–363. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/15325024.2022.2122221>
- Seiler, A., von Känel, R., & Slavich, G. M. (2020). The psychobiology of bereavement and health: A conceptual review from the perspective of social signal transduction theory of depression. *Frontiers in Psychiatry*, 11(565239). Obtenido de <https://doi.org/10.3389/fpsy>
- Sorensen, G., McLellan, D., & Sabbath, E. (2016). Integrating worksite health protection and health promotion: A conceptual model for intervention and research. *Prev Med.*, 92, 188-196.
- Stinglhamber, F., & Caesens, G. (2020). Perceived Organizational Support. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 7198. Obtenido de <https://doi.org/10.4324/9780429325755>
- Tehan, M., & Thompson, N. (2012). Loss and grief in the workplace: The challenge of leadership. *Journal of Death and Dying*, 66(3), 265–280. Obtenido de <https://doi.org/10.2190/OM.66.3.d>
- Tyrrell, P., Harberger, S., Schoo, C., & Siddiqui, W. (2023). Kubler-Ross stages of dying and subsequent models of grief. *StatPearls*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK556005/>
- Varshney, P., Prasad, G., Chandra, P., & Desai, G. (2021). Grief in the COVID-19 times: Are we looking at complicated grief in the future? *Indian J Psychol Med*, 43(1), 70-73. Obtenido de <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8295585/>
- Wall, T., Cooper, C., & Brough, P. (2021). *The SAGE Handbook of Organizational Wellbeing*. SAGE Publications Ltd. Obtenido de <https://doi.org/10.4135/9781529757187>
- Wang, R., & Wang, Y. (2021). Using the Kübler-Ross Model of Grief with Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD): An Analysis of Manchester by the Sea. *Metathesis Journal of English Language Literature and Teaching*, 5(1). Obtenido

- de https://www.researchgate.net/publication/352406808_Using_the_Kubler-Ross_Model_of_Grief_with_Post-Traumatic_Stress_Disorder_PTSD_An_Analysis_of_Manchester_by_the_Sea
- Weber, L. (2024). *The influence of educational level on the relationship between grief support, and symptoms of PGD, depression, and PTSD after a traumatic loss.* University of Twente. Obtenido de https://essay.utwente.nl/100125/1/Weber_BA_BMS.pdf
- Wilson, D., Punjani, S., Song, Q., & Low, G. (2020). A Study to Understand the Impact of Bereavement Grief on the Workplace. *OMEGA - Journal of Death and Dying*, 82(3), 187-197. doi:10.1177/0030222819846419
- Wilson, D., Rodríguez, A., & Low, G. (2021). The potential impact of bereavement grief on workers, work, careers, and the workplace. *Social Work in Health Care*, 59(6), 335-350. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/00981389.2020.1769247>
- Wojtkowiak, J., Lind, J., & Smid, G. (2021). Ritual in therapy for prolonged grief: a scoping review of ritual elements in evidence-informed grief interventions. *Front. Psychiatr.*, 11(623835). doi:10.3389/fpsy.2020.623835
- Zhai, Y., & Du, X. (Julio de 2020). Loss and grief amidst COVID-19: A path to adaptation and resilience. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 80-81. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0889159120306322>