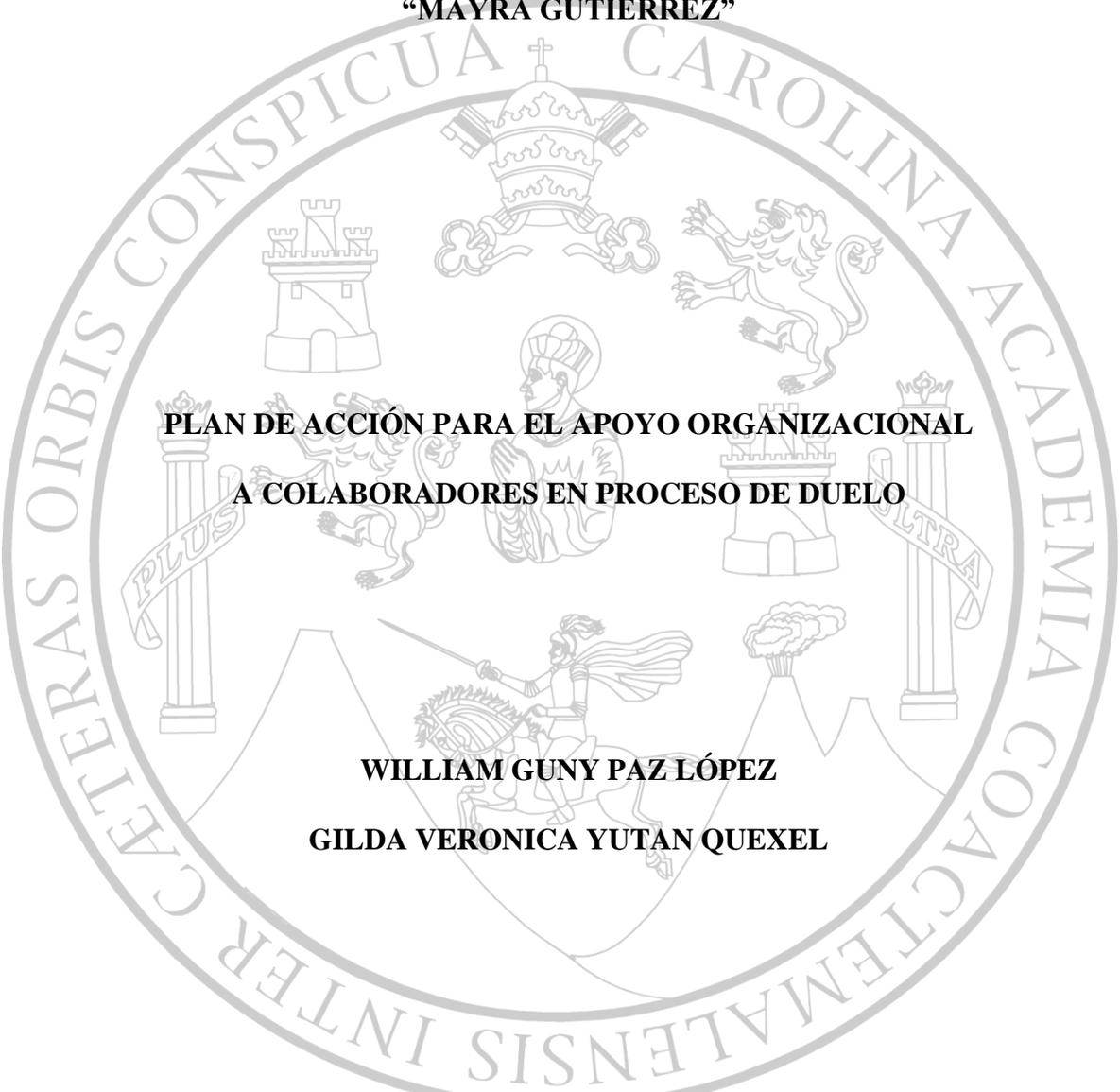


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPS-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem. It features a central figure of a seated woman, likely the Virgin Mary, with a halo. Above her is a crown. To the left and right are lions rampant. Below the central figure is a knight on horseback, holding a spear. The seal is surrounded by Latin text: "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" and "PLUS" and "ULTRA" on banners. The text "UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA" is written around the top edge of the seal.

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL APOYO ORGANIZACIONAL
A COLABORADORES EN PROCESO DE DUELO**

WILLIAM GUNY PAZ LÓPEZ

GILDA VERONICA YUTAN QUEXEL

GUATEMALA, JULIO 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPS-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL APOYO ORGANIZACIONAL A COLABORADORES EN
PROCESO DE DUELO**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO
DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

WILLIAM GUNY PAZ LÓPEZ

GILDA VERONICA YUTAN QUEXEL

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICÓLOGOS(AS)

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADOS(AS)

GUATEMALA, JULIO 2021

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M. A. MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA

DIRECTOR

LICENCIADA JULIA ALICIA RAMÍREZ ORIZÁBAL

SECRETARIA

M. A. KARLA AMPARO CARRERA VELA

M. SC. JOSÉ MARIANO GONZALEZ BARRIOS

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

VIVIANA RAQUEL UJPÁN ORDÓÑEZ

NERY RAFAE OCOX TOP

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

M. A. OLIVIA MARLENE ALVARADO RUÍZ

REPRESENTANTE DE EGRESADOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CIEPs. 068-2021
REG. 0197-2015
Revalidado por Revisor



Guatemala, 13 de septiembre de 2021

Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“PLAN DE ACCIÓN PARA EL APOYO ORGANIZACIONAL A COLABORADORES EN PROCESO DE DUELO”.

ESTUDIANTES:

William Guny Paz López
Gilda Verónica Yután Quexel

DPI No.

1610228390101
2573685900101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 23 de marzo de 2021, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado Pedro José de León Escobar
DOCENTE REVISOR



c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
 CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA-CIEPs.
 "MAYRA GUTIÉRREZ"

CIEPs. 068-2021
 REG. 0197-2015

BOLETA DE CONTROL REQUISITOS DE GRADUACIÓN
 PARA TRÁMITE EXPEDIENTE DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

William Guny Paz López 1610228390101
Gilda Verónica Yután Quexel 2573685900101

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "PLAN DE ACCIÓN PARA EL APOYO ORGANIZACIONAL A COLABORADORES EN PROCESO DE DUELO".

CARRERA LIC. Ps. X OVL TL TOR PEE

REQUISITOS

<u>FOTOCOPIAS</u>	<u>ENTREGADO</u>	<u>PENDIENTE</u>
CIERRE DE CURRICULUM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MATRÍCULA CONSOLIDADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DPI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSTANCIA DE ASIGNACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSTANCIA EXPEDIENTE DE GRADUACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OTROS(especifique) Revalidado por Revisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES UNIDAD DE GRADUACIÓN FECHA 29/09/2021





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



INFORME FINAL

Guatemala, 13 de septiembre de 2021

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que el licenciado **Pedro José de León Escobar** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“PLAN DE ACCIÓN PARA EL APOYO ORGANIZACIONAL A COLABORADORES EN PROCESO DE DUELO”.

ESTUDIANTES:

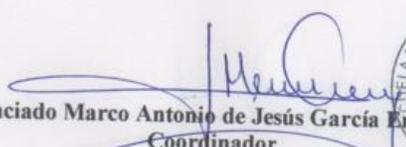
William Guny Paz López
Gilda Verónica Yután Quexel

DPI. No.
1610228390101
2573685900101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 23 de marzo de 2021 por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 08 de septiembre de 2021, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enriquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



c. archivo

Centro Universitario Metropolitano - CUM - Edificio "A"
9ª Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono 24-187530



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



cc.: Archivo

CODIPs. 1128-2021

Dictamen Favorable

Solicitud de Graduación con una modalidad.

**Estudiantes: William Guny Paz López, Registro Académico 98-18067 y
Gilda Verónica Yután Quexel, Registro Académico 2007- 13486**

13 de julio de 2021

Estudiante

William Guny Paz López

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante Paz López:

Transcribo a usted el Punto **DÉCIMO TERCERO (13°)** del Acta **TREINTA Y CINCO – DOS MIL VEINTIUNO (35-2021)** de la sesión celebrada por el Consejo Directivo, el 05 de julio de 2021 que, en su parte conducente, literalmente dice:

“DÉCIMO TERCERO: Considerando: Se conoce Opinión Técnica de la Unidad de Planificación a la Escuela de Ciencias Psicológicas respecto a los expedientes que optaron a la ampliación de la dispensa para graduarse en la modalidad anual del pensum antiguo 1979-2009 según consta punto **DÉCIMO QUINTO (15o.)** del Acta **CUARENTA Y SEIS DOS MIL VEINTE (46-2020)**, de sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo el 24 de agosto 2020. En la siguiente tabla encontrará el dictamen de esta unidad. Renglón Estudiante Dictamen: William Guny Paz López El interesado adjuntó cierre de pensum en el proyecto 1979-2009 fechado el 10 de abril de 2012, asimismo carta de aprobación de proyecto con fecha 30 de noviembre de 2015, sin embargo, no incluye informe del revisor en el que se hace constar el ingreso del trabajo en el año 2016 y continuidad en el proceso de revisión. Asimismo, adjunta una carátula con 5 sellos de recibido de los cuales solo 3 son legibles y están fechados en los años 2012 y 2013. Nota. En julio 2021 presentaron el informe del revisor, por lo que el dictamen cambió y Gilda Verónica Yután Quexel la interesada adjuntó cierre de pensum en el proyecto 1979-2009 fechado en el año 2012, asimismo carta de aprobación de proyecto con fecha 30 de noviembre de 2015, sin embargo, no incluye informe del revisor en el que se hace constar el ingreso del trabajo en el año 2016 y continuidad en el proceso de revisión. Adjunta una carátula con 5 sellos de recibido de los cuales solo 3 son legibles y están fechados en los años 2012 y 2013. Nota. En julio 2021 presentaron el informe del revisor, por lo que el dictamen cambió. El análisis particular se encuentra en los renglones 40 y 41 de la tabla de casos individuales y se resolvió de acuerdo con las bases legales aprobadas al momento, que se citan en la opinión técnica adjunta. Se deja constancia de que en el mes de julio de 2021 los interesados presentaron el documento faltante para cumplir con los requisitos de la dispensa.

El Consejo Directivo,

Acuerda:

- a) Resolver con Dictamen Favorable a la solicitud de los Estudiantes: William Guny Paz López, Registro Académico 98-18067 y Gilda Verónica Yután Quexel, Registro Académico 2007-13486 de graduarse en la modalidad anual del pensum antiguo 1979-2009.
- b) Notificar a los interesados”.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramirez Orzábal de De León

SECRETARIA



/Bky



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



cc.: Archivo

CODIPs. 1128-2021

Dictamen Favorable

Solicitud de Graduación con una modalidad.

Estudiantes: William Guny Paz López, Registro Académico 98-18067 y
Gilda Verónica Yután Quexel, Registro Académico 2007- 13486

13 de julio de 2021

Estudiante
Gilda Verónica Yután Quexel
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante Yután Quexel:

Transcribo a usted el Punto **DÉCIMO TERCERO (13°)** del Acta **TREINTA Y CINCO – DOS MIL VEINTIUNO (35-2021)** de la sesión celebrada por el Consejo Directivo, el 05 de julio de 2021 que, en su parte conducente, literalmente dice:

“DÉCIMO TERCERO: Considerando: Se conoce Opinión Técnica de la Unidad de Planificación a la Escuela de Ciencias Psicológicas respecto a los expedientes que optaron a la ampliación de la dispensa para graduarse en la modalidad anual del pensum antiguo 1979-2009 según consta punto **DÉCIMO QUINTO (15o.)** del Acta **CUARENTA Y SEIS DOS MIL VEINTE (46-2020)**, de sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo el 24 de agosto 2020. En la siguiente tabla encontrará el dictamen de esta unidad. Renglón Estudiante Dictamen: William Guny Paz López El interesado adjuntó cierre de pensum en el proyecto 1979-2009 fechado el 10 de abril de 2012, asimismo carta de aprobación de proyecto con fecha 30 de noviembre de 2015, sin embargo, no incluye informe del revisor en el que se hace constar el ingreso del trabajo en el año 2016 y continuidad en el proceso de revisión. Asimismo, adjunta una carátula con 5 sellos de recibido de los cuales solo 3 son legibles y están fechados en los años 2012 y 2013. Nota. En julio 2021 presentaron el informe del revisor, por lo que el dictamen cambió y Gilda Verónica Yután Quexel la interesada adjuntó cierre de pensum en el proyecto 1979-2009 fechado en el año 2012, asimismo carta de aprobación de proyecto con fecha 30 de noviembre de 2015, sin embargo, no incluye informe del revisor en el que se hace constar el ingreso del trabajo en el año 2016 y continuidad en el proceso de revisión. Adjunta una carátula con 5 sellos de recibido de los cuales solo 3 son legibles y están fechados en los años 2012 y 2013. Nota. En julio 2021 presentaron el informe del revisor, por lo que el dictamen cambió. El análisis particular se encuentra en los renglones 40 y 41 de la tabla de casos individuales y se resolvió de acuerdo con las bases legales aprobadas al momento, que se citan en la opinión técnica adjunta. Se deja constancia de que en el mes de julio de 2021 los interesados presentaron el documento faltante para cumplir con los requisitos de la dispensa.

El Consejo Directivo,

Acuerda:

- Resolver con Dictamen Favorable a la solicitud de los Estudiantes: William Guny Paz López, Registro Académico 98-18067 y Gilda Verónica Yután Quexel, Registro Académico 200713486 de graduarse en la modalidad anual del pensum antiguo 1979-2009.
- Notificar a los interesados”.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orzábal de De León
SECRETARIA



/Bky



Guatemala 29 de Enero 2016

Licenciada

Miriam Elizabeth Ponce Ponce

Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPS-

"Mayra Gutiérrez"

Deseándole éxitos al frente de sus labores, por medio de la presente le informo que la estudiante Gilda Verónica Yután Quexel, carne 2007-13486 realizó, entrevistas, sesión de grupo y capacitación en esta institución como parte del trabajo de investigación titulado "Plan de acción para el apoyo organizacional a colaboradores en proceso de duelo" en el periodo comprendido del 5 al 26 de Enero del presente año, en horario de 8:00 a 12:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular me suscribo

Licda. Jeanette Santos

Administradora de Recursos Humanos
Bureau Veritas CPS Guatemala, S.A.

Boulevard Rafael Landívar 10-05 Paseo Cayalá zona 16 Edificio P-2 nivel 3
Tel.2300-9000

Guatemala, 24 de septiembre de 2021.

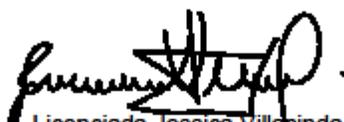
Licenciado
Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
(CIEPs) "Myra Gutiérrez"

Por este medio me permito informar que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "PLAN DE ACCIÓN PARA EL APOYO ORGANIZACIONAL A COLABORADORES EN PROCESO DE DUELO" realizado por los estudiantes, Gilda Verónica Yután Quexel CUI 2573685900101 y William Guny Paz López CUI 1610228390101.

El trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Licenciada Jessica Villacinda
Colegiado, 10,361

**LICIENCIADA LIDEY MAGALY PORTILLO
REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

PADRINOS DE GRADUACIÓN

**RUVY JASMIN RAMIREZ HERNANDEZ
LICENCIADA EN PSICOLOGIA GENERAL
COLEGIADO NO. 10,674**

**MILENA BEATRIZ TREJO MARROQUIN
LICENCIADA EN PSICOLOGIA GENERAL
COLEGIADO NO. 6,288**

Acto que dedico

- A Dios:** Por brindarme la vida, sabiduría y por darme el privilegio de poder ayudar a otros por medio de mi profesión.
- A mis padres:** Eladia Violeta López, Simeón Miguel Paz Velásquez, por el gran ejemplo en mi vida, y por su ayuda incondicional, por ustedes todos mis logros valen la pena.
- A mis hermanos (as):** Raquel, Ever, Celeste, Sonia, Nery, Miguel, Gerson (QEPD), Reyna, Esther, gracias por su apoyo incondicional.
- A todos mis sobrinos (as):** Por su amistad, por su alegría, porque también son una motivación para mí.
- A mis amigos (as):** Gracias por estar allí cuando más lo he necesitado ustedes son mi segunda familia.
- Dedicación especial a:** Mi sobrino Luddin Arturo Schaad Paz (+), mi primo Gerberth Gamboa Santos (+), y mi hermano Gerson Ottoniel Paz López (+) quienes se nos adelantaron en el paso por esta tierra, este trabajo está inspirado en todas las persona que quedamos en este mundo extrañando su presencia.

Por: William Guny Paz López

Acto que dedico

- A Dios:** Por estar en todo momento y ser lo más importante, por darme la sabiduría y entendimiento en mi vida.
- A mis padres:** María y José Ángel, por haber de hecho de mí una persona que cree y confía en la familia, por darme el sustento diario y sobre todo su amor, confianza y ser el ejemplo de esfuerzo para lograr ir más de lo que se espera.
- A mis hermanos:** Pricila y Ángel, por su confianza, cariño y respeto. Porque sé que ellos siguen mis pasos, buscan lo mejor para nuestra familia.
- A toda mi familia:** Por formar parte de mí día a día y motivarme a ser una mejor persona. Especialmente a “Mamaíta” porque con ella viví muchas cosas inolvidables, a mi tía Cecilia, por ser también una madre para mí. A mis primas hermanas quienes siempre han tenido una enorme fortaleza y energía para luchar con todo.
- A mis amigos (as):** Por estar en los momentos más difíciles y alegres de mi vida; especialmente a William, Hanlly, Milena, Nancy, Mynor quienes a lo largo de los años le han dado a mi vida le han dado el significado de tener una familia más en la cual puedo confiar, por compartir todos sus conocimientos, sabiduría y sobre todo haberme hecho parte de su vida.

Por: Gilda Veronica Yutan Quexel

Agradecimientos

A:

La Gloriosa y Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala

Por ser mi casa de estudios, por la excelencia en la formación profesional.

La Escuela de Ciencias Psicológicas:

Gracias por sus valiosos aportes profesionales, calidez de sus aulas por la formación humanística e integral que me brindó.

Licenciado Pedro José de León

Gracias por sus aportes asertivos a este trabajo de investigación y el apoyo en para hacer esta una investigación significativa y relevante para nuestro aprendizaje.

Los docentes:

Que nos enseñaron no solo con la teoría durante este largo camino brindándonos siempre su orientación profesional, ético en nuestra formación como profesionales.

Índice	Página
Índice	XVII
Resumen.....	XXI
Prólogo.....	XXII
Capítulo I	1
Planteamiento del problema y marco teórico.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Objetivos de la investigación	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. Marco teórico inicial	6
1.3.1. Antecedentes:	6
1.3.2. Duelo.....	8
1.3.2.1. Anatomía del duelo.....	8
1.3.2.2. Evitación	9
1.3.2.3. Asimilación.....	11
1.3.2.4. Acomodación	12
1.3.3. Actividad del duelo.....	13
1.3.3.1. Desafíos del duelo.....	13
1.3.4. Duelo y resiliencia	15
1.3.5. Duelo y trabajo.....	17
1.3.6. Legislación y regulación por duelo en guatemala.....	18
1.3.7. Otras legislaciones en cuanto al duelo y el trabajo.....	19

1.3.8. Organizaciones empresariales.....	20
1.3.8.1. Definición de organización.....	20
1.3.8.2. Tipos de organizaciones.....	21
1.3.8.2.1. Organizaciones según sus actividades	21
1.3.8.2.2. Organizaciones según su formalidad	22
1.3.8.2.3. Organizaciones según su grado de centralización	24
1.3.9. Cultura organizacional	25
1.3.9.1.1. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional.....	28
1.3.10. Compensaciones y beneficios en una organización.....	29
1.3.10.1. Compensación para los colaboradores.....	29
1.3.10.2. Compensación monetaria.....	30
1.3.10.3. Compensación no monetaria.....	31
1.3.10.4. Relaciones con los colaboradores	33
1.3.11. Desempeño y productividad laboral	33
1.3.11.1. Desempeño.....	33
1.3.12. Productividad	34
1.3.12.1. Factores que afectan el desempeño y la productividad.....	34
1.3.13. Definición del plan de acción	35
1.4. Consideraciones éticas	36
Capítulo II.....	38
2. Técnicas e instrumentos	38
2.1. Técnicas	38
2.1.1. Técnica de muestreo	39

2.1.2. Técnica de recolección de datos:	39
2.2. Instrumentos.....	42
2.2.1. Lista de cotejo.....	42
2.2.2. Cuestionario	42
2.2.3. Sesión de grupo.....	43
2.2.4. Presentación organizacional.....	43
Capítulo III.....	44
3. Presentación, análisis, e interpretación de resultados	44
3.1. Características del lugar y población	44
3.1.1. Características del lugar.....	44
3.1.2. Características de la población.....	44
3.2. Análisis cuantitativo.....	45
3.2.1. Organización jerárquica del proyecto de investigación	52
3.2.2. Recursos institucionales.....	52
Capítulo IV.....	53
4. Conclusiones y recomendaciones	53
4.1. Conclusiones	53
4.2. Recomendaciones	55
Bibliografía.....	56
Anexos	58
Índice de figuras.....	64
Índice de tablas	65

Resumen

El trabajo de investigación planteado mediante el desarrollo y la propuesta para un plan de acción que estará enfocado en la comunicación y que pueda brindar soporte al recurso humano que pueda estar viviendo un proceso de duelo en determinado momento; para desarrollar de forma técnica-científica el modelo ideal con acciones necesarias de apoyo organizacional en proceso de duelo a Bureau Veritas, quienes colaboraron al permitir desarrollar la presente investigación.

La población de 60 personas de ambos géneros, a quienes abordaremos para realizar entrevistas, que permitan plantearnos el panorama actual de cómo están implementados sus protocolos de respuesta ante alguna pérdida

de los trabajadores, además, nuestra investigación trata de dar respuesta a las siguientes interrogantes, ¿Existe en la actualidad políticas internas de apoyo para el colaborador en proceso de duelo? ¿Existe el suficiente nivel de comunicación jerárquico para abordar el duelo? ¿Se ha conceptualizado el duelo como un fenómeno que influye en el desempeño laboral y productividad? ¿Cuál es el plan de acción organizacional para disminuir los efectos del duelo en la productividad del trabajador?

Las técnicas e instrumentos que permitieron responder las preguntas de investigación fueron: técnica de recolección de datos, encuestas dirigidas, listas de cotejo y sesión de grupo. Los principales alcances con cada instrumento fueron: información de la existencia de políticas; con la encuesta dirigida, determinando finalmente que Bureau Veritas, no cuenta con un plan de acción para el abordaje de procesos de duelo que impactan en el desempeño de los colaboradores.

Prólogo

La presente investigación se realizó en una empresa de la iniciativa privada ubicada en la zona 16, del departamento de Guatemala a finales del 2019, con 60 colaboradores de ambos géneros. La pérdida de un ser querido en cualquiera de sus formas, fallecimiento, término de una relación sentimental o laboral, perdida de una mascota, etc., son las maneras más comunes que se lograron identificar durante la investigación; adicional a esto también se pudo identificar que precisamente como lo describe uno de los autores investigados las etapas del duelo no tienen un orden y tiempo específico, sin embargo es importante destacar que parte del desafío de enfrentar del duelo es reconocer la realidad a pesar de las limitaciones emocionales que la persona enfrenta.

En el ambiente laboral, es complejo tener una perspectiva completa de lo que una persona en proceso de duelo está viviendo, sobre todo porque típicamente el duelo solo es reconocido por el fallecimiento de una persona; sin embargo, como lo hemos descrito no solamente se puede enfocar en una pérdida por fallecimiento.

En Guatemala de acuerdo al código de trabajo el duelo es reconocido como la perdida de una persona dentro del grupo consanguíneo en primer lugar (padres, hijos, esposo y esposa); y ¿qué sucede con la perdida de hermanos, primos, abuelos?, esto no está descrito, menos la perdida de una relación, mascotas, que hoy de acuerdo a la diversidad de las familias y maneras de pensar no se puede dejar de lado; hemos experimentado diferentes tipos de pérdidas y las comunes de explicar o entender son las de tipo familiar y que al mismo tiempo han demostrado han tener una incidencia en el desempeño laboral por el estado emocional que se puede evidenciar con desconcentración,

recuerdos vividos con las personas que han fallecido, comunicación no fluida, desinterés en el trabajo, en los objetivos, la velocidad del cumplimiento, con lo cual queda evidenciado que la necesidad de poder conversar del duelo es algo necesario en nuestro medio.

Un adecuado proceso de acompañamiento puede influir en la recuperación de la persona en duelo; aunque no es reconocida como la primera opción llevar un proceso de terapia. Si la describimos en este momento la terapia bien ejecutada es el conjunto de técnicas y procesos con objetivo de mejorar la calidad de vida mediante una modificación de sus pensamientos, actitudes y conductas que pudieran estar causando un malestar o padecimiento.

Sin embargo, llevando a la realidad y actualidad de las empresas no es algo que sea común. El objetivo que deseamos alcanzar con esta investigación es llevar a la empresa un modelo de gestión y proceso de acompañamiento de duelo; asimismo motivar la comunicación de las personas con sus líderes dentro de la empresa y fomentar el acercamiento para obtener beneficios que no en todas las empresas se pueden obtener.

En los autores investigados no se logró identificar algún antecedente o metodología, por lo cual esta investigación es algo que puede proveer apoyo a las empresas que deseen consultarlo, así como a las personas que estén experimentando un proceso de duelo y deseen conocer más de la etapa que se encuentren.

La ejecución de encuestas y conversaciones de duelo requieren de una formación profesional y que aporte valor, es por esto se recomienda que se haga con profesionales de la salud, sin dejar de

lado la creación de empatía y sensibilización. Los instrumentos que se crearon fueron enfocados en conocer ¿Qué se reconoce como duelo? y que nivel de comunicación existe en la dinámica laboral de las personas, para que la empresa pueda tomar decisiones asertivas sobre sus procesos y como poder crear la relación del compromiso con los colaboradores; como consecuencia a corto plazo la productividad de las personas no se vea afectada por duelos complicados o desvinculaciones tempranas por no tener el apoyo necesario.

Como estudiantes previos a culminar una carrera, comprometidos con aporte social e industrial, agradecemos a la administración de la empresa, la oportunidad de desarrollar nuestro tema de investigación de tesis de graduación, ya que ellos en su compromiso responsable social de implementar aportes a sus colaboradores, brindaron ese espacio y tiempo necesario para trabajar en conjunto, por lo cual como futuros profesionales estaremos siempre a su llamado ante cualquier eventualidad donde podamos desarrollar nuestras habilidades y conocimientos.

Capítulo I

1. Planteamiento del problema y marco teórico

1.1. Planteamiento del problema

En Guatemala las empresas de la iniciativa pública y privada, poco o nada conocen del proceso de duelo, así como de las fases que la persona atravesará. Lo que es aún más serio, en nuestro país no se cuenta con la legislación laboral idónea para apoyar a los trabajadores que enfrenten una situación de pérdida.

La pérdida de un ser querido es uno de los eventos más difíciles por los que atraviesa un ser humano; pero cuando esta persona está trabajando debe continuar con sus actividades y compromisos diarios de trabajo lo cual supone un esfuerzo extra.

Esta situación se torna preocupante a nivel laboral, dado que la persona que afronte un duelo mientras se encuentra trabajando inevitablemente afectará su desempeño y por consiguiente puede afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y como consecuencia la pérdida de su empleo.

Tomando esto como precedente se puede abordar el problema de duelo en el trabajo, pues todos en algún momento de la vida tendrán que pasar por este proceso y el mismo puede variar dependiendo de diversos factores; además que la persona debe continuar afrontando las exigencias

personales y laborales que los distintos roles le demanden cuando es imposible separar la subjetividad del ser humano.

Es por ello por lo que surge la necesidad de crear un plan de acción para que la empresa conozca acerca del proceso de duelo y que se creen las políticas pertinentes para ayudar a su recurso más valioso, el recurso humano, en la actualidad las empresas que retienen el talento son empresas que ofrecen soporte organizacional a su personal más allá de los beneficios de ley.

Con el presente proyecto de investigación se pretende dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Existe en la actualidad políticas internas de apoyo para el colaborador en proceso de duelo? ¿Existe el suficiente nivel de comunicación jerárquica para abordar procesos de duelo? ¿Se ha conceptualizado el duelo como un fenómeno que influye en el desempeño laboral y productividad? ¿Cuál es el plan de acción organizacional para disminuir los efectos del duelo en la productividad del trabajador?

La población que ha sido elegida objeto de estudio es de una empresa de la iniciativa privada de origen francés, constituida en Guatemala desde hace más de 10 años; en 2019 a empresa **Bureau Veritas**, constaba dentro de su inventario de colaboradores con la cantidad de 60 personas, con un nivel socioeconómico medio, nivel de estudios de medio a superior, de ambos géneros.

Las bases teóricas a utilizarse son las propuestas por Robert Neimeyer, en las que se manejan las siguientes definiciones:

Duelo: Es el proceso de adaptación emocional que sigue a cualquier pérdida. Evitación: reacción de conmoción, aturdimiento, ataques de pánico y confusión en primera instancia, lo que puede dificultar o evitar la plena conciencia de una realidad que resulta dolorosa como para asumirla. Asimilación: Etapa del duelo en donde se experimentará la soledad y la tristeza en toda su intensidad. Acomodación: Etapa del duelo en la que desaparecen los síntomas físicos, se recupera la energía en cortas explosiones, seguidas por periodos largos de actividades dirigidas al logro de objetivos. (Neimeyer, 2007, p. 45)

En cuanto a desempeño y productividad laboral se abordará con la teoría de Frederick Herzberg quien estudia la conducta del ser humano en el lugar de trabajo, las decisiones que el utiliza son las siguientes definiciones:

Productividad Laboral: Es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de preservar y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores. Motivación: Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Identificación: Término entendido como apropiación de objetivos y valores de la organización. Desarrollo Organizacional: Esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta en el lugar de trabajo y mejoramiento de los sistemas de crecimiento y desarrollo de los trabajadores. (Chiavenato, 2004, p. 148)

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar la incidencia del proceso de duelo en la productividad de los trabajadores de la empresa

Bureau Veritas.

1.2.2. Objetivos específicos

En la empresa **Bureau Veritas** se pretende:

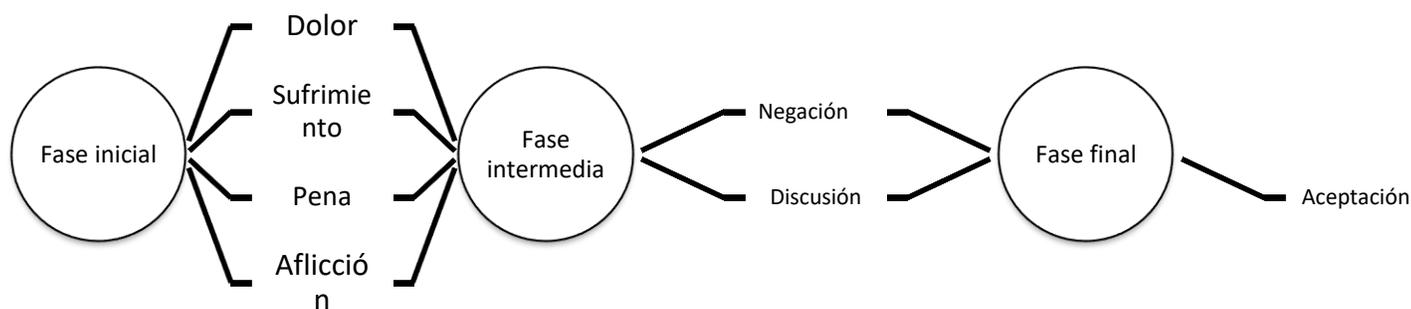
- Determinar la existencia de políticas internas de apoyo al colaborador en proceso de duelo.
- Identificar el nivel de comunicación jerárquica para abordar procesos de duelo.
- Enunciar la influencia del proceso de duelo como un fenómeno en el desempeño laboral.
- Brindar el plan de acción para disminuir los efectos del proceso de duelo en la productividad del trabajador.

1.3. Marco teórico inicial

1.3.1. Antecedentes:

A través de la historia de la humanidad ha existido un particular interés por el estudio de los procesos de duelo, Tizón, (2004) en el libro: *Pérdida, Pena, Duelo: Vivencias, Investigación y Asistencia*, “propone que el sufrimiento del duelo debe ser afrontado por el individuo para la elaboración de este”. Los procesos de duelo y de elaboración de un duelo incluyen pena, aflicción, dolor y sufrimiento fundamentalmente mentales que son necesarios para curar o resolver la pérdida. Así mismo, Fauré (2004) en su obra literaria: *Pérdida, Pena, Duelo: Vivencias, Investigación y Asistencia*: “Define el duelo como un proceso doloroso de identificación, des-investigación de lo perdido y re-investigación de las nuevas relaciones internas y externas”.

Figura 1. Proceso de duelo y su mapa mental



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019

Freud (1988) en su obra: Duelo y Melancolía, consideraba que en esencia los síntomas del duelo eran similares a los de la melancolía, la depresión severa. Los síntomas severos del duelo serían: a) doloroso y profundo abatimiento, b) una retirada del interés por el mundo externo; c) pérdida de la capacidad de amar y d) una inhibición de toda actividad.

En su trabajo “El proceso de duelo ante la muerte” escrito por la Licenciada Dora Canel (2010) expone:

El duelo es normal, después de la pérdida de un ser querido, pero si este ya tiene más de un año, se puede estar sufriendo un episodio depresivo mayor. El episodio depresivo mayor es un trastorno psicológico que puede desarrollarse a los dos meses de la pérdida de un ser querido, el cual necesita ayuda profesional psicológica. Dentro de las conclusiones que la profesional da se encuentran: El dolor que deja la pérdida de un ser querido no es un sentimiento único, sino más bien una completa sucesión de sentimientos que precisan de cierto tiempo para ser superados, no siendo posible el acortar este período de tiempo, ya que cada persona vive su propio proceso. Ella recomienda comprender y apoyar a sus seres queridos que aún no han superado el duelo, a que soliciten ayuda profesional para evitar que los síntomas que presentan se agraven.

1.3.2. Duelo

El duelo es el proceso de adaptación emocional que sigue a cualquier pérdida (pérdida de un empleo, de un ser querido, de una relación, etc.). Aunque convencionalmente se ha enfocado la respuesta emocional de la pérdida, el duelo también tiene una dimensión física, cognitiva, filosófica y de la conducta que es vital en el comportamiento humano y que ha sido muy estudiado a lo largo de la historia. En la actualidad se encuentra en discusión el tema de si otras especies también tienen sentimientos de duelo como los seres humanos, y en algunas de ellas se han observado comportamientos peculiares ante la muerte de sus congéneres. (Chiavenato, 2004, p. 56)

1.3.2.1. Anatomía del duelo

Gran parte de lo que se sabe acerca de la respuesta del ser humano ante una pérdida, proviene de investigaciones realizadas sobre adultos que sufrieron una pérdida de un ser querido a través de la muerte. En estos casos de pérdida profunda e irremediable, los afectados comparten reacciones, sentimientos y procesos de curación; sin embargo es variable la forma en que cada ser humano afronta la adversidad y la pérdida debido a la naturaleza de la relación que se tenía con la persona desaparecida, aunque existe una variabilidad importante en cada ser humano, hablar de etapas, puede ser erróneo, porque podría dar a entender que cada persona que está en un proceso sigue el mismo itinerario al momento de la pérdida, es mucho más completo entender que en muchos de los casos se tratan de patrones que son generales de respuesta y que cada individuo aporta significados a su proceso de elaboración de duelo; el patrón puede variar de las condiciones del fallecimiento.

1.3.2.2. Evitación

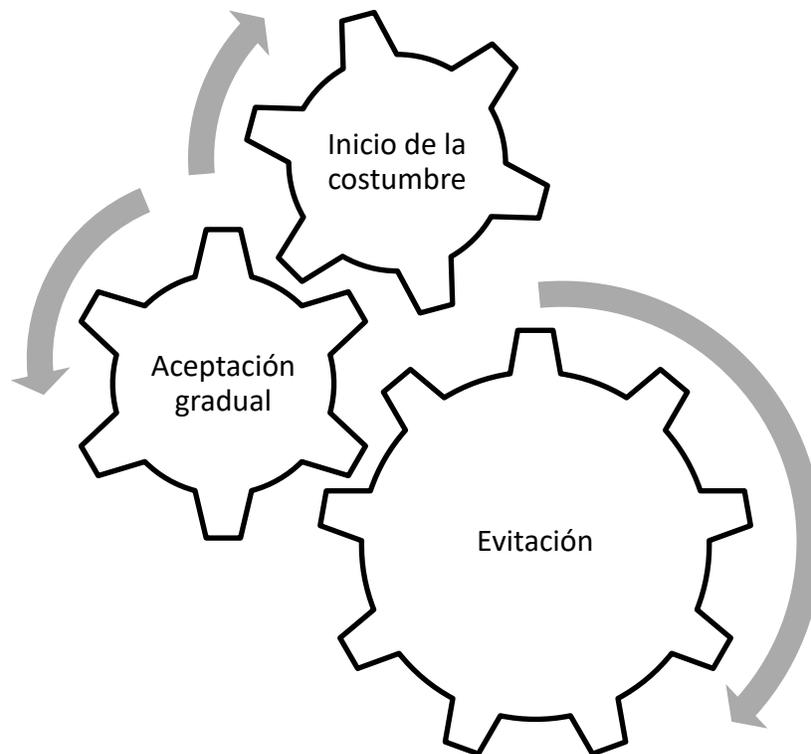
Conducta observable en casos de un fallecimiento impactante, acompañado por un duelo intenso, que va en contra de las expectativas sobre la vida de un individuo, la realidad de la pérdida puede ser imposible de asimilar y se presentan reacciones de conmoción, aturdimiento, ataques de pánico y confusión en primera instancia, lo que puede dificultar o evitar la plena conciencia de una realidad que resulta dolorosa como para poder asumirla. Cuando las circunstancias de fallecimiento son ambiguas (como cuando se supone que una persona ha muerto en un accidente aéreo, pero no se ha encontrado el cuerpo), los supervivientes suelen aferrarse a la esperanza de que el ser querido haya sobrevivido contra todo pronóstico, hasta que sea evidente la realidad.

A pesar de lo confusa que puede ser una experiencia como esta, es una reacción normal ante una pérdida que pone de manifiesto las dificultades para la asimilación plena de la noticia de pérdida traumática. Físicamente una persona que se encuentra en una fase de evitación puede presentar sensaciones de aturdimiento o irrealidad, escuchar voces. Conductualmente puede parecer una persona desorganizada, distraída, incapaz de llevar a cabo actividades rutinarias.

A medida que es más consciente de la realidad de la pérdida, empiezan a emerger las respuestas emocionales más vividas que a menudo incluyen protestas airadas contra quienes se considera como responsable de la muerte. Cuando ocurre el fallecimiento de un individuo, se produce un flujo de emociones evidentes para quienes los rodean, provocar en ocasiones la incomprensión y distanciamiento.

Cuando estas emociones son dirigidas hacia quienes consideran responsables, Neimeyer, (2007) lo describe de la siguiente manera: “En cierto modo, centrarse constantemente en la realidad de la pérdida sería como mirar fijamente al sol; nos quedaríamos ciegos si lo hiciéramos demasiado tiempo. Lo que solemos hacer es empezar a acostumbrarnos a la pérdida de manera gradual, contemplándola y mirando después hacia otro lado, hasta que se convierte en algo innegablemente real y empezamos a entender las implicaciones que tiene para nuestro propio futuro” (p. 30). Es la evitación la primera etapa del duelo que se vive, es de suma importancia que una persona sufre la pérdida pronto reconozca que ese ser querido fallece, es necesario que se acostumbre de manera gradual hasta que en un tiempo cercano reconozca la realidad, por consecuencia las implicaciones para el futuro de la persona que vive el duelo.

Figura 2. Modelo imperfecto de aceptación de la realidad



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019

1.3.2.3. Asimilación

Después de la conmoción y después de exteriorizar la evitación y la ira se comienza a experimentar la soledad y la tristeza en toda su intensidad. La persona que está en duelo se suele realizar menos actividades y distanciarse del mundo social, para realizar la “elaboración del duelo” y adaptar su vida a la pérdida; se debe de dar el tiempo necesario a esta asimilación, que tiene una duración que depende de factores internos y externos que condicionan la vida cotidiana de la persona. A medida en la que se absorbe de manera gradual el impacto que la pérdida genera en una persona en los días y semanas siguientes empiezan a existir preguntas como: ¿Cómo seguir viviendo sin la persona a quien quería? Luego de haber quedado la persona desprotegida por la conmoción y una vez externalizada la ira y evitación, experimentan soledad, tristeza de manera intensa lo cual lleva a aprender lecciones de la ausencia del ser querido que fallece. Ante la profunda desesperación, debe acostumbrarse a limitar actividades, distanciándose del mundo social y dedicar mayor atención a una elaboración de duelo, que se debe de hacer para adaptar a la pérdida.

Aparecen imágenes intrusivas y reflexiones sobre la persona desaparecida, combinadas con pesadillas sobre la muerte o sueños su regreso solo para la creación de esperanzas inconscientes de un rencuentro.

Esta etapa suele ir acompañada con frecuencia de signos y síntomas de un trastorno depresivo, en el cual se incluye tristeza invasiva, periodos de llanto impredecible, trastornos de sueño y apetito, pérdida de motivación, incapacidad de concentrarse o disfrutar con el trabajo y la diversión y la desesperanza respecto al futuro. Son raras la

ansiedad y sensaciones de irrealidad, que pueden llegar a manifestarse en forma de experiencias alucinatorias de la presencia de un ser querido. (Neimeyer, 2007, p. 32)

El estrés prolongado con lo cual se caracteriza esta fase, tiene como consecuencia una salud física deficiente, el nerviosismo, sensaciones de embotamiento, náuseas y los trastornos digestivos. Lo preocupante del constante estrés que sufre el doliente es que los sistemas inmunológico y cardiovascular, son afectados lo cual lleva a provocar fallos cardiacos y otras enfermedades con lo cual se da explicación de altos índices de mortalidad posteriores a una pérdida. La mayoría de las personas que sufren una pérdida superan el estrés fisiológico en medida que se asimila gradualmente la realidad de su pérdida y encuentran las herramientas necesarias para continuar con la vida cotidiana.

1.3.2.4. Acomodación

La angustia y tensión características de la fase de asimilación empiezan a ceder en dirección de la aceptación resignada de la realidad de la muerte.

En la mayoría de las personas la añoranza y tristeza siguen presentes meses o años después de la muerte, la concentración y el funcionamiento mejoran. De manera gradual el nivel de autocontrol emocional, los hábitos alimenticios y de sueño se van recuperando, sin embargo, como en las fases anteriores el avance no se realiza de forma regular, se dice que se produce de una manera lenta la reorganización sobre todo porque aún se tiene conciencia de la pérdida. En la medida en que desaparecen los síntomas físicos, se recupera la energía en cortas explosiones, seguidas por periodos

largos de actividades dirigidas al logro de objetivos”. (Neimeyer, 2007, p. 33) La búsqueda del logro de objetivos permite iniciar el largo proceso de reconstrucción del mundo social que ha quedado destruido por la pérdida, no por medio de un remplazo de la persona que falleció, sino haciendo refuerzos y ampliaciones del círculo de relaciones que vayan de acuerdo con la nueva forma de vida a la cual es necesario adaptarse.

1.3.3. Actividad del duelo

“Prácticamente por definición, la pérdida de un ser querido es algo que no se elige. En este sentido la pérdida convierte al doliente en una víctima en supervivientes involuntarios a enfermedades, tragedias y desgracias”. (Neimeyer, 2007, p. 36)

Efectivamente son muy escasos los casos en los cuales una persona elige ser un doliente y la forma en que va a vivir un duelo, en muchos de estos casos lo que se vive es un duelo anticipatorio lo que hace que cuando llega el momento de la pérdida total del ser querido, esta persona ha concebido dentro de sí la pérdida lo que hace que la asimilación ya se encuentre en su pensamiento la acomodación como parte del proceso que vive.

1.3.3.1. Desafíos del duelo

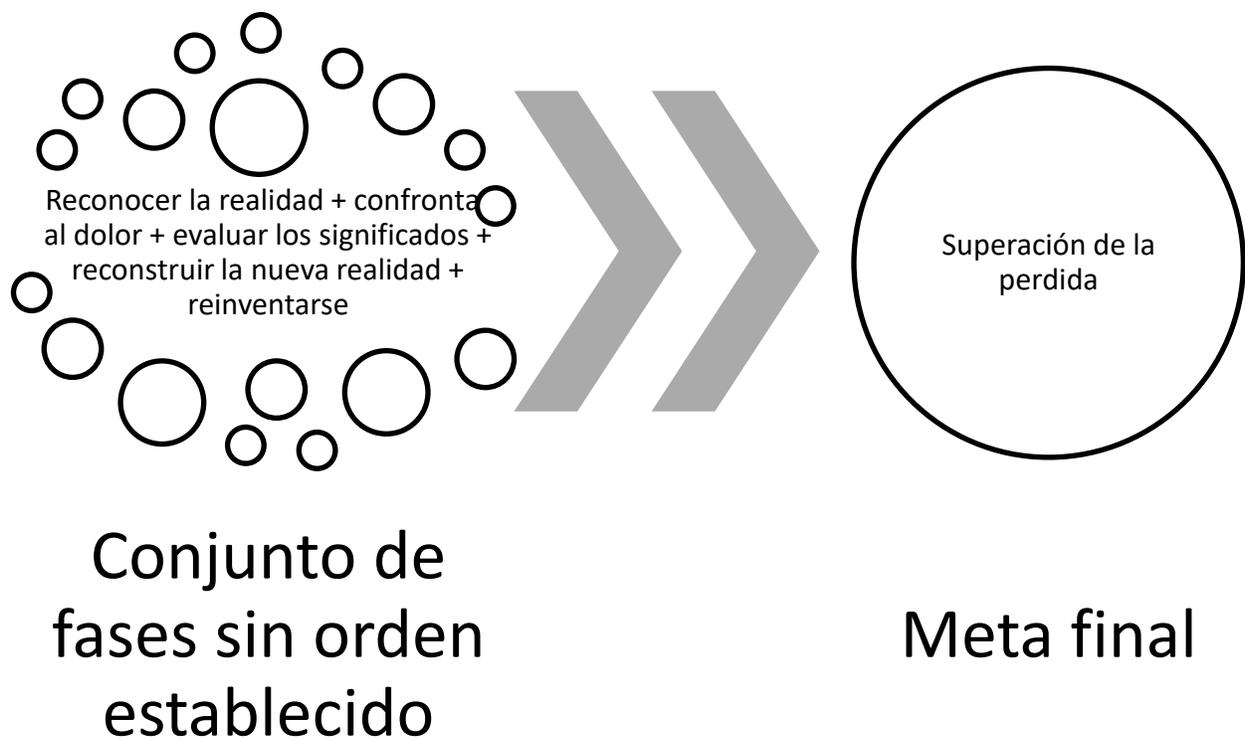
“Partiendo de la concepción del duelo como un proceso activo, algunos terapeutas como William Orden y Therese Rando definen una serie de actividades que las personas en proceso de una pérdida deben de realizar para asimilar y superar sus pérdidas” (Neimeyer, 2007, p. 56). Las actividades que

los autores han desarrollado no tienen un orden para poder realizarlas y que no es necesario darles un fin de manera definitiva son las siguientes:

- **Reconocer la realidad:** el desafío que se plantea es que la persona que ha sufrido una pérdida se vea obligado a aprender a través de una serie de confrontaciones con las limitaciones que impone el daño de haber sufrido.
- **Abrirse al dolor:** las personas que sufren una pérdida necesitan identificar los matices de los sentimientos que deben elaborar y ordenar, puede ser en momentos de reflexión y contemplación.
- **Revisar el mundo de significados:** la experiencia de una pérdida suele hacer que todas las creencias y presuposiciones que son una filosofía de la vida caigan, debe de incorporar a la realidad y hacer una revisión de las creencias y darle un verdadero significado, se alejará la tragedia para lograr un balance entre la realidad y las creencias.
- **Reconstrucción de la relación con lo que se ha perdido:** lo más acertado sea decir que la muerte transforma relaciones, en lugar de ponerles fin. No parece tan necesario distanciarse de los recuerdos del ser querido que puede basarse en una relación simbólica y este vínculo puede mantenerse para conservar la conexión de una relación que fue fundamental.
- **Reinventarse:** “Somos seres sociales que construimos nuestras identidades alrededor de las personas más importantes en nuestras vidas: padres, parejas, hijos, amigos y por ello la pérdida de estas personas generan también un vacío en nosotros mismos” (Neimeyer, 2007, p. 75). Sin duda la sobrevivencia, la adaptación y el crecimiento son posibles luego de una pérdida.

Todo duelo que un ser humano debe pasar por etapas, fases o anatomías, sin embargo, al hacer varias revisiones de distintas bibliografías que vienen desde el enfoque psicosexual de S. Freud hasta un enfoque Gestalt de Robert Neimeyer es evidente que cada ser humano debe de pasar por distintas emociones que variarán por todas las condicionantes que existen en el medio ambiente.

Figura 3. Incertidumbre de las fases del duelo



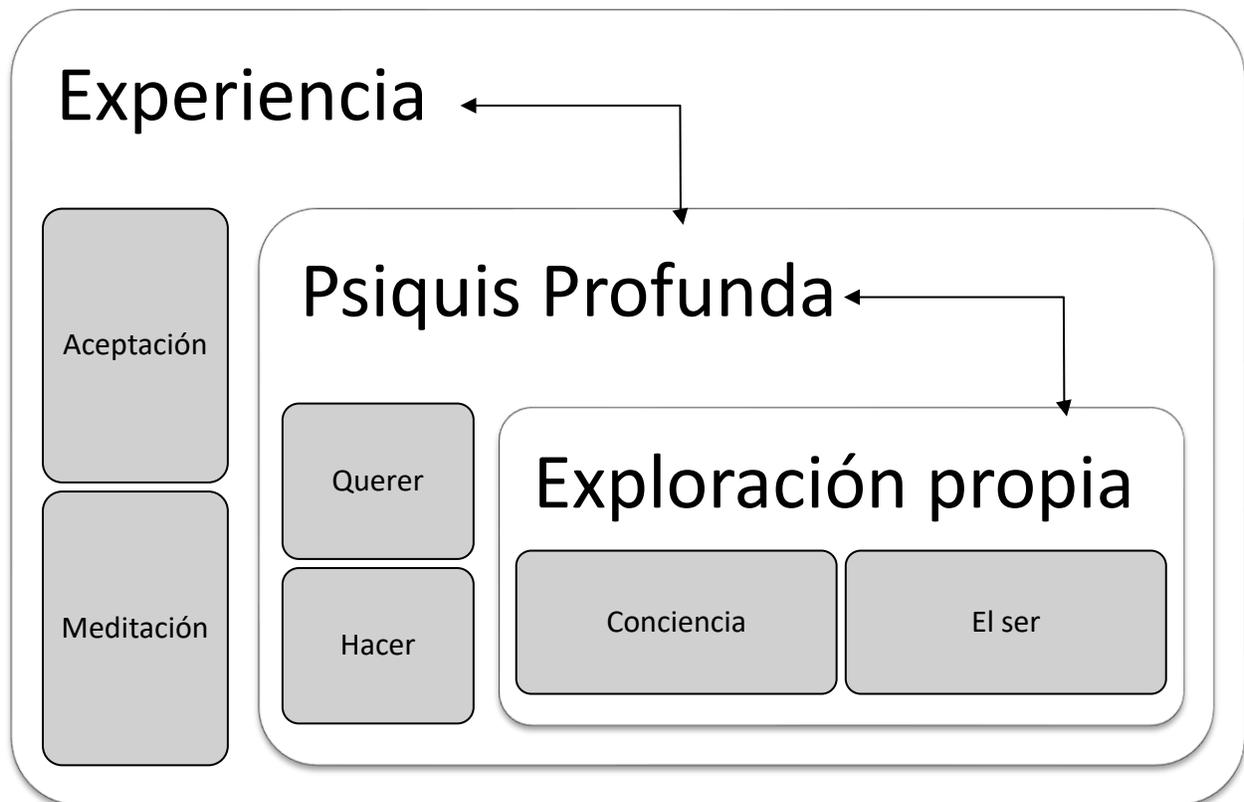
Fuente: elaboración propia, septiembre 2019

1.3.4. Duelo y resiliencia

Resiliencia se refiere a la habilidad para afrontar las situaciones de crisis y salir con fortaleza y esta capacidad de recuperación se aplica tanto la persona individual como al marco familiar, es un

proceso activo que surge en respuesta a los desafíos de la vida. Resiliencia es mucho más que sobrevivir, resignarse o sobrellevar la carga, no es escapar de la crisis, sino como lo describe Diana Liberman “Es hundirse en el fango hasta lo más profundo del pozo y salir fortalecido de la experiencia” (Neimeyer, 2007, p. 56).

Figura 4. ¿Qué es la resiliencia?



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019

Es en este escrito en donde se hace mucho más evidente que cada persona, familia o amigos, atraviesan por una recuperación emocional y que hace que la experiencia de un duelo se convierta en una forma para salir fortalecidos. La resiliencia se basa en el convencimiento de que la fortaleza

individual y la familiar pueden crearse a partir de la disposición de desear salir de la crisis. Los sobrevivientes de un duelo no siempre presentan la capacidad de la resiliencia algunos quedan atrapados en el dolor, culpa y enojo, con nula posibilidad de salir. Las cualidades resilientes ayudan a una sanación y a tomar las riendas de la vida diaria. La resiliencia no es invulnerabilidad ni autosuficiencia. Es la facultad que permite a pesar del duelo, construir y continuar con la vida de manera individual o familiar.

1.3.5. Duelo y trabajo

“En épocas anteriores se podía creer que el trabajo al cual se pertenecía era para toda la vida laboral, era tan predecible como que, si el padre de una persona trabajaba como carpintero, los hijos iban a trabajar como carpinteros, esto en lugar de ser opresivo, se trataba de la estabilidad que se obtenía de tener un oficio igual al del padre” (Neimeyer, 2007, p. 63).

Sin embargo, con la revolución industrial y con la llegada de organizaciones, el patrón ha cambiado con los años de manera significativa de un estilo de vida de predictibilidad en la trayectoria laboral a lo que ahora se le llama una carrera laboral. Toda la estabilidad laboral ha quedado atrás con la globalización e industrialización de los procesos de producción. En la época actual no solo se suele cambiar de puesto de trabajo, de empresa sino también de carrera laboral; de que se trata esto, que en la actualidad muchas personas poseen un trabajo en el cual tienen cierta estabilidad laboral, lo cual permite impulsar la motivación a tener un mejor empleo y aunque este sea diferente a lo que en la actualidad se realiza.

El colaborador promedio cambia de trabajo por lo menos 3 veces en la vida. Es por eso que una persona en el pasado con un proceso de duelo decidía cuanto tiempo podría ausentarse de sus labores, aunque afectaba directamente a su economía; era ahí como la temporalidad y las etapas de un duelo eran decididos por los mismos dolientes; sin embargo en la actualidad con la industrialización del trabajo ya no se trata solamente de cuánto tiempo va a durar el duelo sino de que se debe superar y seguir adelante por el trabajo, porque todo lo que no se realice afecta en la producción de una empresa.

1.3.6. Legislación y regulación por duelo en Guatemala

En Guatemala el órgano rector que vela por los derechos de los trabajadores es el Ministerio de Trabajo, el cual se rige por medio del Código de Trabajo, sin embargo, es muy poca la información que posee sobre el duelo, solamente en una parte de este se registra la siguiente información.

En el capítulo quinto. Obligaciones de los patronos. “Artículo 61, inciso o): conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:

1. Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijos, tres días.
2. Cuando contrajera matrimonio, cinco días.
3. Por nacimiento de hijo, dos días.
4. Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que éstos serán también retribuidos.

5. Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
6. Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del comité ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos. No obstante, lo anterior el patrono deberá conceder licencia sin goce de salarios a los miembros del referido comité ejecutivo que así lo soliciten, por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.
7. En todos los demás casos específicamente previstos en el convenio o pacto colectivo de condiciones de trabajo.” (Código de Trabajo, 1978, pp 21-23)

Solamente regula que el colaborador reciba la licencia para ausentarse durante tres días y que el mismo reciba el sueldo.

1.3.7. Otras legislaciones en cuanto al duelo y el trabajo

En el código de trabajo de Guatemala solamente está especificado que las personas pueden ausentarse tres días con goce de sueldo, en el código de trabajo de Chile en el artículo Art. 199 bis.

Cuando la salud de un menor de 18 años requiera la atención personal de sus padres con motivo de un accidente grave o de una enfermedad terminal en su fase final o enfermedad grave, aguda y con probable riesgo de muerte, o inclusive la muerte la madre trabajadora tendrá derecho a un permiso para ausentarse de su trabajo por el

número de horas equivalentes a diez jornadas ordinarias de trabajo al año, distribuidas a elección de ella en jornadas completas, parciales o combinación de ambas, las que se considerarán como trabajadas para todos los efectos legales. Dichas circunstancias del accidente o enfermedad deberán ser acreditadas mediante certificado otorgado por el médico que tenga a su cargo la atención del menor, existe una licencia remunerada de 10 días anuales para la madre o el padre, por accidente grave, enfermedad terminal en su fase final o enfermedad aguda con probable riesgo de muerte, de un/a menor de 18 años. (Código de trabajo, 2002, p. 650)

1.3.8. Organizaciones empresariales

Los referentes bibliográficos consultados, comprueban que la mayoría de las empresas privadas, corporaciones, incluyendo las multinacionales que operan en nuestro país, no incluyen en su reglamento interno, el proceso de duelo no está asignada la temporalidad para compensar el proceso de duelo al recurso humano, la iniciativa privada actúa en marco de la Ley pública, asignando únicamente ese reglamento y periodos establecidos de por Ley.

1.3.8.1. Definición de organización

“Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.” (Chiavenato, 2006, p. 61)

1.3.8.2. Tipos de organizaciones

“Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes”. (Chiavenato, 2006, p. 66)

Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. Se debe tener en cuenta, en el artículo se incluye una breve descripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este sistema. Como se mencionó con anterioridad, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, se considera que los principales tipos de organizaciones son los descritos en el siguiente inciso.

1.3.8.2.1. Organizaciones según sus actividades

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines, generar una determinada ganancia o utilidad para propietarios o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Bajo esta clasificación

se encuentra: El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.

1.3.8.2.2. Organizaciones según su formalidad

Son organizaciones que tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

“Las organizaciones formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.” (Chiavenato, 2006, p. 61)

“Según Idalberto Chiavenato: La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.” (Chiavenato, 2006, p. 66)

Las organizaciones formales, pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización

eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones. (Chiavenato, 2006, p. 61)

“Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.” (Chiavenato, 2006, p. 66)

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscar incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

“En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo.” (Hitt, 2006, p. 234).

En las nuevas organizaciones se busca que las funciones de línea y staff sean completas al hacer funcionar la combinación sobre muchas de las funciones para que la ejecución de las actividades sea complementada.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. “Algunos comités

desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.” (Hitt, 2006, p. 248)

Organizaciones Informales: “Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización”. (Chiavenato, 2006, p. 83)

1.3.8.2.3. Organizaciones según su grado de centralización

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- **Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. (Chiavenato, 2006, p. 103)
- **Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. (Chiavenato, 2006, p. 123)

Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

1.3.9. Cultura organizacional

La cultura a través del tiempo es una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de McKinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. "Aquellos que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social... esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los... valores, creencia, actitudes y conductas" (Koontz, 1999, p. 96), un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

La forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual. De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra es hacer que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de

pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

Unos de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes cuando:

Tabla I. Funciones de la cultura organizacional

	Descripción
•	Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
•	Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
•	Reforzar la estabilidad del sistema social.
•	Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de Decisiones.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, donde se incluye el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y

filosofías, socializar a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. “La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí) ". (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2012)

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades. Una Cultura Organizacional de Éxito.

Tabla II. Puntos clave para el desarrollo de la cultura organizacional

	Descripción
•	Orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho.
•	Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
•	Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para organización.
•	Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.

- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con el frente de batalla.
- Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo con la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019

1.3.9.1.1. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.

- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal.

1.3.10. Compensaciones y beneficios en una organización

1.3.10.1. Compensación para los colaboradores

El éxito de una organización depende de los individuos que la conforman y con personal de alto potencial, es una condición importante. Por esta razón, las empresas saben que la retención del personal clave y la atracción del talento externo, son fundamentales dentro de sus políticas de recursos humanos.

La insatisfacción de los trabajadores con relación a las retribuciones puede afectar la productividad y el clima laboral, puede disminuir el desempeño, aumentar el ausentismo, e incluso afectar la rotación. Las demandas sindicales se pueden ver fortalecidas. Para prevenir situaciones como las expuestas anteriormente, es necesario contar con una política de compensaciones dado que ésta define la relación entre el trabajador y la empresa y su capacidad de ser competitiva frente al mercado laboral. Retener al personal de alto desempeño, se debe a una estrategia fuertemente respaldada por políticas en el ámbito de las compensaciones.

El sistema de compensaciones es fundamental para desarrollar una estrategia de retención. Muchas empresas multinacionales han creado planes de retención, basados en incentivos de largo plazo como la opción de compra de acciones a un precio determinado o también los llamados stock options.

Las organizaciones que procuran prevenir los problemas de salud de sus trabajadores son las que adoptan programas de bienestar. El carácter profiláctico de estos programas aparte de que se reconoce su efecto en el comportamiento de los trabajadores y el estilo de vida fuera de trabajo, fomentando que las personas mejoren su salud. También sirven para reducir los elevados costos por concepto de salud.

1.3.10.2. Compensación monetaria

Otro aspecto de bienestar es contar con una política retributiva que motive a los trabajadores. Hoy en día, no bastan los aumentos salariales, es necesario buscar nuevas fórmulas de retribución,

que permitan a la empresa, ser más competitiva sin necesidad de soportar un gran incremento en sus costos salariales, costos que puedan comprometer su balance.

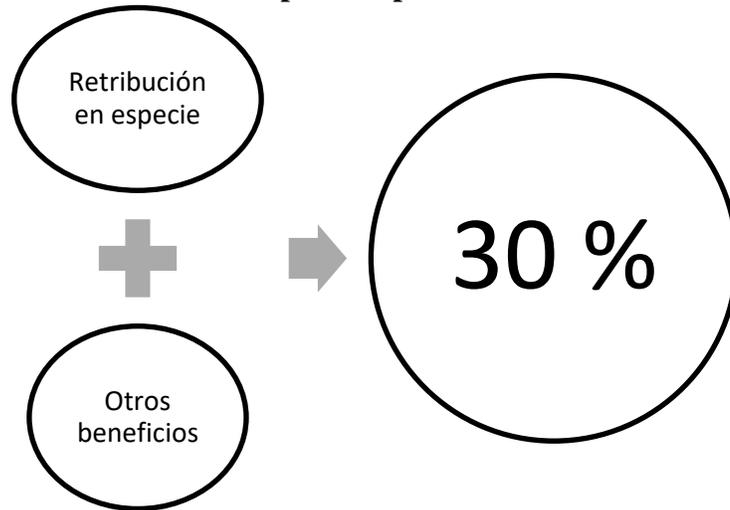
Es por las razones antes mencionadas, que cada vez más organizaciones hacen uso de iniciativas que permiten a los trabajadores disponer de un mayor salario neto a través de un plan retributivo que incluya ventajas fiscales ajustadas a la empresa, y a sus necesidades, recibéndolo como beneficio social. Los altos directivos en unión con la Gestión de Personal, debe prestar atención a las necesidades de cada colaborador para adaptar los beneficios que puedan satisfacer, por tanto, atraer, retener y motivar al trabajador.

1.3.10.3. Compensación no monetaria

“Las opciones para incentivar a los colaboradores, se han inclinado a las retribuciones en especie, que tienen mayores beneficios en el tema fiscal, respecto de las retribuciones salariales. Las retribuciones en especie y los beneficios sociales, constituyen herramientas de motivación que permite mejorar las condiciones laborales del trabajador, sin incrementar el salario”. (Chiavenato, 2006, p. 256)

Las retribuciones en especie no deben superar el 30% de las prestaciones salariales. Los servicios como el transporte al trabajo, los vales de comida, los seguros médicos para los trabajadores y para su familia, las guarderías y la asistencia a cursos de capacitación, suponen claramente un beneficio para la empresa y para el trabajador, puesto que permite el desarrollo de él mismo, la mejora en el clima laboral y el aumento de productividad de los colaboradores.

Figura 5. Rentabilidad por compensación no monetaria



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019

Mejorar los ingresos de los trabajadores con retribuciones no monetarias, mejora las condiciones laborales, en especial en la actualidad, que vivimos en un entorno laboral cambiante y complejo en el que las empresas deben ser capaces de atraer, desarrollar y retener el talento. La renta en especie constituye la utilización, el consumo o la obtención, para fines particulares de bienes, de derecho o de servicios, de forma gratuita o por precio inferior al normal del mercado, aun cuando no supongan un gasto real para quien las conceda.

La utilización estratégica de la retribución no monetaria permite ofrecer más a los colaboradores a cambio de su trabajo, por el mismo costo, pero aprovechando las ventajas fiscales que actualmente existen. Por su parte, los directivos deben evaluar, cuanto están dispuestos a dar a cambio de que determinado profesional trabaje en su organización. Se trata, por tanto, de una decisión de negocio.

1.3.10.4. Relaciones con los colaboradores

Los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal. Hoy, una condición básica para que los gerentes de línea puedan tener éxito en sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y las metas de la organización.

En ese contexto, las relaciones entre la organización y las personas que trabajando en ella adquieren una importancia vital. No obstante, las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura.

Todo ello requiere de una considerable dosis de adaptación y de integración al contexto de la organización, a su estructura, a su cultura, a las personalidades presentes en ella y al tipo de trabajo. Cada organización es única y cada una tiene su propio estilo de administración.

1.3.11. Desempeño y productividad laboral

1.3.11.1. Desempeño laboral

Como indica García (1997), El desempeño de los colaboradores, es uno de los principales cimientos en los que una empresa se sustenta para el desarrollo de la efectividad y el éxito de ésta.

Es el comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

1.3.12. Productividad laboral

La productividad en el sentido amplio de la palabra está relacionada con la eficiencia global de lograr que se hagan las cosas. En un sentido empresarial más restringido, la productividad es hacer lo que corresponda para ganar más dinero.

Desde la perspectiva personal, la productividad hace posible que una persona genere sus propios ingresos y al mismo tiempo pueda gastar los mismo y que estos generen satisfacción en lo que producen por sus medios y métodos de trabajo, “el ser una persona productiva”. Productividad es superar la mejor marca anterior.

1.3.12.1. Factores que afectan el desempeño y la productividad

El desempeño descrito por Chiavenato (2006) “es el comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”; la empresa es necesario que las empresas den a los colaboradores las herramientas necesarias para el buen desempeño de sus labores como los insumos para una productividad que satisfaga las necesidades y objetivo de la empresa como los objetivos personales del colaborador.

Un colaborador que no tiene las herramientas que da la cultura organizacional y los insumos para una buena producción, genera acciones y pensamientos de: Falta de reconocimiento laboral, falta de objetivos, falta de comunicación, falta de motivación, clima laboral bajo. Que afectan directamente en el desempeño laboral y la producción general de la empresa. Aunque se trata de un factor intrínseco, las personas desean que el lugar en donde pasan la mayor parte del día proporcione los elementos básicos para una buena relación de trabajo con la empresa.

1.3.13. Definición del plan de acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias. En cuanto al control tras su finalización, el

objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos. Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

(Álvarez, 2006 p. 145)

1.4. Consideraciones éticas

Aspectos éticos tomados en cuenta de acuerdo al Código de Ética del Colegio de Psicólogos de Guatemala; en cuanto al PRINCIPIO I, en el lineamiento 1.1. Respeto en General, en el numeral 1.1.1. Los psicólogos son respetuosos en su relación con las personas y/o entidades con quienes trabajan. Demuestran un respeto apropiado por el conocimiento, experiencias internas personales, y por las áreas de expertise de otros. (Colegio de Psicólogos, 2011, p. 33)

Durante el año 2020, en donde se está dando a conocer la información en la ciudad de Guatemala a los gerentes de primera línea de la empresa Bureau Veritas de Guatemala.

Toda la información recopilada en el marco teórico provee un panorama amplio sobre el estudio de la conducta humana dentro del lugar de trabajo y específicamente del proceso de duelo. Esta teoría será vital para el desarrollo de investigación del presente proyecto.

Tabla III. Criterios éticos dentro de la investigación

Criterios	Características éticas del criterio
Consentimiento informado	Los participantes deben estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Asegurar la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.
Manejo de riesgos	Este requisito tiene relación con los principios de no maleficencia y beneficencia establecidas para hacer investigación con seres humanos.

Observación participante	La incursión del investigador en el campo exige una responsabilidad ética por los defectos y las consecuencias que pueden derivarse de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.
Entrevistas	Se trata de una interacción social donde no se deben provocar actitudes que condicionen las respuestas de los participantes.
Grabaciones de audio o video	Deben resguardarse en archivos confidenciales y el investigador necesita ser cauteloso anteponiendo la confidencialidad, el respeto y el anonimato de los participantes.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019

CAPÍTULO II

2. Técnicas e instrumentos

2.1. Técnicas

El desarrollo de las técnicas a utilizar lograra obtener resultados cualitativos y cuantitativos, sabiendo que trabajamos con una muestra de 12 personas; de forma individual y colectiva, se diseñaron sesiones para dos días, con temporalidad de 2 horas en cada una de las ocasiones, empleando muestreo técnico estratificado y técnica de entrevista.

Se emplearon técnicas de entrevista, encuesta y sesión de grupo, obteniendo resultados puntuales, donde los participantes claramente indicaron, que en la empresa a pesar de contar con un índice de clima laboral por arriba del 80% de acuerdo a encuestas internas, no cuentan con el modelo técnico para algún evento fortuito en la pérdida de un familiar o ser querido, lo que denominamos proceso de duelo o de luto.

Los resultados se presentan en el set de gráficas en los análisis cuantitativos, con las representaciones graficas necesarias.

2.1.1. Técnica de muestreo

Se utilizó la técnica de muestreo estratificado, seleccionando aleatoriamente a 2 personas de cada departamento. **Bureau Veritas** cuenta con 6 departamentos, lo que permite tener una muestra total de 12 personas. Debido a que la administración apoyó este proyecto en horario laboral se trabajó con una muestra de la población de la empresa.

Tabla IV. Matriz de técnicas de muestreo

Muestreo estratificado	Recolección de información de primera fuente	Día 1 2 horas	12 personas	Crear un vínculo de confianza	Cuestionario
Entrevista	Establecer el dialogo para obtener la información	Día 2 2 horas	12 personas	Conocer Ideas del entrevistado Reconocer sus sentimientos	Pregunta directa

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019

2.1.2. Técnica de recolección de datos:

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas:

2.1.2.1. Técnica de entrevista

Debido a que se necesita evaluar la existencia de políticas internas de apoyo al colaborador en proceso de duelo. El investigador formulará preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. Se pretende que la entrevista se convierta también en un diálogo en el que el entrevistador hace una serie de preguntas, no solo para buscar la información, sino que también para conocer mejor las ideas del entrevistado, sus sentimientos su forma de actuar.

2.1.2.2. Técnica de encuesta

Para identificar el nivel de comunicación jerárquica para abordar procesos de duelo, en la que se pretendía hacer un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la institución, con el fin de conocer estados de opinión sobre hechos específicos sobre el duelo.

2.1.2.3. Técnica sesión de grupo

Para enunciar la influencia del proceso de duelo como un fenómeno en el desempeño laboral, con esta técnica se pretendía elaborar un guion el cual servirá para iniciar y cerrar la discusión. Esta técnica estará dirigida a las personas que afrontaron duelo en su historia laboral.

Un investigador estará encargado de tomar registro de la información recibida sobre la experiencia de cada persona sobre el duelo, sus expectativas, como esto influyó en su vida emocional y laboral, cuáles fueron sus necesidades emocionales y materiales y el otro investigador estará al frente como mediador de la conversación. Esta sesión podría durar de 1 a 2 horas.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Lista de cotejo

Para determinar la existencia de políticas internas de apoyo para el colaborador en proceso de duelo, se utilizará el instrumento denominado “lista de cotejo” el cual consiste en una lista de chequeo enfocado a la búsqueda documental de las políticas de la empresa para comprobar la orientación de las políticas de beneficio hacia el trabajador y específicamente las relacionadas al duelo. Se solicitará autorización a tener acceso al reglamento interno, políticas internas, hojas de trabajo, entre otros. Esta lista de cotejo se hará con la ayuda de la responsable de recursos humanos de la empresa, se planificará el día para realizar la verificación. El uso de esta herramienta no se limita únicamente a llenar los espacios de la lista de verificación sino de otros aspectos o comentarios de la persona entrevistada.

2.2.2. Cuestionario

Para identificar el nivel de comunicación jerárquica para abordar temas de procesos de duelo se entregará una encuesta sobre los aspectos específicos de comunicación el cual consiste en la presentación escrita de una serie de situaciones típicas del trabajo en donde el utilizar la comunicación resulta evidente esta información nos ayudará a identificar como se da la dinámica de comunicación en el trabajo. Se planificará trabajar con la muestra en la fecha indicada por gerencia.

2.2.3. Sesión de grupo

Para enunciar la influencia de los efectos del duelo en el desempeño y productividad se utilizará el instrumento denominado “estudio de caso” con el uso de este instrumento pretendemos elegir a las personas que hayan pasado por este fenómeno en su historia laboral, el estudio de caso nos dará la pauta tanto de las necesidades materiales y emocionales que la persona atravesó en durante el desarrollo de este fenómeno, así como los efectos que causó en su desempeño laboral, para el desarrollo de esta prueba se solicitará autorización de trabajar con las personas al menos 2 horas por cada uno. Este mismo instrumento será de vital calcular la incidencia de este fenómeno en el personal de la empresa.

2.2.4. Presentación organizacional

Para brindar el plan de acción para disminuir los efectos del proceso de duelo en la productividad del trabajador se realizará por medio de una presentación (conferencia) para esta variante, se citará al equipo gerencial y mandos medios para que este equipo conozca a detalle los efectos del duelo en el trabajador y la reducción de la productividad durante el desarrollo de este proceso, así como la propuesta del plan y cada una de las fases, al finalizar con este proceso se espera conocer los puntos de vista de los participantes, verificar la factibilidad del plan y aceptar la propuesta.

CAPITULO III

3. Presentación, análisis, e interpretación de resultados

3.1. Características del lugar y población

La muestra que ha sido elegida objeto de estudio es de una empresa de la iniciativa privada de origen francés, constituida en Guatemala desde hace más de 10 años; en la actualidad. La empresa **Bureau Veritas** Guatemala, consta dentro de su inventario de colaboradores con la cantidad de 60 personas, con un nivel socioeconómico medio, nivel de estudios de medio a superior, de ambos géneros.

3.1.1. Características del lugar

La empresa ubicada en un edificio de un centro comercial de zona 16, rodeado de empresas y establecimientos comerciales donde convergen distintitos estratos sociales, la empresa brinda el recurso humano, espacio físico, salones; cuenta con los servicios requeridos para una oficina en Guatemala. La empresa provee servicios de aseguramiento de calidad a diferentes empresas en el área textil.

3.1.2. Características de la muestra

La muestra fue de 15 personas de ambos géneros comprendidos entre las edades de 23 y 38 años, con nivel de educación medio y estudios universitarios; con nivel de ingreso que corresponden al nivel medio de la población guatemalteca.

Este proceso culminó con los resultados obtenidos por el estudio, los cuales se presentan a continuación.

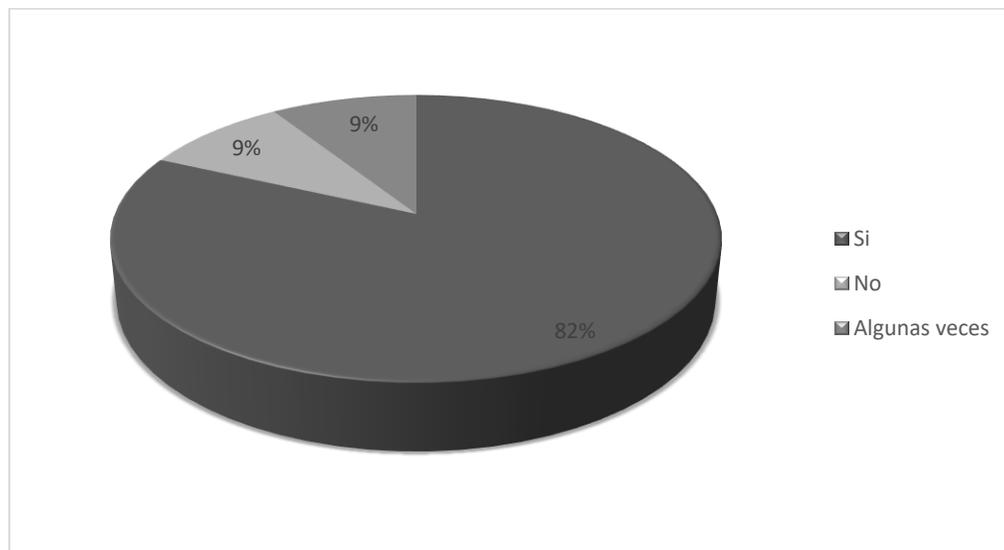
3.2. Análisis cuantitativo

Posterior a la aplicación de encuesta dirigida, *check list* de procesos y sesión de grupos se realizó el análisis de resultados.

- Encuesta dirigida

Comunicación de procesos, procedimientos y políticas dentro de la empresa.

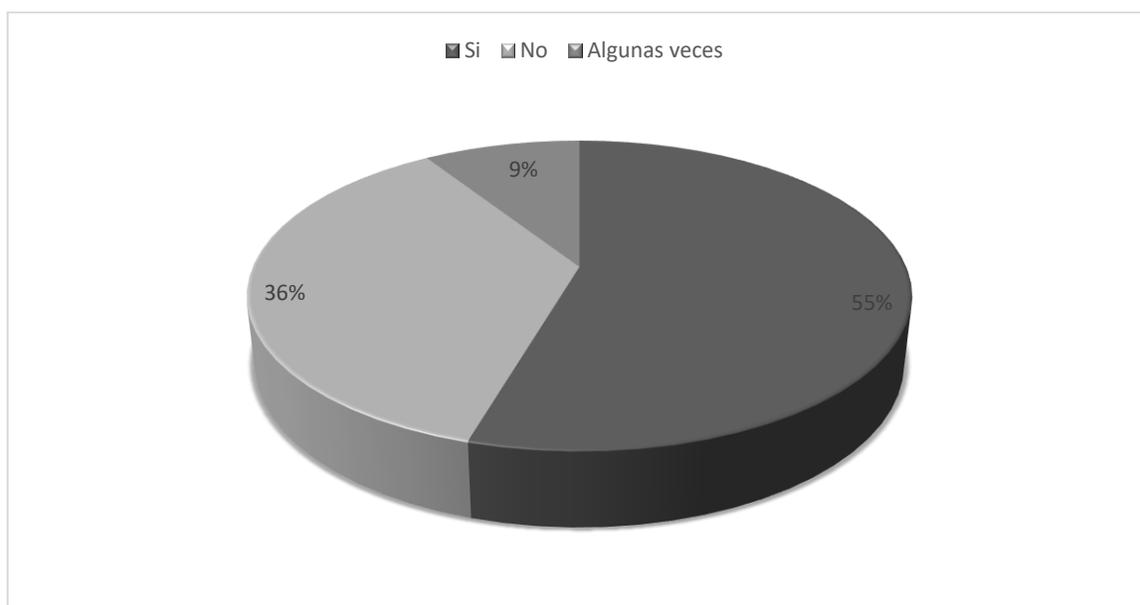
Figura 6. ¿Posee la confianza de acercarse a su supervisor cuando necesita hacer consultas de tipo laboral?



Fuente: Encuesta dirigida Empresa **Bureau Veritas**, Guatemala a colaboradores del área administrativa y operativa en el 2017.

El recurso humano abordado, demostró en su mayoría que, en su entorno circundante del clima organizacional, poseen la confianza de entablar una comunicación muy personal con su superior, cierta parte del conjunto de participantes, no han logrado percibir ese tipo de emociones positivas. además, se percibe por mayoría que los supervisores son valorados como personas a las que se les puede consultar sobre temas laborales.

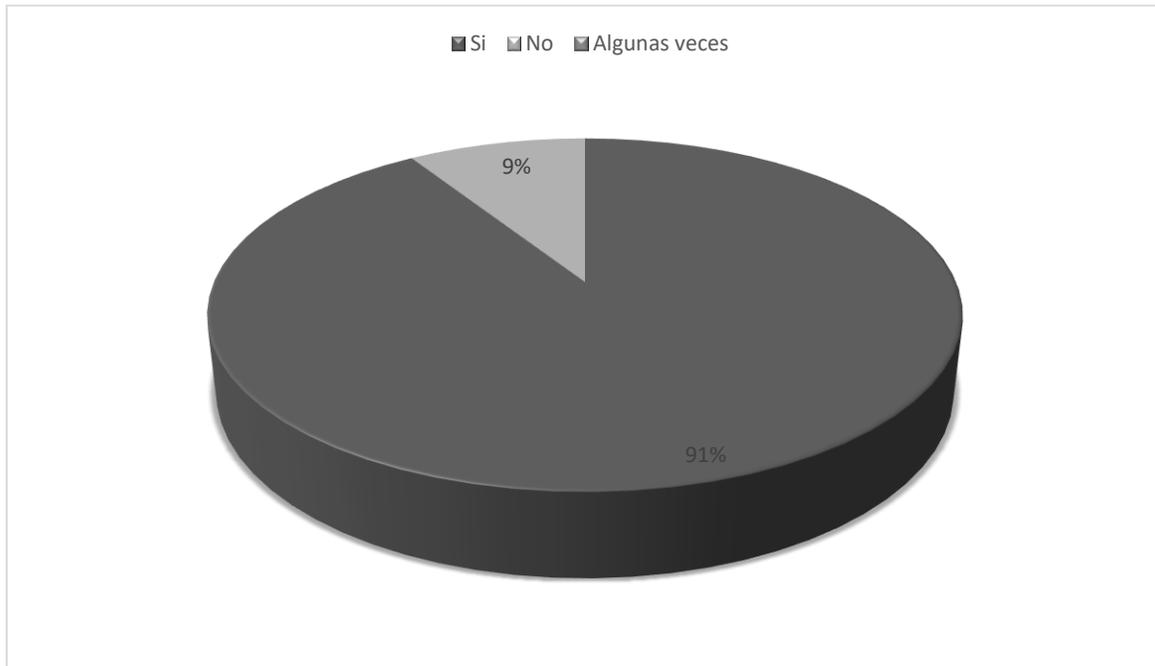
Figura 7. ¿Posee la confianza de acercarse a su superior inmediato cuando necesita hacer consultas de tipo personal?



Fuente: Encuesta dirigida Empresa **Bureau Veritas**, Guatemala a colaboradores del área administrativa y operativa en el 2017.

El personal que participo por medio de entrevistas demostró en su mayoría porcentual, que poseen un nivel de confianza hacia su superior inmediato, respuesta obtenida dentro de un clima laboral aceptable, que propicia la comunicación en ambas vías y mejorar su relación laboral.

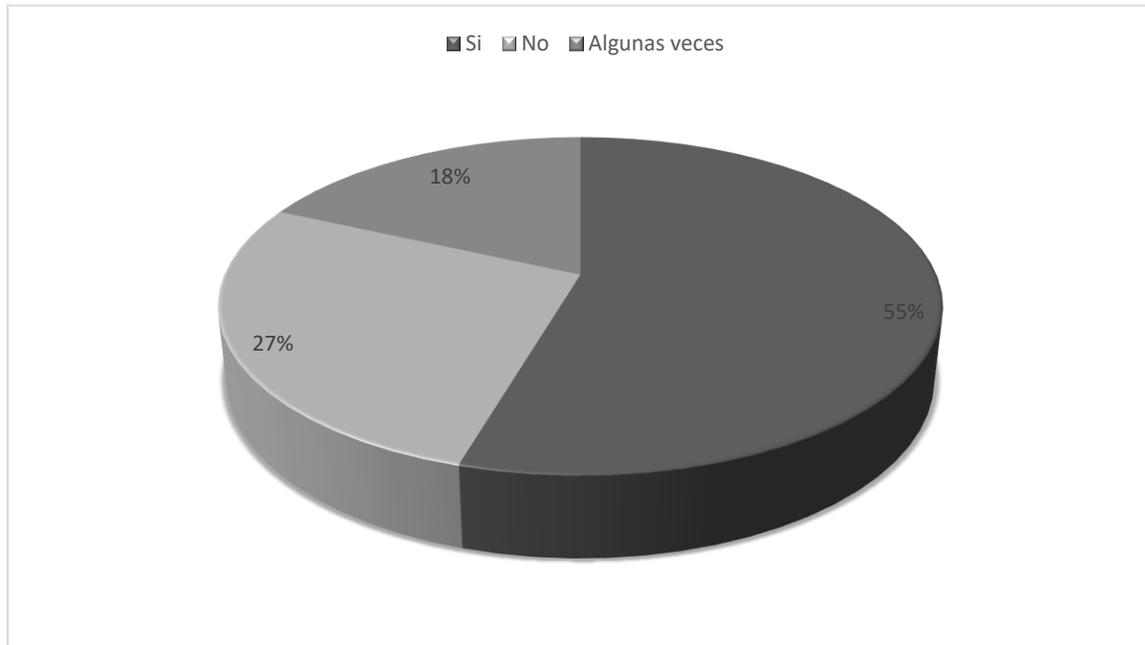
Figura 8. ¿Existe buena comunicación entre su supervisor inmediato y la gerencia general?



Fuente: Encuesta dirigida Empresa **Bureau Veritas**, Guatemala a colaboradores del área administrativa y operativa en el 2017.

Los niveles porcentuales de aceptación en el modelo empleado de comunicación entre ciertos niveles jerárquicos en la empresa demuestran que son canales efectivos para trasladar información, noticias y propician el acercamiento entre las autoridades de la empresa y los empleados, esto genera un adecuado clima laboral, que puede predisponer el modelo eficiente al plantear algún modelo pro-mejora en técnicas de manejo de personal.

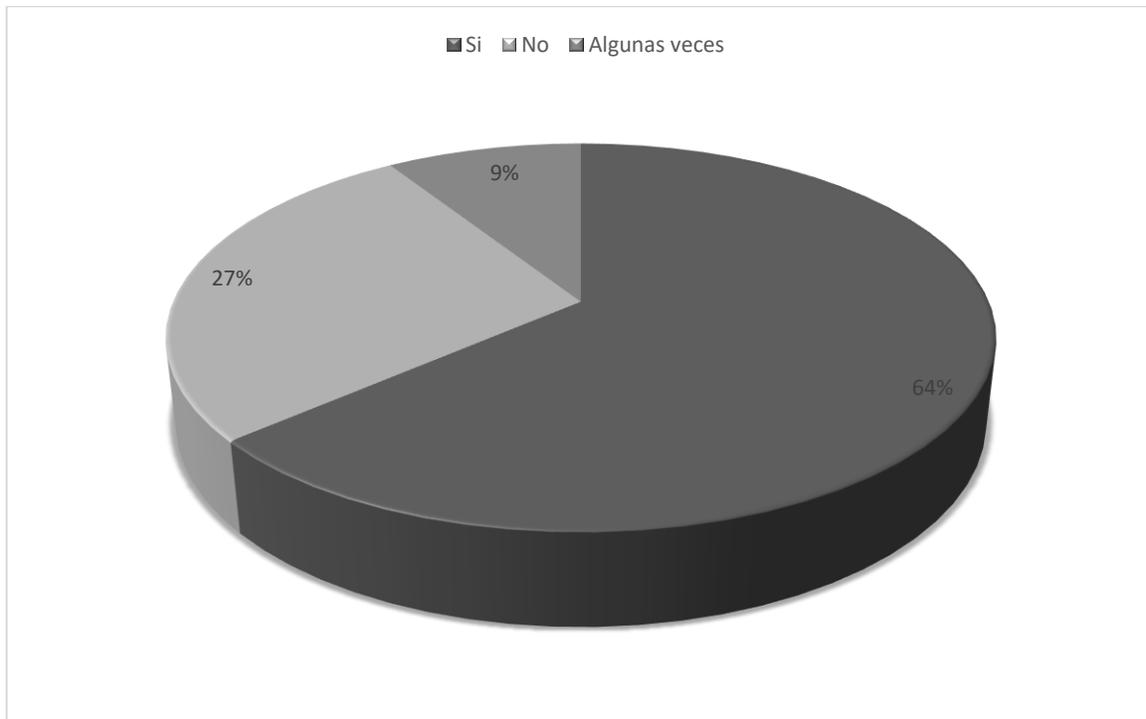
Figura 9. ¿Existe una eficiente retroalimentación/comunicación sobre su trabajo por parte de su supervisor?



Fuente: Encuesta dirigida Empresa **Bureau Veritas**, Guatemala a colaboradores del área administrativa y operativa en el 2017.

Los empleados consultados y que voluntariamente participaron en la recolección de datos para obtener la muestra, indicaron en su mayoría porcentual que existe un modelo eficiente para realizar la retroalimentación y comunicación en las diferentes áreas de trabajo en la empresa, con estos resultados podríamos concluir, que deberán ser implementadas ciertas estrategias que promuevan la eficiencia y el mejoramiento entre los participantes y los superiores quienes trasladan la responsabilidad en línea descendente hasta llegar a los empleados o trabajadores de nivel bajo.

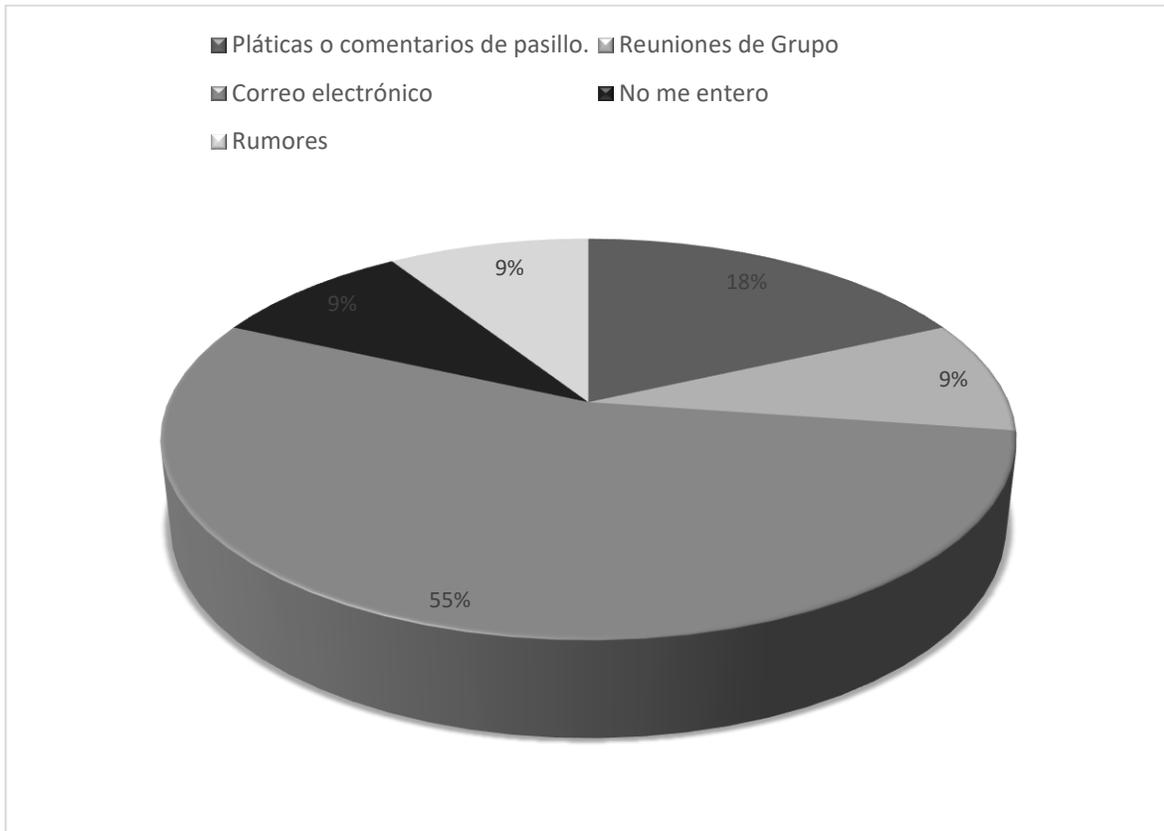
Figura 10. ¿Su supervisor se asegura que usted lea las políticas internas existentes?



Fuente: Encuesta dirigida Empresa **Bureau Veritas**, Guatemala a colaboradores del área administrativa y operativa en el 2017.

Luego de realizar el procesamiento de los datos recolectados, se obtiene el resultado negativo acerca del cumplimiento establecido en las estrategias del traslado de políticas internas en la empresa, casi las $\frac{3}{4}$ partes de los supervisores se aseguran de que el colaborador lea las políticas. Estas prácticas de lectura de políticas en las organizaciones son comunes ya que es el medio más utilizado para que las personas se informen; sin embargo, como se evidencia en los resultados no son la mejor manera de hacer que un colaborador lea e integre la información a su vida laboral.

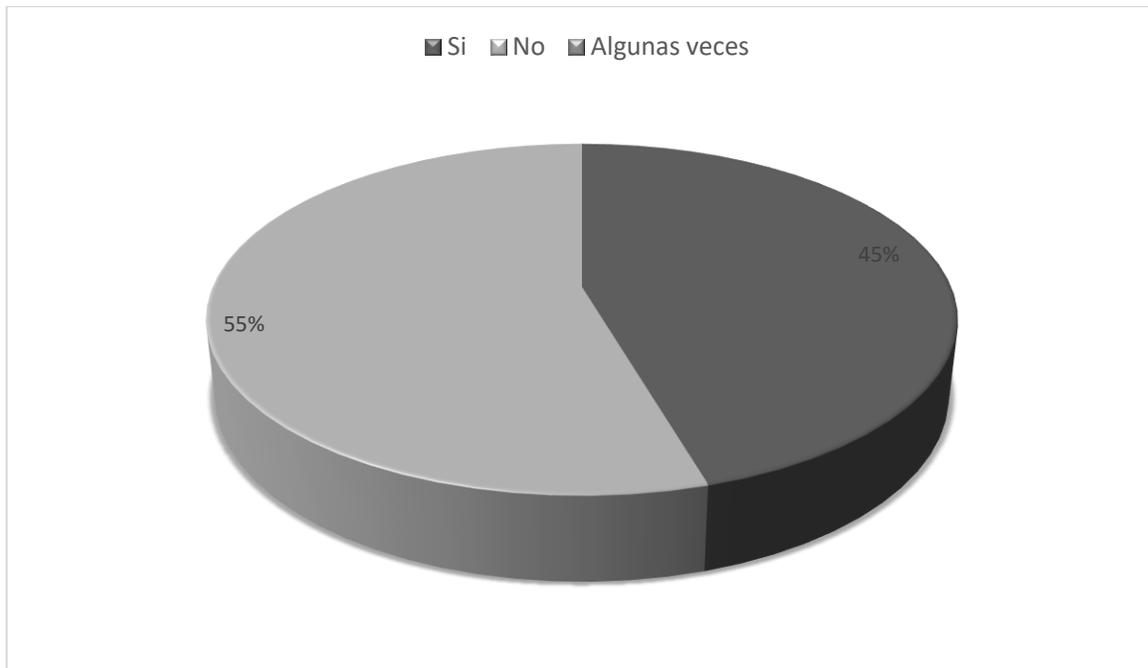
Figura 11. ¿Principalmente cómo se entera usted de las políticas de la empresa, procedimientos o políticas que promueve empresa?



Fuente: encuesta dirigida empresa **Bureau Veritas**, Guatemala a colaboradores del área administrativa y operativa en el 2017.

Los trabajadores participantes en el set de preguntas demostraron en su mayoría que el medio o estrategia de mayor demanda empleada para trasladar información es por la vía de correo electrónico, así mismo se deberán fortalecer la erradicación de aspectos negativos que son empleados para comunicarse entre ciertos rangos administrativos en la empresa.

Figura 12. ¿En general existe una efectiva comunicación en la empresa?



Fuente: Encuesta dirigida Empresa **Bureau Veritas**, Guatemala a colaboradores del área administrativa y operativa en el 2017.

Con el procesamiento de los datos recopilados y analizados, evidenciamos que dentro de la empresa el sistema de comunicación es deficiente, un efectivo indicador estratégico que pueda regular la eficiencia en los canales de comunicación dentro de la empresa podría permitir una cierta fracción del cien por ciento de muestras, pero estamos posicionados en resultados sobre una media de datos, esa brecha permitirá que sucedan eventos inesperados y toma de decisiones sin conciencia.

3.2.1. Organización jerárquica del proyecto de investigación

Investigadores	William Guny Paz López Gilda Verónica Yután Quexel
Asesor	Licda. Jessica Villacinda de Morales
Revisor	Lic. Pedro de León

3.2.2. Recursos institucionales

La investigación se realizará en la empresa **Bureau Veritas** CPS, Guatemala, S.A., zona 16.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

Se obtuvieron resultados sobre las entrevistas realizadas a los trabajadores que conformaron la muestra de investigación, obteniendo la medición de confianza de acercarse al supervisor inmediato en relación a consultas de tipo laboral, reflejando que la mayoría demuestra aceptación y resultados positivos acerca de esta acción, por lo cual marcamos con mayor énfasis afianzar este lazo de confianza y vía de comunicación entre el personal administrativo y los trabajadores que necesitan ser escuchados constantemente.

El resultado obtenido después de realizar las entrevistas necesarias, lograron procesar la inclinación o aceptación acerca de la confianza que existe entre el acto de acercarse al superior inmediato cuando se ha necesitado abordar un tema o consulta de tipo personal, se reconoce la participación de este personal superior jerárquicamente, quienes han colaborado con el personal que ha necesitado una mano amiga.

El canal de comunicación entre los supervisores inmediatos y Gerencia General demuestra ser robusto y efectivo, luego de escuchar a los empleados entrevistados, incurrieron en las mismas respuestas, obteniendo puntos porcentuales elevados, esto demuestra que dentro de la administración organizacional se puede percibir eficiencia, eficacia y efectividad.

No se percibió el resultado homogéneo de los entrevistados en la empresa al enfocarse en el tema de la retroalimentación sobre el trabajo realizado por el supervisor, se visualiza cierto nivel de

riesgo, porque la representación o muestra recolectada se encuentra un porcentaje al centro, diseñado que fuese con sesgo positivo y que pudiera demostrarse mejores herramientas administrativas en pro-beneficio de los trabajadores.

Los resultados obtenidos acerca del aseguramiento de ejecutar acciones sobre la lectura de las políticas internas a cargo del supervisor muestran deficiencias y debilidades, casi las $\frac{3}{4}$ partes de los entrevistados coincidieron que estos supervisores a cargo de realizar el trabajo son deficientes y no prestan la relevancia del caso.

Se obtiene una disertación sobre un modelo eficiente para lograr trasladar la información importante acerca de las políticas de la empresa, sin obtener un modelo predominante, por lo cual los trabajadores entrevistados demostraron que son diferentes métodos los empleados, de esta forma se obtienen en diferentes ritmos y eventualidades estas políticas que comprometen la eficiencia de la empresa.

Con la recolección de información muy relevante en los empleados consultados, a quienes se les abordó para determinar si existe una efectiva comunicación en la empresa o no, siendo el mayor porcentaje acumulado negativo, así podríamos comprender diferentes aristas que comprometen la seguridad industrial deficiente, la falta de compromiso hacia su recurso más valioso que son los trabajadores y su respaldo colectivo social y psicológico.

4.2. Recomendaciones

Impulsar desde la academia y en retrospectiva profesional con un equipo vanguardistas conformado por psicólogos entusiastas por desarrollar modelos técnicos que permitan establecer los mecanismos y herramientas viables en apoyo al proceso de duelo en las empresas del área pública y privada.

Fortalecer y mejorar las políticas internas de Burean Veritas, específicamente con aportes clínicos sociales para iniciar la transformación en su estructura organizacional, que permita incluir el modelo de seguimiento clínico al colaborador que está en un proceso de duelo.

Diseñar el protocolo de comunicación y seguimiento para trasladar la información, por diferentes medios o canales de comunicación entre el doliente y su superior inmediato.

Impulsar la inclusión de estrategias organizacionales, que logren beneficiar el modelo productivo actual, propiciando al recurso humano las herramientas necesarias para aceptar su proceso de duelo.

Todo lo comprendido en el trabajo de investigación, es con sinergias comunes, trabajando por encontrar la causa que pueda mejorar las condiciones laborales de muchos y no de pocos.

Bibliografía

1. Álvarez Torres, Martín G. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, México, D.F, Decimocuarta reimpresión, Panorama Editorial, S. A. de C.V: 2006, ISBN-968305809 pp. 145
2. Chiavenato Idalberto Administración y sus perspectivas, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2006,ISBN 13:978-970-10-5500-7 Pp. 172
3. Chiavenato, Idalberto Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana: 2004ISBN: 978-970-10-7340-7 pp. 586
4. Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, ISBN 978-607-15-0275-9 pp.252.
5. Freud, Sigmund Duelo y Melancolía, Obras completas; tr. Luis López Ballesteros y de Torres, Barcelona: Orbis,1988 ISBN: 978-950-518-577-1 Pp.556
6. Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Administración, Novena Edición, de, Pearson Educación de México S.A de C.V., 2006, ISBN-013-008847-1 Pp. 234 al 239
7. Liberman, Diana Es hora de hablar del duelo, Buenos Aires, Argentina, Segunda Edición, Editorial Atlántida, S.A., Ed: 2007ISBN: 9789500834285pp. 224
8. Ministerio de Trabajo y Previsión Social Código de Trabajo Guatemala, Guatemala, 2007pp. 130
9. Ministerio de Trabajo Código de Trabajo Colombia, Colombia: 2007pp. 200
10. Ministerio de Trabajo Código de Trabajo Chile, Chile: 2009pp.212
11. Neimeyer, Robert A., Aplicaciones Personales, En: Aprender de la Pérdida. 1ª Edición. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2007. ISBN: 9788449320163 pp. 268.

12. Tizon, Jorge L. Pérdida, Pena, Duelo: Vivencias, Investigación y Asistencia. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004. ISBN: 9788449316166 Pp.526

Anexos

Anexo No. 1

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- Mayra Gutiérrez



Revisor: Licenciada Jessica Villacinda
 Investigadores: Gilda Yután, William Paz

LISTA DE COTEJO

Nombre de la empresa: _____
 Ubicación: _____
 Cantidad de trabajadores: _____ Fecha: _____
 Nombre del entrevistado: _____
 Puesto: _____

Datos a evaluar	Si /No
La empresa cuenta con un reglamento interno	
Los trabajadores tienen acceso al reglamento interno	
Se cumple la regulación de permiso por muerte de familiar	
El reglamento interno cuenta con alguna política de beneficios trabajadores	
Existe alguna política de beneficios hacia el trabajador escrita del reglamento interno	
Existe algún beneficio que tenga que ver con el tema de fallecimiento de un familiar.	
Existe un plan de acción para obtener algún préstamo que encuentre descrito en las políticas	

Observaciones:

Comentarios:

 Firma de Investigadores

 Firma de Representante de la Empresa

Anexo No. 2.

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro Universitario Metropolitano
 Centro de Investigaciones de Psicología
 -CIEPs- Mayra Gutiérrez



Revisor: Licenciada Jessica Villacinda
 Investigadores: Gilda Yután, William Paz

ENCUESTA DIRIGIDA

Puesto del Entrevistado: _____

Encuesta de

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas que a continuación se le presentan y responda de forma honesta.

La información proporcionada será estrictamente confidencial y tiene fines académicos

Elija únicamente una opción marcando una "X"

1. ¿Posee la confianza de acercarse a su supervisor cuando necesita hacer consultas de tipo laboral?

Si___ No___ Algunas veces___

2. ¿Posee la confianza de acercarse a su superior inmediato cuando necesita hacer consultas de tipo personal?

Si___ No___ Algunas veces___

3. ¿Existe buena comunicación entre su supervisor inmediato y la gerencia general?

Si___ No___ Algunas veces___

4. ¿Existe una eficiente retroalimentación sobre su trabajo por parte de su supervisor?

Si ___ No___ Algunas veces___

5. ¿Su supervisor se asegura que usted lea las políticas internas existentes?

Si ___ No___ Algunas veces___

6. ¿Principalmente cómo se entera usted de las políticas de la empresa, procedimientos o políticas que promueve empresa?

___Correo electrónico

___Reuniones de grupo

___Información en sala de juntas

___Pláticas o comentarios de pasillo.

___Rumores

___No me entero

7. ¿En general existe una efectiva comunicación en la empresa?

Sí___ No___

Anexo No. 3.

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro Universitario Metropolitano
 Centro de Investigaciones en Psicología
 -CIEPS- Mayra Gutierrez



Revisor: Licda. Jessica Villacinda
 Investigadores: Gilda Yután, William Paz

Sesión de Grupo

Fines de la sesión: _____

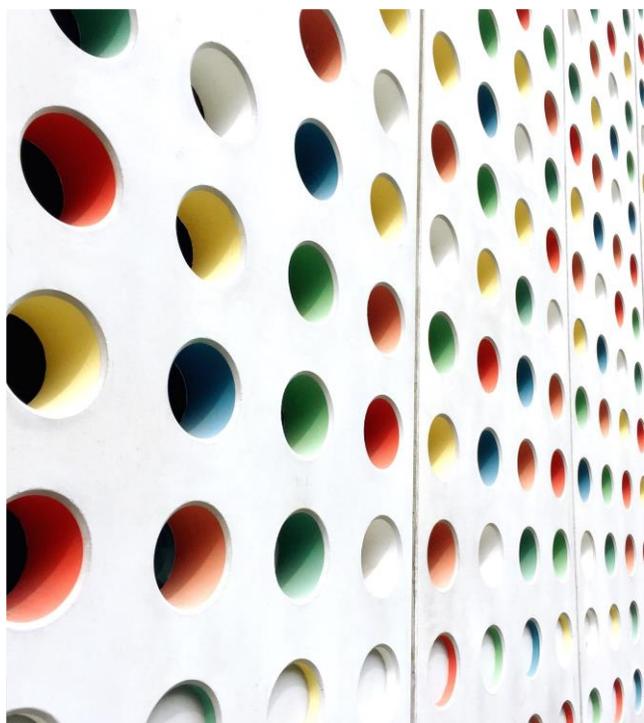
Responsables de la sesión: _____

Fecha: _____

Personas participantes: _____

Preguntas a discutir:

1. ¿Comente a que persona perdió usted en su historia laboral?
2. ¿Cómo fue su experiencia de duelo en el trabajo: Describa sus motivaciones emociones y sentimientos hacia el trabajo?
3. ¿Recuerda usted en términos de tiempo, cuantos meses tuvo esos sentimientos hacia el trabajo?
4. ¿Cree usted que su productividad se vio afectada, provea ejemplos específicos?
5. ¿Qué tipo de apoyo cree usted que debería recibir de parte de la empresa para que usted reduzca los efectos del duelo?
6. ¿Consideró usted acudir a terapia psicológica?



Plan de Acción

Apoyo Organizacional a Colaboradores en Proceso de Duelo

GUATEMALA, 2020

Índice de figuras

		Página
Figura 1.	Proceso de duelo y su mapa mental	6
Figura 2.	Modelo imperfecto de aceptación de la realidad	10
Figura 3.	Incertidumbre de las fases del duelo.....	15
Figura 4.	¿Qué es la resiliencia?.....	16
Figura 5.	Rentabilidad por compensación no monetaria.....	32
Figura 6.	¿Posee la confianza de acercarse a su supervisor cuando necesita hacer consultas de tipo laboral?.....	45
Figura 7.	¿Posee la confianza de acercarse a su superior inmediato cuando necesita hacer consultas de tipo personal?.....	46
Figura 8.	¿Existe buena comunicación entre su supervisor inmediato y la gerencia general?.....	47
Figura 9.	¿Existe una eficiente retroalimentación/comunicación sobre su trabajo por parte de su supervisor?.....	48
<i>Figura 10.</i>	¿Su supervisor se asegura que usted lea las políticas internas existentes?..	49
Figura 11.	¿Principalmente cómo se entera usted de las políticas de la empresa, procedimientos o políticas que promueve empresa?	50
Figura 12.	¿En general existe una efectiva comunicación en la empresa?.....	51

Índice De Tablas

	Página
I. Tabla I. Funciones de la cultura organizacional	26
II. Tabla II Puntos clave para el desarrollo de la cultura organizacional	27
III. Tabla III. Matriz de técnicas de muestreo.....	39