

*Artículo de Reflexión*

## Cuando el trabajo se encuentra con la ausencia: nombrar el duelo para sostener equipos sin romper a las personas

When work meets absence: naming grief to support teams without breaking people

Laura Marina Aguilar Ocampo, Josefina Fausto Guerra, Silvia Graciela León Cortés

Recibido: 14 mayo 2026

Aceptado: 07 junio 2026

### Resumen

El duelo es una respuesta esperable ante la pérdida de un vínculo significativo y atraviesa de manera inevitable el espacio laboral; sin embargo, permanece como un fenómeno escasamente reconocido dentro de la investigación y la práctica en salud ocupacional. Este artículo de reflexión sostiene que dicha invisibilidad no obedece principalmente a la falta de evidencia, sino a una lógica organizacional que solo admite las ausencias susceptibles de ser calendarizadas. A partir del contraste entre los modelos por etapas, el modelo de tareas y el modelo de proceso dual, se argumenta que la persistencia cultural de la idea de un duelo secuencial y con fecha de término alimenta expectativas organizacionales incompatibles con la evidencia disponible, y que bajo el modelo de proceso dual el retorno al trabajo no compete con la elaboración de la pérdida, sino que forma parte de ella. Mediante la noción de duelo desautorizado se examina, además, la jerarquía implícita a través de la cual las organizaciones reconocen unas pérdidas y omiten otras: el despido, la jubilación, la pérdida gestacional temprana o la muerte de un compañero de trabajo. La reflexión propone desplazar el duelo desde el terreno de la discrecionalidad y la buena voluntad hacia el de la gestión preventiva, conceptualizándolo como una condición que modifica temporalmente la capacidad funcional. En el caso mexicano se identifica una doble omisión: la Ley Federal del Trabajo no contempla licencias pagadas por luto y la NOM-035-STPS-2018 reconoce los acontecimientos traumáticos severos, pero deja fuera el duelo ordinario que la mayoría de las personas trabajadoras atraviesa.

### Abstract

Grief is an expected response to the loss of a significant bond and inevitably permeates the workplace; nevertheless, it remains a scarcely acknowledged phenomenon within occupational health research and practice. This reflection article argues that such invisibility is not primarily due to a lack of evidence, but to an organizational logic that only admits absences that can be scheduled. Drawing on a contrast between stage models, the task model and the dual process model, it is argued that the cultural persistence of the idea of a sequential grief with a fixed endpoint sustains organizational expectations that are incompatible with the available evidence, and that under the dual process model returning to work does not compete with grieving but forms part of it. Using the notion of disenfranchised grief, the article further examines the implicit hierarchy through which organizations acknowledge some losses and omit others: dismissal, retirement, early pregnancy loss or the death of a co-worker. The reflection proposes shifting grief from the terrain of discretion and goodwill towards that of preventive management, conceptualizing it as a condition that temporarily modifies functional capacity. In the Mexican case, a twofold omission is identified: The Federal Labor Law does not provide for paid bereavement leave, and NOM-035-STPS-2018 recognizes severe traumatic events but leaves out the ordinary grief that most workers experience.

**Palabras clave:** duelo; salud laboral; lugar de trabajo; reinserción al trabajo; adaptación psicológica.

**Key words:** grief; occupational health; workplace; return to work; adaptation, psychological

<sup>1</sup> Centro Universitario de Ciencias de la Salud, Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco, México

## Introducción

La experiencia de la pérdida atraviesa a toda persona en algún momento de la vida y, con frecuencia, sus efectos se manifiestan en contextos que no estaban previstos para acogerlos. Prácticamente la totalidad de la fuerza de trabajo experimentará el fallecimiento de al menos una persona significativa a lo largo de su vida productiva; <sup>1,2</sup> no obstante, la manera en que ese proceso se despliega dentro de las organizaciones ha recibido una atención comparativamente escasa por parte de la investigación en salud ocupacional. <sup>3</sup>

Esa asimetría resulta llamativa. El trabajo no es únicamente una fuente de ingresos: estructura el tiempo, otorga identidad social, sostiene vínculos cotidianos y contribuye al sentido de autorrealización. Si el duelo desorganiza precisamente esas dimensiones —la percepción del tiempo, la continuidad de la identidad, la disponibilidad para el vínculo—, cabría esperar que la salud ocupacional lo hubiera incorporado hace tiempo a su agenda de riesgos psicosociales. No ha ocurrido así, y la explicación habitual apela a la escasez de evidencia disponible.

En este artículo sostenemos que la explicación es otra. La evidencia, aunque limitada, es consistente en sus hallazgos principales desde hace al menos una década. Lo que impide que el duelo se instale como objeto legítimo de la salud ocupacional no es un déficit de datos, sino una lógica organizacional que solo reconoce las ausencias susceptibles de ser calendarizadas. El duelo se administra bajo la forma de un permiso de duración fija, y todo aquello que excede ese plazo se reclasifica silenciosamente como un problema de desempeño individual. La consecuencia es previsible: la organización deja de ver un proceso de elaboración y empieza a ver una persona que no rinde.

Desplazar esa mirada exige un trabajo conceptual previo. A lo largo del texto contrastamos los principales marcos teóricos disponibles para comprender el duelo y mostramos que la versión que ha permeado la cultura organizacional —la del duelo por etapas— es precisamente la que la investigación posterior ha desautorizado. Examinamos después la jerarquía implícita mediante la cual las organizaciones legitiman ciertas pérdidas y omiten otras, revisamos las consecuencias documentadas de esa omisión y proponemos, finalmente, un marco de intervención que sitúe el duelo dentro del repertorio ordinario de la gestión preventiva. Cerramos con el caso mexicano, donde la ausencia de una figura legal de licencia por luto convierte el acompañamiento en un privilegio distribuido de manera desigual.

## Objetivo

Argumentar que el duelo constituye una condición previsible del ciclo laboral —y no un acontecimiento excepcional perteneciente a la esfera privada—, así como sostener que su reconocimiento y acompañamiento corresponden al campo de la salud ocupacional. Para defender esta posición contrastamos los principales modelos teóricos sobre la elaboración de la pérdida, examinamos el modo en que las organizaciones jerarquizan las pérdidas que reconocen y proponemos un desplazamiento conceptual desde la discrecionalidad hacia la gestión preventiva, con especial atención al contexto normativo mexicano.

## Desarrollo

Del duelo por etapas al duelo como oscilación: ¿por qué el modelo dominante formula mal la pregunta?

De acuerdo con la Asociación Psiquiátrica Americana, <sup>4</sup> el duelo es una respuesta natural ante la pérdida de un ser querido, aunque en un sentido más amplio puede derivarse de otras experiencias vitales. Se trata de un proceso emocional complejo que no se agota en la tristeza: puede incluir enojo, culpa, ansiedad y confusión, junto con manifestaciones físicas como alteraciones del sueño y del apetito o fatiga persistente. Hasta aquí existe consenso. La discrepancia comienza cuando se pregunta cómo transcurre ese proceso, y la respuesta que ha colonizado el sentido común organizacional es la menos sostenida por la evidencia.

El modelo más difundido es el que Kübler-Ross formuló en 1969 a partir de su trabajo con pacientes en fase terminal, y que describe cinco reacciones —negación, ira, negociación, depresión y aceptación— divulgadas posteriormente como «etapas del duelo». <sup>5</sup> Conviene subrayar dos precisiones que la divulgación ha borrado. La primera es que el modelo se elaboró para caracterizar la vivencia de quien enfrenta su propia muerte, no la de quienes sobreviven a la pérdida de otro. La segunda es que la investigación posterior no ha confirmado que el duelo transcurra de manera secuencial ni que la aceptación constituya un estado terminal estable. Pese a ello, la lectura por etapas es la que sostiene la expectativa organizacional más extendida: que existe un recorrido previsible con un final identificable, y que quien no lo ha completado en el plazo asignado presenta una desviación.

Worden propone un marco distinto, articulado en torno a cuatro tareas: aceptar la realidad de la pérdida, procesar el dolor, adaptarse a un entorno en el que la persona fallecida está ausente y recolocar el vínculo perdido para continuar viviendo. <sup>6</sup> El desplazamiento es relevante, porque sustituye la secuencia pasiva por un trabajo activo del que la persona es agente. Sin embargo, el modelo de tareas conserva un supuesto que resulta problemático para nuestra discusión: mantiene la idea de un punto de llegada, de un duelo que se completa.

La formulación que a nuestro juicio interpela más directamente al ámbito laboral es el modelo de proceso dual de Stroebe y Schut, <sup>7</sup> que describe la elaboración de la pérdida como una oscilación entre dos orientaciones: una dirigida a la pérdida —el dolor, el recuerdo, la ruptura del vínculo— y otra dirigida a la restauración, que comprende la reorganización de la vida cotidiana, la asunción de nuevos roles y las tareas prácticas que la ausencia impone. Elaborar el duelo no consiste en avanzar linealmente de la primera a la segunda, sino en alternar entre ambas, con confrontaciones y evitaciones que se suceden de manera irregular.

Las implicaciones de este marco para la salud ocupacional son considerables y, hasta donde alcanzamos a ver, insuficientemente exploradas. Si la orientación a la restauración forma parte constitutiva del duelo, entonces el retorno al trabajo no compete con la elaboración de la pérdida: es uno de sus componentes. El problema no radica, por tanto, en que las personas regresen pronto al empleo, como suele plantearse en la discusión sobre

licencias. Radica en que regresan a entornos que solo admiten la orientación a la restauración y penalizan cualquier manifestación de la orientación a la pérdida. La organización espera a alguien que ya haya terminado; el modelo dual describe a alguien que oscilará durante meses. Esa distancia, y no la duración de la licencia considerada aisladamente, es la que produce el daño.

Ninguno de estos marcos es universal, y conviene resistir la tentación de sustituir un esquema normativo por otro. Cada persona experimenta la pérdida de manera particular, con tiempos e intensidades variables que dependen del vínculo, las circunstancias de la muerte, la trayectoria biográfica y el contexto cultural. La propia Asociación Psiquiátrica Americana señala que en un subgrupo de personas los síntomas pueden intensificarse y volverse persistentes hasta afectar de forma significativa el funcionamiento personal, familiar y laboral, configurando lo que se ha denominado trastorno de duelo prolongado.<sup>4</sup> Esta categoría resulta clínicamente útil, pero su traslado acrítico al ámbito laboral entraña un riesgo que conviene nombrar: convertir en patología individual lo que con frecuencia es un desajuste entre el ritmo real de la elaboración y el ritmo que la organización impone. Antes de preguntar si una persona presenta un duelo prolongado, cabe preguntar si el entorno le ha ofrecido condiciones mínimas para elaborarlo.

### **Las pérdidas que la organización no nombra: el duelo desautorizado en el trabajo**

Doka introdujo el concepto de duelo desautorizado para designar aquellas pérdidas que no son socialmente reconocidas, públicamente lloradas ni institucionalmente acompañadas.<sup>8</sup> No se trata de que el dolor sea menor, sino de que carece de un marco social que lo legitime: quien lo atraviesa no dispone de permiso para nombrarlo y, en consecuencia, tampoco de apoyo para transitarlo. Sostenemos que el espacio laboral constituye uno de los escenarios donde esta desautorización opera con mayor claridad, y que hacerla visible es condición previa de cualquier intervención.

Las organizaciones no reconocen las pérdidas de manera indiferenciada: operan con una jerarquía implícita, rara vez escrita, que las políticas de licencia hacen visible. En la cúspide se sitúa el fallecimiento de familiares en primer grado, única pérdida que suele activar algún mecanismo formal. Debajo, un conjunto amplio de experiencias que la organización registra como asuntos privados sin traducción laboral. La pérdida gestacional temprana constituye un ejemplo particularmente elocuente: se trata de una pérdida real, con frecuencia intensa, que la mayoría de los marcos normativos no contempla y que la persona debe elaborar sin que exista siquiera un vocabulario compartido para nombrarla en el trabajo. Algo semejante ocurre con la muerte de un compañero de trabajo, que las políticas de licencia rara vez consideran porque el colega no figura en la categoría de familiar, pese a que en muchos casos se trataba de un vínculo cotidiano de años.

A este conjunto se suman las pérdidas que se originan en la propia relación laboral. El despido no implica únicamente una reducción de ingresos: supone la ruptura de proyectos, de expectativas y de la percepción de dignidad personal asociada al desempeño de

un oficio. Desde la perspectiva psicológica puede considerarse un acontecimiento potencialmente traumático, en tanto afecta la autoestima y puede detonar sintomatología ansiosa y depresiva con repercusiones familiares y sociales. La jubilación representa una transición análoga: si bien algunas personas la esperan con entusiasmo, para otras se acompaña de temor, al asociarse con la pérdida del rol, de la rutina y de la red social construida durante décadas, e incluso con la creencia de que jubilarse equivale a dejar de ser productivo. Que las organizaciones dispongan con frecuencia de programas de preparación para la jubilación y casi nunca de acompañamiento al duelo por muerte revela algo sobre qué pérdidas se consideran gestionables: aquellas que la propia organización decide y programa.

En su expresión más severa, la pérdida se origina dentro del centro de trabajo: el fallecimiento derivado de un accidente laboral, cuyo impacto se extiende de manera prolongada sobre las familias y sobre el colectivo, y cuyo acompañamiento suele quedar limitado a los trámites indemnizatorios.<sup>9</sup> El contraste resulta instructivo. Cuando la muerte es imputable a la organización, esta despliega un aparato administrativo considerable; cuando la muerte es simplemente parte de la vida de quien trabaja, el aparato desaparece.

De ahí se desprende un argumento central de esta reflexión: la licencia por luto no es únicamente un instrumento de asignación de tiempo. Es también un dispositivo de codificación que establece qué pérdidas cuentan. Al fijar quién merece días y quién no, la organización comunica —con más eficacia que cualquier declaración de valores— qué vínculos considera reales. Modificar el número de días sin modificar esa codificación equivale a ampliar el margen sin alterar el criterio.

### **El costo de no nombrar: del malestar individual a la erosión del colectivo**

La desautorización tiene consecuencias documentadas. Un estudio realizado en organizaciones canadienses reportó que dos de cada tres organizaciones habían tenido al menos una persona trabajadora en licencia por duelo durante el último año, con una duración promedio cercana a dos días y medio.<sup>2</sup> La cifra resulta reveladora al confrontarla con la realidad de los procesos que pretende cubrir: en el contexto mexicano, ese lapso alcanza apenas para el velorio y el entierro, es decir, para los rituales previos a que el duelo propiamente dicho comience. En consonancia, una revisión de doce estudios internacionales concluyó que, si bien la reincorporación resulta alcanzable para la mayoría de las personas, las dificultades para trabajar durante ese periodo constituyen la norma antes que la excepción.<sup>10</sup>

En el contexto latinoamericano, un estudio con personal administrativo en Ecuador identificó una relación inversa entre el duelo no elaborado y el rendimiento laboral, de modo que a mayor intensidad de duelo no resuelto, menor productividad.<sup>11</sup> Las repercusiones documentadas incluyen dificultades de concentración, errores frecuentes, fatiga, irritabilidad, aislamiento, ausentismo y disminución de la motivación<sup>3,12</sup>. Más allá del cumplimiento de metas, el duelo repercute en la iniciativa, en la calidad del trabajo y en la cohesión de los equipos.

La evidencia converge además en un punto que consideramos decisivo: la respuesta de las jefaturas y del colectivo resulta determinante. Un acompañamiento adecuado produce efectos sostenidos en el tiempo, mientras que una respuesta insuficiente o indiferente puede generar consecuencias negativas prolongadas.<sup>12,13</sup> Esto significa que la variable sobre la que la organización tiene control efectivo no es la magnitud de la pérdida —que no puede modificar— sino la calidad de su propia respuesta, que sí. Formulado así, el argumento de que el duelo pertenece a la esfera privada pierde buena parte de su fuerza: lo privado es la pérdida; la respuesta organizacional no lo es.

Conviene, sin embargo, leer esta evidencia con cautela. Procede mayoritariamente de contextos anglosajones, con culturas del duelo, marcos normativos y expectativas sobre la expresión emocional que no son directamente trasladables a los entornos laborales latinoamericanos. Existe además una limitación de alcance que rara vez se explicita: prácticamente toda la literatura disponible se refiere a personas con empleo formal. En México, donde una proporción muy considerable de la población ocupada trabaja en condiciones de informalidad, cualquier discusión sobre licencias por luto deja fuera de entrada a quienes carecen de una relación laboral que pueda generar el derecho. Señalarlo no invalida la discusión, pero delimita su alcance y advierte contra la tentación de presentar como solución general lo que constituye, en el mejor de los casos, una solución parcial.

### **De la buena voluntad a la gestión preventiva: la tarea de la salud ocupacional**

Si el duelo debe salir del terreno de la discrecionalidad, necesita un encuadre conceptual que lo haga administrable sin convertirlo en patología. Proponemos el siguiente: el duelo puede conceptualizarse como una condición que modifica de manera temporal la capacidad funcional de la persona trabajadora y que, por tanto, admite un abordaje análogo al de otros procesos de reincorporación ya normalizados en la práctica de la salud ocupacional —valoración de la capacidad, adaptación temporal de las tareas y seguimiento—. La ventaja de esta formulación es que no requiere que la organización se convierta en un dispositivo terapéutico ni que las jefaturas asuman funciones clínicas para las que no están preparadas. Requiere únicamente que apliquen al duelo el mismo repertorio que ya aplican a una convalecencia postquirúrgica.

Este encuadre permite además responder a una objeción frecuente, la de que atender el duelo supondría invadir la intimidad de quien trabaja. No se trata de que la organización indague en la experiencia de la pérdida, sino de que retire los obstáculos que ella misma ha colocado en el camino del retorno. La distinción es importante: la primera opción sería intrusiva; la segunda es simplemente el ejercicio de la responsabilidad preventiva que la salud ocupacional ya reconoce en otros ámbitos.

La literatura converge en que la respuesta debe articularse en varios niveles de manera simultánea.<sup>14</sup> En el plano organizacional, el modelo C.A.R.E. —comunicación, acomodación, reconocimiento de la pérdida y soporte emocional— sintetiza los cuatro componentes que las personas trabajadoras identifican

como determinantes de un acompañamiento efectivo durante la reincorporación.<sup>1</sup> La Tabla 1 organiza las líneas de acción que a nuestro juicio se desprenden de la literatura revisada, distinguiendo el nivel de intervención y explicitando el fundamento de cada una.

El caso mexicano presenta una doble omisión que conviene nombrar con precisión. La primera es legislativa: la Ley Federal del Trabajo no contempla licencias pagadas por luto,<sup>15</sup> de modo que el acompañamiento queda supeditado a la política interna de cada organización o, con mayor frecuencia, a la discrecionalidad de la jefatura inmediata. La segunda es normativa en sentido estricto y resulta más sutil. La NOM-035-STPS-2018 incorporó al marco mexicano la identificación y prevención de factores de riesgo psicosocial, e incluye entre sus objetos de atención los acontecimientos traumáticos severos.<sup>16</sup> Sin embargo, esa categoría se define por la excepcionalidad del evento —típicamente ligado a la actividad laboral o presenciado en ella—, de manera que el duelo ordinario, aquel que la mayoría de las personas trabajadoras atravesará en algún momento de su vida productiva, queda fuera de su alcance.

El resultado es paradójico. México cuenta con un instrumento normativo que reconoce el impacto psicosocial de los acontecimientos extraordinarios, pero carece de cualquier disposición para el acontecimiento ordinario y universal que es la muerte de un ser querido. La norma protege frente a lo improbable y guarda silencio ante lo seguro. Esta ausencia contrasta con las orientaciones desarrolladas en otros contextos, donde existen guías institucionales explícitas sobre la gestión del duelo en el trabajo, dirigidas tanto a las organizaciones como a las jefaturas.<sup>14,17</sup> Sostenemos que cerrar esa brecha —por vía legislativa, por vía normativa o por ambas— constituye una tarea que corresponde de manera directa a la salud ocupacional, y no un asunto de política social ajeno a su competencia.

### **Discusión**

La posición que hemos sostenido a lo largo de este texto admite objeciones que conviene examinar antes que eludir, pues de su solidez depende buena parte de la fuerza del argumento.

La primera objeción es de orden conceptual: llevar el duelo al terreno de la gestión organizacional podría interpretarse como una forma de colonización de la experiencia íntima, un caso más de la tendencia contemporánea a someter la vida emocional a criterios de productividad. La objeción tiene fundamento y merece una respuesta clara. Lo que proponemos no es que la organización gestione el duelo de la persona, sino que gestione su propia respuesta ante él. La diferencia no es retórica: en el primer caso el objeto de intervención es la vivencia subjetiva; en el segundo son las condiciones organizacionales —la carga, los plazos, el reconocimiento, la comunicación— que la organización ya administra con independencia de cualquier consideración emocional. Solicitar que no exija durante seis semanas un rendimiento que la evidencia describe como inalcanzable no invade la intimidad de nadie.

La segunda objeción es económica y suele formularse con especial insistencia en el tejido productivo mexicano, mayoritariamente compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas: las licencias pagadas por luto y las acomodaciones temporales

**Tabla 1.** Líneas de acción frente al duelo en el ámbito laboral, según nivel de intervención

| Nivel              | Qué se propone y con qué fundamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Referencias  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Individual         | Reconocer y validar las emociones sin jerarquizarlas; disponer de apoyo psicoterapéutico especializado cuando la persona lo solicite —no como requisito para reincorporarse—; sostener las redes de acompañamiento; ajustar las exigencias de rendimiento durante las primeras semanas. El fundamento no es terapéutico sino funcional: se trata de no exigir en el retorno un desempeño que la propia evidencia describe como temporalmente inalcanzable.                   | 4,6,7,14     |
| Organizacional     | Comunicación explícita sobre la pérdida y sobre lo que la persona necesita; acomodaciones temporales (jornada reducida, teletrabajo, redistribución de cargas); reconocimiento de la pérdida por parte de jefaturas y equipo; soporte emocional sostenido más allá de los primeros días; formación de líderes; programas de preparación para la jubilación. Estas medidas son en su mayoría de costo marginal, lo que debilita el argumento económico habitual en su contra. | 1,3,13,14,17 |
| Político-normativo | Incorporación de licencias pagadas por luto en la legislación laboral; políticas organizacionales escritas que sustraigan el acompañamiento de la discrecionalidad de la jefatura inmediata; esquemas de reincorporación gradual. Aquí se juega el punto decisivo: mientras el acompañamiento dependa de la sensibilidad individual de quien dirige, seguirá siendo un privilegio distribuido de manera desigual y no un derecho.                                            | 2,15,16,17   |

Fuente: elaboración propia a partir de las referencias citadas

representarían un costo inasumible. Este argumento merece dos consideraciones. La primera es que compara el costo de la medida con un escenario base implícito de costo cero, cuando la evidencia sobre errores, ausentismo y disminución del rendimiento sugiere que la ausencia de acompañamiento también tiene un precio, solo que difuso y no contabilizado. La segunda es que la mayor parte de las medidas descritas en la Tabla 1 —comunicación explícita, reconocimiento de la pérdida, flexibilidad en la distribución de cargas— no supone erogación alguna. El argumento del costo protege, en rigor, únicamente la licencia pagada; el resto de la omisión organizacional no encuentra en él justificación.

La tercera objeción es de transferibilidad, y es la que consideramos más consistente. Sostener conclusiones para el contexto latinoamericano a partir de literatura producida mayoritariamente en países anglosajones supone un salto que conviene explicitar. Las culturas del duelo difieren de manera sustantiva: los rituales funerarios en México involucran redes familiares extensas y periodos de acompañamiento colectivo que no tienen equivalente directo en los contextos donde se generó la mayor parte de la evidencia citada. Cabe incluso la hipótesis de que esas redes cumplan una función amortiguadora que reduzca la necesidad de acompañamiento organizacional, aunque también la contraria: que la mayor extensión del ritual choque de manera más abrupta con licencias de dos días. Ninguna de las dos puede resolverse con la evidencia disponible, lo que constituye por sí mismo un argumento a favor de generar investigación regional sobre el tema.

Conviene, finalmente, delimitar el alcance de esta reflexión. Se trata de una elaboración argumentativa construida a partir de la lectura crítica de literatura científica y de guías institucionales, no de una síntesis exhaustiva de la evidencia disponible, y las fuentes se seleccionaron por su capacidad de iluminar la discusión propuesta. Predomina en ellas la producción anglosajona y la referida a trabajadores con empleo formal. Nuestros planteamientos deben leerse, por tanto, como una invitación al debate y como una agenda de trabajo para la salud ocupacional en la región, antes que como conclusiones derivadas de una revisión sistematizada.

Conclusiones

El duelo excede los límites de la vida privada y se manifiesta de manera inevitable en los entornos laborales. Su invisibilidad en la agenda de la salud ocupacional no se explica principalmente por la escasez de evidencia, sino por una lógica organizacional que solo admite las ausencias que puede programar y que reclasifica como problema de desempeño todo aquello que excede el plazo asignado.

El contraste entre los marcos teóricos disponibles muestra que la versión del duelo que ha permeado la cultura organizacional —la secuencia con fecha de término— es precisamente la menos sostenida por la investigación. El modelo de proceso dual ofrece una alternativa con consecuencias prácticas directas: si la reorganización de la vida cotidiana forma parte de la elaboración de la pérdida, el retorno al trabajo no compite con el duelo, sino que lo integra. El problema no es el momento del regreso, sino el tipo de entorno al que se regresa.

La noción de duelo desautorizado permite advertir, además, que las políticas de licencia no distribuyen únicamente tiempo: codifican qué pérdidas cuentan. Ampliar los días sin revisar esa codificación deja intacto el mecanismo que sostiene la omisión. Reconocer el duelo como una dimensión legítima de la vida laboral implica desplazar el paradigma que concibe a la persona trabajadora únicamente como un recurso productivo. Pero implica también, y de manera más concreta, sustraer el acompañamiento del ámbito de la sensibilidad individual de quien dirige. Mientras dependa de ella, seguirá siendo un privilegio distribuido de forma desigual y no una condición de trabajo.

Para el caso mexicano identificamos dos tareas pendientes y delimitadas. La primera es la incorporación de licencias pagadas por luto en la legislación laboral. La segunda, menos discutida y a nuestro juicio igualmente relevante, es la revisión del alcance de la NOM-035-STPS-2018, cuyo reconocimiento de los acontecimientos traumáticos severos deja fuera el duelo ordinario que la mayoría de las personas trabajadoras atravesará. Cerrar

ambas brechas no solo protege a quienes trabajan: fortalece a las organizaciones que los emplean y devuelve a la salud ocupacional un objeto que le pertenece.

## Referencias

1. Gilbert S, Mullen J, Kelloway EK, Dimoff J, Teed M, McPhee T. The C.A.R.E. model of employee bereavement support. *J Occup Health Psychol.* 2021;26(5):405-20. doi:10.1037/ocp0000287
  2. Wilson DM, Punjani S, Song Q, Low G. A study to understand the impact of bereavement grief on the workplace. *Omega (Westport).* 2021;83(2):187-97. doi:10.1177/0030222819846419
  3. Tehan M, Thompson N. Loss and grief in the workplace: the challenge of leadership. *Omega (Westport).* 2012;66(3):265-80. doi:10.2190/OM.66.3.d
  4. American Psychiatric Association. Prolonged grief disorder. Washington (DC): APA; citado: 2026 mayo 5. Disponible en: <https://www.psychiatry.org/patients-families/prolonged-grief-disorder>
  5. Kübler-Ross E. On death and dying. New York: Macmillan; 1969.
  6. Worden JW. Grief counseling and grief therapy: a handbook for the mental health practitioner. 5a ed. New York: Springer Publishing Company; 2018.
  7. Stroebe M, Schut H. The dual process model of coping with bereavement: rationale and description. *Death Stud.* 1999;23(3):197-224. doi:10.1080/074811899201046
  8. Doka KJ, editor. Disenfranchised grief: recognizing hidden sorrow. Lexington (MA): Lexington Books; 1989.
  9. Matthews LR, Quinlan MG, Bohle P. Posttraumatic stress disorder, depression, and prolonged grief disorder in families bereaved by a traumatic workplace death: the need for satisfactory information and support. *Front Psychiatry.* 2019;10:609. doi:10.3389/fpsy.2019.00609
  10. Wilson DM, Rodríguez-Prat A, Low G. The potential impact of bereavement grief on workers, work, careers, and the workplace. *Soc Work Health Care.* 2020;59(6):335-50. doi:10.1080/00981389.2020.1769247
  11. Ordóñez Bravo MR. Duelo no elaborado y su incidencia en el rendimiento laboral del personal administrativo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón El Guabo, periodo 2023. tesis de posgrado. Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte; 2024. Disponible en: <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/16136>
  12. Hamadeh RR, Alshammari YA. Bereavement and grief among employees in an Arab university setting: a cross-sectional study. *Cureus.* 2024;16(3):e55659. doi:10.7759/cureus.55659
  13. Flux L, Hassett A, Callanan M. How do employers respond to employees who return to the workplace after experiencing the death of a loved one? A review of the literature. *Policy Pract Health Saf.* 2019;17(2):98-111. doi:10.1080/14773996.2019.1639108
  14. Bermejo CMC, Puyuelo F. Gestión del duelo y la pérdida en el trabajo: guía de buenas prácticas para una buena salud mental y emocional. Barcelona: Asepeyo; citado 2026 mar 19. Disponible en: <https://prevencion.asepeyo.es/>
  15. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (México). Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación; 1 abr 1970; última reforma citada 2026. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
  16. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (México). NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación; citado: 23 mayo 2018. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828)
  17. Acas. Managing bereavement in the workplace: a good practice guide. London: Acas; citado 2026 ago 5. Disponible en: <https://www.acas.org.uk/>
- Contribución de las autoras:** **LMAO:** conceptualización, búsqueda y selección de la literatura, construcción del argumento, redacción del borrador original y de la versión final. **JFG:** conceptualización, orientación académica, revisión crítica del contenido intelectual y aprobación de la versión final. **SGLC:** revisión crítica del contenido intelectual, edición del manuscrito y aprobación de la versión final.
- Conflicto de interés:** Las autoras declaran no tener conflictos de interés que puedan afectar el contenido, el desarrollo argumentativo o las conclusiones de este artículo.
- Financiamiento:** El presente artículo de reflexión se realizó con el apoyo de una beca nacional de posgrado otorgada por la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) de México. La SECIHTI no tuvo participación en la elaboración del análisis, en la redacción del manuscrito ni en la decisión de someterlo a publicación.
- Consideraciones éticas:** Por tratarse de un artículo de reflexión elaborado a partir de literatura previamente publicada, el trabajo no involucró la participación de seres humanos, la aplicación de instrumentos ni el acceso a datos personales, por lo que no requirió la aprobación de un comité de ética en investigación ni la obtención de consentimiento informado. La reflexión se condujo respetando la autoría de las fuentes consultadas y las normas de citación vigentes.

© Universidad Libre. 2026. Licence Creative Commons CC-by-nc-sa/4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en>

