**Fuente**:

[**GASTÓN BOIREAU**](https://www.linkedin.com/in/gastonboireau/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3BoEFNIaCVTGuTdi%2FjyMgmOg%3D%3D) (Especialista en Aprendizaje y Desarrollo con Enfoque en Diversidad e Inclusión en [DEIBme](https://deibme.com/). Miembro Comunidad DEI [AdRHA](https://www.adrha.org.ar/))

[**LUIS ETCHENIQUE**](https://www.linkedin.com/in/luisetchenique/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3BoEFNIaCVTGuTdi%2FjyMgmOg%3D%3D) (Consultor Senior en Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia en [DEIBme](https://deibme.com/). Coordinador Comunidad DEI y Director Certificación DEI en [AdRHA](https://www.adrha.org.ar/)).

**Si no hay lugar para el duelo, ¿qué tipo de cultura estamos construyendo?**

### Lo que enseña cada pérdida sobre pertenencia y cuidado.

*El año pasado, dos personas muy cercanas al equipo fallecieron con pocos meses de diferencia. La noticia, como suele pasar, llegó por mensaje y el intento de acompañar se dio entre palabras difíciles, apuradas, respuestas fuera de horario y agendas que ya estaban comprometidas con el día a día. Fue una escena común, repetida en muchas empresas donde la vida de alguien se detiene, pero el ritmo de trabajo no se interrumpe.*

*Durante mucho tiempo, el duelo se abordó como una variable que no sabíamos que debíamos medir ni acompañar en recursos humanos, difícil de gestionar y cargada de silencios. Sin embargo, cada vez más empresas están empezando a abrir preguntas sobre qué pasa cuando alguien vuelve con el alma hecha pedazos, o qué rol puede asumir el trabajo frente a una pérdida cuando se valora la eficiencia y la disponibilidad continua.*

*Algunas empresas, todavía pocas, comenzaron a ensayar respuestas, rediseñaron sus políticas de licencia para ampliar su alcance, ofrecieron contención profesional sin trabas, habilitaron espacios breves pero significativos para pausar como práctica de cuidado, como parte del modo de estar en el trabajo. Ese cambio, incipiente pero real, marca un desplazamiento importante que lleva a revisar qué entendemos por pertenencia, cómo sostenemos a alguien que regresa cuando algo se quebró, y qué implica acompañar sin invadir el espacio.*

*Lo que sigue es una lectura posible de ese proceso, y las nuevas formas que empiezan a tomar ciertas decisiones cuando lo humano se vuelve expectativa.*

### Cuando la pérdida no tiene casillero

En América Latina, 1 de cada 8 personas que trabaja está atravesando una pérdida significativa, y aun así, en la mayoría de los países los marcos legales siguen limitando el reconocimiento del duelo a un número acotado de vínculos tradicionales. En la Argentina, por ejemplo, el permiso alcanza apenas a madres, padres, hijos o cónyuges, con una duración de tres días pagos. Todo lo que queda por fuera de esa cuadrícula —hermanos, abuelas, parejas no registradas, redes afectivas diversas o amistades que funcionan como sostén cotidiano— continúa invisibilizado.

Tampoco hay reconocimiento para quienes atraviesan interrupciones de embarazo o para quienes pierden a alguien como consecuencia de un hecho de violencia que no encuadra dentro de una categoría jurídica específica, y la omisión de todo lo que no se nombra en la política pública y en las regulaciones internas no se protege (ni se habilita) a ser transitado con legitimidad.

Esto impacta de manera desigual. Quienes no se ajustan a los moldes familiares más tradicionales, quienes no tienen pareja formal o trabajan de forma no registrada, quienes forman parte de comunidades LGBTIQ+, quienes cuidan en soledad o transitan múltiples duelos acumulados por condiciones estructurales de exclusión, enfrentan mayores obstáculos para ser escuchadas, reconocidas y acompañadas. El duelo no es solo una experiencia que se transita en forma individual, es también una expresión de las desigualdades que atraviesan nuestras trayectorias vitales.

Según el *State of Grief Report*, una empresa de 500 personas pierde en promedio 76.000 dólares al año por ausentismo, reemplazos y caídas de productividad vinculadas al duelo, un costo que refleja apenas una parte de lo que está en juego. Cuando las organizaciones no habilitan formas reales de transitar el dolor, lo que se instala no es resiliencia, sino una desvinculación emocional que se acumula en los equipos, en la confianza y vuelve más frágil el vínculo con el trabajo.

### Reformas que ensanchan el mapa

Durante los últimos dos años, varios países de América Latina comenzaron a revisar los límites que imponen sus marcos legales en torno al duelo. Chile amplió su licencia e incorporó a los hermanos como vínculo reconocido. México avanzó con un proyecto que contempla cinco días pagos tras la pérdida de un familiar directo. Costa Rica incorporó un permiso, aunque breve, que por primera vez abarca a familiares de tercer grado. En Colombia, una ley inédita visibilizó las consecuencias que deja la violencia de género, reconociendo derechos específicos para hijas e hijos de víctimas de feminicidio e incluyendo becas, acceso al cuidado y apoyo psicosocial prolongado.

Aunque parciales y desiguales, estas medidas señalan un desplazamiento relevante en ampliar la definición institucional del duelo y reconocer que la experiencia de pérdida no es homogénea. Las preguntas que empiezan a emerger exceden las planillas de costos y protocolos tradicionales. Qué sucede con quienes viven solos, sin redes formales de contención. Qué tipo de apoyo puede brindar una organización a quienes enfrentan duelos por vínculos no reconocidos legalmente, pero fundamentales en la vida cotidiana. Cómo se reestructura la jornada de alguien que además de transitar el dolor debe sostener a hijos, resolver trámites, cubrir deudas o enfrentar decisiones familiares sin acompañamiento.

Ese mapa desigual que delinean las reformas estatales también interpela a las organizaciones. Aun cuando se disponga de licencias o beneficios, el modo en que se accede, se comunica y se ejerce ese derecho está mediado por múltiples factores. No toda persona en duelo podrá solicitar una licencia con la misma claridad ni contará con vínculos reconocidos formalmente. No todas ocuparán una posición jerárquica desde la cual sea posible negociar ritmos, tareas o retornos. Y no todos los dolores serán leídos con la misma legitimidad.

### Políticas vivas en una economía que empieza a escuchar

Frente a ese escenario, algunas empresas empiezan a ensayar formas de cuidado más situadas, menos estandarizadas, capaces de leer las condiciones específicas de quienes atraviesan una pérdida. En lugar de aplicar un único protocolo uniforme, se observa un movimiento hacia alternativas que contemplan las diferencias en las trayectorias y en los modos de vivir el duelo. La ampliación de beneficios comienza a combinarse con decisiones que actúan en lo micro, como por ejemplo nombrar explícitamente que las licencias también alcanzan a vínculos afectivos no reconocidos jurídicamente, asumir el costo de un acompañamiento terapéutico sin exigir un diagnóstico previo, permitir que la persona defina a qué ritmo y con quién retomar el diálogo laboral, o postergar toda instancia evaluativa en el proceso de regreso.

Estas decisiones, aunque parezcan mínimas, no responden a una fórmula fácilmente replicable, sino a una lógica de legitimidad afectiva que va ganando espacio en la gestión de personas. No hay una única política que garantice el acompañamiento, pero sí hay gestos desde líderes, desde empresas, que redistribuyen el acceso al cuidado y habilitan una forma distinta de presencia frente al dolor. Por eso, en los contextos donde la ley avanza, la política organizacional puede profundizar y traducir ese marco en prácticas, y en aquellos casos donde la ley todavía no llega, el diseño de estrategias internas puede operar como forma de reparación frente al vacío normativo.

Las organizaciones que mejor acompañan no son necesariamente las que cuentan con mayores recursos, sino aquellas que logran traducir sus políticas en prácticas consistentes, sostenidas y ajustadas a las realidades de quienes trabajan. Más allá del diseño normativo o del beneficio puntual, lo que hace la diferencia es la forma en que se implementan esas medidas y el modo en que se habilita institucionalmente la expresión del dolor.

Algunas acciones que hoy ya muestran impacto positivo:

* **Acompañamiento psicológico desde el primer momento**: acceso rápido a apoyo emocional, sin necesidad de pasar por diagnósticos ni trámites previos.
* **Licencias que reconocen vínculos diversos**: no se limitan a madres, padres o cónyuges, también incluyen amistades cercanas, parejas no registradas o personas con quienes se compartía un vínculo de cuidado.
* **Días de licencia que se pueden usar de manera flexible**: en lugar de tomarlos todos juntos, se pueden distribuir según cómo vaya transitándose la pérdida.
* **Capacitación para quienes lideran equipos**: herramientas concretas para acompañar sin presionar, ajustar expectativas y estar disponibles sin invadir.
* **Ayuda económica en momentos difíciles**: apoyos simples para gastos de sepelio u otros costos que pueden aparecer tras una pérdida.
* **Espacios para recordar a quienes ya no están**: desde una carta compartida hasta una pausa grupal o un lugar en la oficina que permita sostener la memoria sin forzarla.

En paralelo, lo que emerge con fuerza es una transformación cultural. Plataformas como Empathy o Betterleave, que combinan acompañamiento legal, emocional y administrativo, crecieron 37 % en descargas entre 2024 y 2025.

El giro más profundo no ocurre en las aplicaciones, sino en las conversaciones, donde cada vez más personas buscan espacios donde el cuidado sea parte del vínculo laboral. Por fuera de cualquier solución digital, lo que se impone es una nueva forma de entender el trabajo como red que también aloja lo afectivo.

### Mirar el duelo sin bajar la mirada

Acompañar el duelo en una empresa, en un equipo, es mucho más que tener un día libre o una política escrita. Es animarse a revisar cómo se comunican las cosas, cómo se lideran los equipos y cómo se construyen los tiempos para volver cuando alguien necesita espacio, porque algo cambió en su vida, algo se rompió adentro.

A veces, el primer paso es reconocer que no todo se puede prever, pero sí se puede estar. En muchos de los espacios que acompañamos desde la consultoría y talleres, el trabajo empieza por escuchar lo que ya se intenta hacer, identificar los silencios y construir desde ahí. No hay fórmulas únicas, hay conversaciones que se abren y gestos que se legitiman, algunas organizaciones comienzan ese recorrido cuando una situación concreta las desborda, otras lo hacen porque intuyen que algo falta en su forma de cuidar. En ambos casos, lo que aparece es una disposición a revisar lo habitual y a ensayar otras formas de estar presentes.

Hay talleres que invitan a pensar sin apurar, hay líderes que quieren prepararse para no quedar sin palabras ante el dolor de alguien de su equipo. Hay protocolos que se ajustan para no obstaculizar lo humano. Y hay equipos que, cuando una persona vuelve después de una pérdida, no exigen que todo siga igual, sino que permiten habitar ese tiempo distinto.

A veces, lo transformador no es lo que se incorpora, sino lo que se empieza a mirar con más cuidado.

Un abrazo,
Gaston Boireau Lahore + Luis Etchenique
Somos DEIBme, especialistas en diversidad, equidad, inclusión y pertenencia.