



# EL LÍDER ANTE LA MUERTE Y EL DUELO

Según el STANAG 2565, Guía psicológica para mandos a través del ciclo de despliegue, «uno de los hechos más traumáticos a los que un mando puede enfrentarse es la muerte de un miembro de la unidad y las reacciones de duelo de los compañeros y de los familiares». El liderazgo ejercido en esos momentos será fundamental para el desarrollo del duelo de la unidad

**Francisco José Trujillo Pacheco**  
Comandante de Artillería  
Licenciado en Psicología

**Beatriz Hernández Gil**  
Teniente de Infantería

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema de estudio permanente en las academias militares que abarca todos los ámbitos del régimen académico. ¿Cuáles son las competencias que debe adquirir un líder? De los valores en los que debe destacar el líder, ¿cuáles son más importantes? ¿Qué fortalezas debe poseer un líder? Estas y otras cuestiones las van a resolver las *Orientaciones de Liderazgo*

OR7-026 y el actual manual PR-00 *Liderazgo Militar*, publicado en marzo de 2018. No obstante, con la formación de los alumnos en las academias se va a consolidar un liderazgo más que suficiente para que los mandos de pequeñas unidades demuestren las dotes de mando aprendidas en las academias.

Sin embargo, el primer destino como jefe de pequeña unidad no deja de ser una escuela de líderes. El mando directo que debe ejercer un teniente o un sargento recién egresado de las academias es el más difícil que se pueda llevar a cabo en toda la carrera militar. Puede ser por falta de conocimientos, escasez de experiencia o carencia de seguridad en sí mismo. La principal característica de este tipo de liderazgo es el contacto cara a cara con los subordinados.

## EL DUELO EN LAS UNIDADES

El objetivo principal de este artículo es plantear cómo los líderes de pequeñas unidades afrontan la muerte de un compañero o subordinado y cuáles son sus reacciones frente al duelo, circunstancias extremas donde el liderazgo debe ejercerse por la supervivencia de la unidad. Los objetivos secundarios son saber si dichas reacciones afectan a las capacidades de combate del líder, o incluso del equipo, y, en tal caso, plantear la necesidad de investigar cómo adiestrar e instruir para obtener una mayor resiliencia.

El problema que tratamos es el afrontamiento de la muerte de un subordinado mientras se deben mantener las capacidades de combate de la unidad.

En las academias militares de formación se prepara en los aspectos

técnico y táctico para superar las diferentes situaciones a las que se enfrentará a lo largo de la vida militar, que conllevarán la destrucción del enemigo y la supervivencia de nuestras tropas en caso de guerra.

La muerte, sin embargo, no se trata como materia de estudio, y mucho menos el afrontar la propia o asumir que las decisiones que se tomen en el transcurso del combate pueden conllevar la muerte de los subordinados.

Toda preparación militar va enfocada a neutralizar al enemigo y alcanzar el éxito en la misión en el ámbito estratégico, operacional o táctico. En el caso de los jefes de pequeñas unidades, ese mando táctico confronta directamente con la probabilidad de la muerte propia o de algún miembro de su unidad. Dependiendo de esas decisiones, se tendrá un mayor o menor número de bajas.

Los manuales marcan que una unidad que tenga un 30 % de bajas se debe dar por inoperativa y pasar a ser relevada por otra; algo muy aséptico en el aspecto informativo. Para hacernos una idea, una sección de infantería suele contar con unas 30 personas, incluyendo a un jefe de sección y tres jefes de pelotón. Tendríamos que gestionar la muerte de nueve personas, o quizás, por no ser tan tremendista, de nueve soldados o mandos heridos y mutilados. ¿Quién es capaz de gestionar eso en el aspecto personal cuando ha sido el responsable? ¿Cómo mantener las capacidades de combate en ese posible escenario? ¿Cuándo se ha preparado al militar para afrontar dichas circunstancias? No existe una preparación psicológica previa que permita afrontar la muerte de un miembro de la unidad; no hablemos ya de un 30 % de la misma. Para tratar algo más factible, plantearemos el supuesto de la muerte de un único soldado en combate; por sí solo será un hecho traumático, debido a las circunstancias de la muerte, que generará una adaptación o inadaptación en el resto de sus compañeros, ya que es un hecho inesperado y a destiempo que generará una respuesta psicológica en los supervivientes de la unidad y familiares. ¿Cómo debe gestionar esta situación el líder de la pequeña unidad? ¿Cómo

se la ha enseñado a actuar? ¿Cómo se entrena la resiliencia?

---

## La atención de un líder a sus propias emociones queda relegada ante el fallecimiento en combate de un subordinado

---

Hoy en día, las funciones del militar nos plantean múltiples escenarios de actuación. Para resumir y esquematizar esta disertación plantearemos dos situaciones generalizadas: estar en combate y estar preparándonos para él. La diferencia radica en que cuando se está preparando para el combate, al finalizar la jornada se retorna a un sitio seguro, normalmente con la familia, y existe la posibilidad de desconexión del ejercicio diario, mientras que con el concepto de estar en combate el militar no vuelve a

un sitio seguro y diferente, sino que se mantienen las mismas circunstancias vitales donde ocurrió o puede ocurrir el fallecimiento, y donde las relaciones de apego se establecen con los miembros de la propia unidad y no con familiares.

En esta ocasión nos centraremos principalmente en las situaciones de combate, por considerarlas más traumáticas, aunque sean menos frecuentes.

Hay que tener en cuenta los estresores recogidos en la literatura de duelo, que son los siguientes: circunstancias de la muerte, el cómo nos enteramos de la noticia, quién nos dio el dato, la relación de apego con el fallecido, etc. Todos ellos son fundamentales en el desarrollo de un duelo adaptativo o inadaptativo, pero en el caso de un militar tendremos que añadir los específicos de una situación de combate, como pueden ser el trauma acumulativo por el cúmulo de pérdidas constantes en el tiempo, la soledad afectiva, que no siempre podrá ser reemplazada por el sentimiento de pertenencia al grupo, el estresor de percibir la propia muerte, la sensación de inevitabilidad del hecho traumático, la culpabilidad por no haber actuado de otra manera, la activación continua de la adrenalina, el sistema de alerta constante en el tiempo, etc.





La población más vulnerable para tener en cuenta serán los líderes, ya que previsiblemente ellos son el referente para sus subordinados en todo momento y posponen su propia resolución del duelo. Incluso pueden pensar que han sido los responsables del fallecimiento de sus subordinados al ordenar las misiones correspondientes, lo que puede generar mayor sensación de culpa y, por lo tanto, dificultar la resolución del conflicto emocional.

El líder, por tanto, deberá afrontar dos tareas inmediatas ante el hecho del fallecimiento de un subordinado: la primera, atender las respuestas emocionales del grupo; la segunda, mantener la misión por la seguridad de este. Así, queda relegada la atención a sus propias emociones, que se mantendrán en el fuero interno esperando la resolución de lo inmediato, o al menos intentándolo.

Una vez pasada la situación de peligro debida a un ataque, accidente o evento que conlleve el fallecimiento de un subordinado, se deberán observar y permitir las reacciones de duelo,

teniendo en cuenta que la sobreesitimulación fisiológica del momento impedirá una respuesta afectiva integrada, lo que supondrá una pérdida de habilidad a la hora de identificar las emociones específicas y grabará recuerdos inconexos en la memoria de cada uno, que posteriormente deberá reorganizar para dar una respuesta interna que permita adaptarse a la situación y promueva la supervivencia personal y del grupo.

Esta reorganización puede mostrarse de manera adaptativa o inadaptativa, lo que generará afrontamientos que permitan la acomodación de las emociones vividas o la inhibición de las mismas. Esto podrá suponer una serie de reacciones que pasamos a relatar y que se deberán tener en cuenta para el desarrollo del duelo:

- Desde la dimensión emocional: disociación, ansiedad, pánico, fobia, resentimiento, irritabilidad, odio, rabia, victimismo, autocompasión, culpa, enfado, tristeza, depresión, claudicación y euforia.
- Desde la dimensión somática: agitación, sudoración, anestesia,

temblor, parálisis, rigidez muscular, agotamiento, cansancio, trastorno alimentario y trastorno del sueño.

- Desde la dimensión cognitiva: racionalización de lo sucedido, «rumiación» obsesiva, sublimación de la experiencia, búsqueda de culpables, no aceptación de los hechos, no aceptación de la muerte, optimismo ilusorio, venganza, despersonalización e incredulidad.
- Desde la dimensión conductual: mantenerse ocupado, ir de prisa, realizar actividades de riesgo, hiperactividad, hipoactividad, no guardar las medidas de autoprotección, actitud agresiva o pasiva-agresiva, autolesión, aislamiento, sobreprotección de los demás y dependencia.

No olvidemos que las reacciones relatadas se vivirán de manera individual y grupalmente. El líder será el responsable de la conducción de estos comportamientos para mantener el objetivo principal, que es cumplir la misión y la supervivencia del grupo,



sin olvidar que él experimentará la misma sintomatología que cualquiera de sus subordinados.

## FACTORES DEL DUELO

Las investigaciones de duelo señalan diversos factores, como son los intrapsíquicos, las circunstancias de la muerte y los factores interpersonales, como variables de riesgo que interactúan entre sí y favorecen o no el desarrollo de un duelo complicado o estrés postraumático. En dos de esos factores no se puede incidir, pero el líder sí puede favorecer o no la respuesta en el último de ellos. Pasamos a detallarlos.

Los factores intrapsíquicos se refieren al mundo interno de la persona, que comprende desde su biología hasta los rasgos de su personalidad e historia. De ahí el deber del líder de conocer a sus subordinados —ya lo marcan las *Reales Ordenanzas*— y a sí mismo, para poder prever la reacción de sus subordinados y su propia reacción en situaciones de estrés. Las

personalidades que hayan tenido un apego desorganizado o vinculación insegura-desorganizada serán las más vulnerables a este tipo de eventos y pueden presentar una sintomatología más aguda, y pueden llegar a ser los elementos de desestabilización del grupo. Por tanto, deberán ser observados con mayor detenimiento que el resto. Hay que tener en cuenta que ese elemento desestabilizador puede ser el mismo líder.

Las circunstancias de la muerte, en el caso de combate, siempre serán inesperadas y a destiempo, asociadas a una violencia que es ejercida también sobre los supervivientes. Por lo general, el cuerpo puede que haya sido desfigurado, desmembrado o mutilado y los propios compañeros habrán tenido que evacuarlo a zona segura a la vez que respondían al enemigo o mantenían la hipervigilancia ante otro eventual ataque. Esto supondrá, para todos los implicados, un estado de alerta continuado que no favorecerá el afrontamiento de los hechos y una hipervigilancia que deberá ser desactivada llegado el momento. Para el líder supondrá asumir que sus decisiones en el reparto del trabajo pueden conllevar la muerte de unos y no de otros.

Los factores interpersonales hacen referencia a la relación con la persona fallecida en el aspecto individual. En el caso del ejército deberíamos señalar también la relación que el fallecido tenía con el grupo, ya que en las pequeñas unidades cada miembro tiene un rol específico; es decir, cada soldado o mando en una sección se encuentra posicionado respecto a los demás. Si fallece, nadie ocupará ese lugar y la interacción del grupo se verá afectada y no volverá a ser la misma. Dentro de este factor se encuentra el apoyo social del entorno, donde la actuación del líder es significativa. Si sabe acompañar el proceso, permitiendo las diferentes muestras de duelo y favoreciendo las mismas por extrañas que sean, ayudará a la asimilación de la muerte, y por tanto a la prevención del trastorno de estrés postraumático. Este apoyo social deberá ampliarse al resto de la gran unidad y dependerá de las decisiones que tomen los mandos de mayor nivel, que han de mostrar siempre

respeto ante lo que en la sección se diga o se haga.

---

## Las herramientas específicas con las que contará el líder ante el duelo serán las que haya forjado a lo largo de su mando

---

### HERRAMIENTAS

Las herramientas específicas con las que contará el líder serán las que haya forjado a lo largo de su mando, como el conocimiento de sus subordinados, el autoconocimiento y la experiencia previa en resolver situaciones difíciles.

Se aconseja que después del evento traumático en el que se haya dado el fallecimiento de una persona de la unidad se facilite un *debriefing* donde no solo se expongan los errores tácticos, sino donde se narre todo lo ocurrido, para ayudar al posicionamiento de cada uno. Esto favorecerá que el relato inconexo que se haya almacenado individualmente tenga un nuevo constructo con las aportaciones de los demás, lo que permitirá que se rellenen los espacios vacíos y favorecerá la integración del relato. En este se permitirán las expresiones de duelo y se dará espacio para el llanto y cualquier otra manifestación. Con ello evitaremos que el militar se quede aislado en su dolor. También es necesario que exista un momento para el reconocimiento de quién era esa persona, además de un tiempo para rezar o expresarse espiritualmente.

Todo ello deberá ser gestionado por el líder, que debe ser el primero en mostrarse transparente en sus emociones de dolor para favorecer así las

expresiones individuales. Dará el turno de palabra a cada uno y respetará el silencio de quien así lo elija. Debe ser un momento en el que estén todos los miembros de la unidad implicada y ha de realizarse en un lugar seguro, donde todos se sientan a salvo. El líder cerrará la sesión agrupando lo expuesto por cada uno y señalando un reconocimiento al trabajo realizado, siendo consciente de que las palabras que se digan podrán grabarse en la mente de cada uno de los presentes y que, por tanto, deben ir encaminadas a cerrar el evento y a favorecer el duelo natural.

Posteriormente habrá que continuar con la misión, de modo que se deberá observar cómo cada uno de los miembros de la unidad se adapta a la situación y cómo gestiona sus emociones, sin poner en peligro su vida ni la de sus compañeros. Se explicará cómo hacer un autochequeo emocional, somático y comportamental

---

## El líder suele ser el más vulnerable por tener que asumir las decisiones del mando y sus consecuencias

---

que se deberá poner en conocimiento de sus jefes cuando no se supere para poder recibir la ayuda específica antes de que se convierta en inoperativo. Esto será de obligación tanto para subordinados como para líderes, ya que todos están expuestos por igual a la complicación del duelo y, por tanto, a la inoperatividad en el combate.

Como se ha señalado antes, se tendrá especial atención a los compañeros que más afinidad tengan con el fallecido y a los que provengan de entornos desestructurados.

El líder suele ser el más vulnerable por tener que asumir las decisiones del mando y sus consecuencias, con lo que a su duelo puede añadirse la culpa. Su inmediato superior velará por verificar su estado emocional, de igual manera que el líder de la pequeña unidad se preocupa de sus subordinados.

Tras la finalización de la misión y el posterior regreso a casa, habrá que comprobar que el duelo ha llevado su curso natural y que las protecciones establecidas por la necesidad del combate han dado paso a la





integración de lo vivido, con la adaptación de nuevo al entorno social y laboral en el que se encuentran. El líder deberá continuar con la observación de su unidad y el proceso de duelo para favorecer esta vez el recuerdo del militar fallecido en los diversos hitos de la unidad, como puede ser durante la patrona, el aniversario del fallecimiento o cualquier acontecimiento importante para el Ejército. Se favorecerá la presencia de la familia a dichos actos y se le rendirá homenaje. Con estos actos no se pretende recordar el dolor de la pérdida, sino que se busca honrar la vida de un militar que dio la suya por sus compañeros y por España, lo que favorece la unidad de grupo y el sentimiento de pertenencia.

## CONCLUSIONES

La muerte no es evitable y cuando se produce en combate es más traumática debido a las circunstancias y a la violencia a la que están sometidos los supervivientes. Esto supone que tanto los compañeros como las familias puedan desarrollar un duelo complicado, dependiendo de cómo se gestionen los primeros momentos tras el fallecimiento.

El líder será el ejemplo que seguir y el que pautará las acciones que desarrollar, que no deben depender de la improvisación y el buen hacer del mismo sino de la experiencia acumulada por

las lecciones aprendidas. Para ello se deben tomar la muerte y el acompañamiento en el duelo como una asignatura más en el arte de las armas, pues todo guerrero sabe que morirá, siendo el honor más grande morir en el combate.

Los entrenamientos específicos de gestión de crisis facilitarán la autoobservación de cómo reaccionar en los ámbitos emocional, mental, comportamental y somático ante el hecho de la muerte, y el conocimiento de las dificultades a las que nos vamos a enfrentar en los aspectos individual y grupal. Establecer pautas básicas de actuación hará que el afrontamiento de los hechos sea más adaptativo y con ello aumentaremos las posibilidades de éxito en la misión. La psicoeducación previa se hace por tanto indispensable para aumentar la capacidad de resiliencia, al igual que la investigación específica en esta área. Cuanto más sepamos sobre cómo son nuestras reacciones individuales y colectivas, más nos podremos adaptar al medio para mejorar nuestra supervivencia y capacidad de combate.

El afrontamiento del duelo es una respuesta natural al dolor y solo el 5% de los afectados manifiesta signos de duelo complicado. Hagamos que esa proporción no aumente en las Fuerzas Armadas debido a las características especiales de las mismas y posibilitemos a todos los jefes de equipo esa

psicoeducación previa que les ayudará a enfrentar momentos tan difíciles.

## BIBLIOGRAFÍA

- ESTÉVEZ, F. y BÁGUENA, M.: *Misiones de paz en zonas de conflicto: análisis de los estresores y repercusiones psicológicas*. Psicología en las Fuerzas Armadas. Coordinador Donoso, D. pp. 517-534. Ministerio de Defensa, Madrid; 2012.
- GROSSMAN, D. y CHRISTENSEN L.: *Sobre el combate. La psicología y fisiología del conflicto letal en la guerra y en la paz*. Melusina, Santa Cruz de Tenerife; 2014.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina: OR7-26 *Orientaciones Liderazgo*. Granada; 2007.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina: PR-00 *Liderazgo Militar*. Granada; 2018.
- PAYAS, A.: *Las tareas del duelo: Psicoterapia de duelo desde un modelo integrativo relacional*. Paidós Ibérica, Barcelona; 2010.
- Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las *Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas*.
- STANAG 2565: *Guía psicológica para mandos a través del ciclo de despliegue*. NATO; 2011.
- VERA, B. CARBELO, B. y VECINA, M.: *La experiencia traumática desde la psicología positiva: resiliencia y crecimiento postraumático*. Papeles del Psicólogo, Vol. 27(1), pp. 40-49. Madrid; 2006.■