

Publicación original de McKinsey Quarterly “*The hidden perils of unresolved grief*”.
Septiembre 10, 2020. Copyright © 1996-2021 McKinsey&Company
Reimpreso con el permiso de George Kohlrieser.

LOS PELIGROS OCULTOS DEL DUELO NO RESUELTO

Charles Dhanaraj / George Kohlrieser

Traducción: Victoria Cadarso Sánchez.

La pandemia está alimentando una ola de dolor y pérdida que amenaza con descarrilar a los líderes y dañar a las organizaciones. Sin embargo, cuando se aborda, el dolor puede ser una fuerza creativa que convierte la pérdida en inspiración.

Es muy probable que en las reuniones de Zoom de su equipo haya un participante oculto; una presencia en la sombra que esté frenando a uno o más de sus colegas, fomentando la duda de sí mismos, haciendo que se preocupen por el fracaso, las barreras y por todo lo que pueda salir mal. Está minando su energía y capacidad de liderazgo, e incluso podría dañar su salud, junto con la salud de su organización.

Si no le está sucediendo a un colega, es posible que le esté sucediendo a usted.

Esta fuerza es un duelo no resuelto y las investigaciones sugieren que a las empresas les cuesta miles de millones de dólares al año en pérdidas de productividad y rendimiento. Nuestra investigación de varios años de dedicación nos indica que el duelo no resuelto es persistente y que, aunque se pase por alto, actúa como un descarrilador generalizado del liderazgo y afecta probablemente a un tercio de los altos ejecutivos en algún momento.

Actualmente estamos lejos de la normalidad. La muerte, el sufrimiento humano y la pérdida, derivados de la COVID-19 no tienen precedentes en nuestra memoria. Para quienes han perdido a sus seres queridos, quizás no haya habido ceremonias para despedirse definitivamente, ni duelo en compañía. Además, la pandemia está alimentando la pérdida y el dolor también de formas distintas a la muerte y la enfermedad. Las pérdidas personales de todo tipo -bodas pospuestas, graduaciones perdidas, separaciones dolorosas de familiares y amigos, colegas despedidos o de baja, oficinas cerradas, incluso la cancelación de temporadas deportivas u otros eventos de interés- pueden crear una sensación persistente de dolor que dañe la eficacia de los líderes y puede volverse debilitante si no se abordan. Es más, una gran cantidad de experiencias laborales rutinarias pueden desen-

cadenar respuestas emocionales similares. Un ascenso frustrado, la pérdida de un cliente habitual o clave, el final de un proyecto o la disolución de un equipo, la jubilación de un colega o de un jefe querido, incluso un acto de compraventa, todo esto puede provocar sentimientos de duelo que incluye conmoción, enfado, tristeza y miedo.

En este artículo, nos basamos en la investigación en psicología, liderazgo y neurociencia, así como en nuestra propia investigación longitudinal, para resaltar los desafíos causados por el duelo no resuelto y los enfoques actuales para ayudar a abordar el problema. Nuestra esperanza es que un mayor número de líderes reconozcan que sus emociones dolorosas y las de sus colegas -todas ellas parte inevitable del ser humano- no tienen por qué ser debilitantes o destructivas; de hecho, cuando se abordan, estas emociones pueden reformularse como elementos constructivos, positivos y creativos de la vida, ayudando así a los líderes y organizaciones a convertir la pérdida en inspiración.

1. ENTENDER EL DUELO

En su forma más básica, nuestra experiencia de duelo se deriva de nuestra resistencia natural al cambio. Es por eso que algunas definiciones de duelo lo describen de manera práctica como “las emociones en conflicto provocadas por el cambio de un patrón que nos es familiar”. En nuestro trabajo enmarcamos el tema en términos de las necesidades humanas básicas, de identidad, objetivos, apego y control, entre otras. Cuando las personas sienten la pérdida de una o más de estas necesidades profundamente arraigadas (ver cuadro anexo), están experimentando dolor. Y el hecho de que estas pérdidas puedan deberse a una variedad de circunstancias ayuda a explicar por qué los sentimientos de duelo no surgen únicamente de sucesos de la vida que son claramente negativos, sino que también pueden ser estimulados por acontecimientos positivos, como mudarse a una nueva ciudad, comenzar un nuevo trabajo o tener un bebé.

El dolor surge de la pérdida de una o más de las necesidades humanas profundamente arraigadas	
Pérdida de vínculo - ¿con quién estoy conectado?	Necesito sentirme conectado, vinculado, seguro e incluido.
Pérdida de territorio - ¿dónde pertenezco?	Necesito sentir que pertenezco y que tengo raíces en un lugar u hogar.
Pérdida de estructura - ¿Cuál es mi rol?	Necesito sentirme importante, involucrado y valorado.
Pérdida de identidad - ¿quién soy?	Necesito saber quién soy como individuo, qué defiendo y cuáles son mis valores.

Pérdida de futuro - ¿a dónde voy?	Necesito saber hacia dónde voy y tener esperanza y expectativas positivas.
Pérdida de significado - ¿para qué?	Necesito darles un sentido y propósito a todas las situaciones.
Pérdida de control - me siento desbordado.	Necesito sentir que tengo el control de la situación o de mi destino.

En nuestro trabajo durante dos décadas con el programa de Liderazgo de Alto Rendimiento del *International Institute for Management Development* (IMD), constantemente hemos sintonizado con la presencia disruptiva de la pérdida y el duelo no resuelto. Esto se debe en parte al hecho de que uno de nosotros (George) vio de primera mano los efectos perjudiciales del duelo no resuelto cuando trabajó, al inicio de su carrera, como negociador de rehenes con policías y donde vio cómo el duelo no resuelto era un detonante reiterado en el comportamiento de los secuestradores.

No obstante, nos sorprende continuamente lo generalizado que puede ser el duelo sin resolver, que afecta al menos a un tercio de los más de 7.000 ejecutivos con los que hemos trabajado; la facilidad con que los síntomas pasan desapercibidos o no se afrontan, y lo mal equipadas que están las organizaciones para manejarlo. El impacto negativo del duelo no resuelto es considerable. Además de las formas muy conocidas en que el estrés causado por el duelo daña nuestra salud física, (1) el costo financiero del duelo para las organizaciones se muestra elevado: 75 mil millones de dólares al año para las empresas estadounidenses, según un estudio (2). Sin embargo, la pérdida de capacidad y de potencial de liderazgo que resulta del duelo no resuelto, así como del sufrimiento y del dolor humano, excede todo cálculo.

2. EL COSTE DEL DUELO

Conozcamos a Bill, (3) un ejecutivo que a sus cuarenta años de edad, en teoría, debería haber sido una estrella en ascenso en su organización. Bill no estaba alcanzando su potencial. Sentía que algo lo estaba reteniendo. Con el tiempo, a medida que profundizamos a través del trabajo con él, Bill admitió que todavía estaba en duelo por la trágica pérdida de su hija Karen, unos 20 años antes. Los recuerdos que tenía Bill del suceso permanecían vívidos y dolorosos: verla pasear en bicicleta por la acera mientras él trabajaba cerca en el jardín, darse cuenta de que ella, de repente, perdía el control y se desviaba hacia la calle mientras un automóvil se le acercaba. Incluso dos décadas después, la sensación de pérdida de Bill era desgarradora, al igual que la intensidad de su auto-culpa. “Nunca debí haberle enseñado a montar en bicicleta”, nos dijo. “Soy responsable de su muerte”.

Analizándolo retrospectivamente, evidenciamos el efecto que este accidente tuvo en la vida laboral de Bill. El dolor condiciona la forma en que los líderes ven el mundo. Cuando estamos atrapados en el dolor, nuestra atención se aleja de lo posible y de lo positivo; por lo contrario, se concentra en la negatividad y los fracasos. La sensación de impotencia de Bill era una lenta quemazón destructiva: una sutil nube se cernía sobre él. En el trabajo estaba distante y emocionalmente desconectado de su equipo; era apreciado y respetado, pero con dificultades para tomar la iniciativa. A lo largo de los años, había dejado de solicitar ascensos y puestos para los que la gente pensaba que estaba preparado.

Esta no disponibilidad emocional derivada de un duelo no resuelto, a menudo hace que los ejecutivos rindan por debajo de su capacidad. Pueden tener dificultades para vincularse con sus compañeros o subordinados directos. A menudo prefieren ir a lo seguro. Lo que incluso puede suceder cuando la pérdida no sea la muerte de un ser querido.

Este fue el caso de Celeste, una ejecutiva que había sido una atleta olímpica muy competitiva en su adolescencia, pero que se había quedado atrás en un campeonato regional. El impacto de este resultado y la sensación de fracaso, todavía estaban presentes para Celeste tres décadas después. “Me sentí como un pedazo de carne”, dijo, recordando el momento en que los jueces mostraron la puntuación. “Lo peor fue cuando miré a mi entrenador y luego vi a mi padre entre el público”. La sensación de decepción que vio fue la gota que colmó el vaso. Dejó el deporte y años después ni siquiera permitió que sus hijas lo practicaran. Con el tiempo, esta sensación de “jugar para no perder” en lugar de “jugar para ganar” se extendió también a su vida profesional.

La infelicidad y la falta de respeto por sí mismo que siente un líder en duelo, puede derivar en una falta de respeto por los demás. En algunos casos, la indiferencia y la pasividad de un líder afligido muestra indicios de frialdad, coacción, cinismo, sospecha e ira. En el caso de Ram, un líder de una gran empresa de negocios, la culpa y el dolor asociados con la muerte prematura de su padre y el hecho de que Ram no tuvo la oportunidad de decirle adiós, se transformó en una rabia sorda y generalizada que dirigió contra su empresa y su equipo. Inconscientemente, culpó a su trabajo por dificultar el contacto con su padre. Ram había sido una estrella, pero después de la muerte de su padre, mermó su propio nivel de exigencia, incluso cuando fue elegido personalmente por el director de la empresa para liderar una iniciativa. El liderazgo de Ram se vio resentido; era menos brillante y más retraído, mientras que interiormente ardía de resentimiento.

Los líderes a menudo no reconocen que llevan estas cargas. Al mismo tiempo, sus organizaciones están mal dotadas para manejar el desafío. La forma de apoyo para aliviar el duelo en el lugar de trabajo generalmente se ha limitado a ayudar a los colegas después de la muerte de un empleado. Sin embargo, muchas causas de pérdida y dolor no tienen que

ver con la muerte, pero son pérdidas que se sienten como tal. Un estudio reciente de ex banqueros de *Lehman Brothers* encontró que después del colapso de la empresa en 2008, muchos empleados pasaron por todos los sentimientos que asociamos al duelo. Como lo describió un empleado: “Sentí que había perdido a uno de mis seres queridos. . . aunque pueda sonar dramático, aun así, cuando pienso en esos días, siento que estaba en una especie de funeral”. Un conocido director ejecutivo mostró la profundidad de su conmoción y sentimientos de pérdida apenas unas horas después de la noticia de que su amada organización había sido vendida, cuando preguntó lastimeramente: “¿Qué voy a decirle a mi familia?” No había sufrido la muerte de un ser querido, pero había perdido su sentido de apego, territorio, estructura y control, aspectos centrales de su propia identidad.

3. RESOLVER EL DUELO: UN MODELO.

El dolor es parte inevitable de la vida, algo a lo que todo líder se enfrentará tarde o temprano. Pero el duelo no tiene por qué quedarse sin resolver. Los líderes que quieran superar el duelo deben pasar por un proceso de tres etapas: tomar conciencia del problema; aceptar el dolor de la pérdida y finalmente, basándose en la ciencia de la neuroplasticidad, emprender acciones que les ayuden a dejar atrás el pasado y encontrar un nuevo sentido a partir de su experiencia. Vamos a destacar estas etapas, tomando nota de cómo el proceso ayudó a tres altos ejecutivos (Ram y Bill, a quienes citamos anteriormente, y Karla), y describiremos el modo en que las organizaciones pueden implementar esta forma de pensar.

Como veremos, algunos aspectos del enfoque se llevan a cabo mejor en la privacidad y seguridad de un entorno terapéutico. Pero desarrollar una mejor comprensión del duelo ayudará a todos los líderes. Aquellos que sufren un duelo no resuelto pueden aprender a identificarlo y abordarlo mejor por sí mismos; aquellos que no lo estén sufriendo, estarán mejor preparados para ayudar a sus organizaciones a gestionar esta amenaza oculta.

4. TOMAR CONCIENCIA

Tomar conciencia es el primer paso para resolver cualquier problema, pero nuestra mente subconsciente es muy hábil manteniéndonos alejados de aquello que podría dañarnos emocionalmente. Recientes investigaciones en neurociencia cognitiva arrojan luz sobre el concepto de “memoria implícita” (4): la influencia de experiencias anteriores en el comportamiento, con frecuencia sin recuerdos o sin conciencia de los hechos negativos. Hemos constatado que los ejecutivos con un duelo no resuelto rara vez son capaces de conectar los puntos comunes entre su trauma pasado y su comportamiento actual. En el caso de Ram, el dolor relacionado con la muerte de su padre estaba vivo y era lo primero en sus pensamientos, afectándole negativamente en su estado emocional. Lo que Ram no había visto era cuán víctima era de su

comportamiento y cuánto estaba disminuyendo su capacidad, y por tanto su voluntad para liderar. Para Ram, como para muchos ejecutivos con los que hemos trabajado, fue esta combinación de *conectar los puntos y darse cuenta del precio* de su dolor no resuelto, lo que dio lugar a un gran avance. Ram continuó resolviendo su duelo a través de sucesivas etapas, y lo vimos crecer tanto personal como profesionalmente. “Antes -nos dijo Ram- lloraba cada fin de semana por mi padre y eso no me ayudaba. Ahora, ya no necesito llorar, me siento muy bien”. Cuando Ram se recuperó, comenzó a relacionarse con el equipo y volvió a formarse como líder. Con el tiempo, Ram pasó a convertirse en director ejecutivo de otra empresa global.

5. ACEPTAR LA REALIDAD

La toma de conciencia es consecuencia del conocimiento de la realidad, pero la aceptación requiere un acto de voluntad. Muchos ejecutivos nunca llegan a esta etapa porque, francamente, es difícil de lograr. El proceso de aceptar la pérdida significa revisar e incluso revivir algunas de las emociones dolorosas que nuestra mente subconsciente puede haber reprimido durante mucho tiempo.

La negación es poderosa. Nos ha sorprendido una y otra vez ver cómo seres humanos racionales persisten en una negación irracional. Piensen en Karla, una alta ejecutiva cuyo duelo no resuelto se debió a un aborto espontáneo. Al igual que Ram, al principio no pudo ver la conexión entre su dolor y su liderazgo; su miedo a los resultados negativos la había vuelto dictatorial, desmotivada y poco dispuesta a vincularse con los demás. Estaba tratando de resistir, pensando que “el tiempo cura todas las heridas”. Pero lo que realmente había hecho era construirse un mundo para sí misma donde el aborto nunca sucedió. En todas las comidas en su casa incluía una silla vacía a la mesa, y Karla se consolaba con la creencia de que el niño estaba presente.

Karla poco a poco fue viendo cómo su pérdida podía ser una oportunidad para aprender, y con el tiempo resolvió su dolor. Pero para hacerlo, tuvo que abrir la tapa de sus emociones reprimidas, revivirlas en pro de la aceptación de la realidad, y comprender y aceptar que su pérdida no podía ser suplida por ninguna otra persona o cosa. Enfrentar emociones tan crudas puede ser un desafío especial para altos ejecutivos. Expresar emociones significa sentirse vulnerable, y los directivos a menudo se resisten a esto. Es comprensible que les preocupe que esta vulnerabilidad pueda socavar la sensación de estabilidad que ellos quieren proyectar en sus equipos. De hecho, verdaderamente es lo contrario; los líderes que demuestran vulnerabilidad se desenvuelven mejor y tienen equipos más leales y comprometidos.

Abrirse emocionalmente permite a aquellos que han sufrido un duelo no resuelto, reiniciar el proceso de vinculación, de apego con otras personas. A medida que su atención se des-

plaza hacia afuera, su diálogo interno cambia de defensivo a positivo. Esto trae consigo calma, claridad, gratitud e incluso alegría. Con un enfoque positivo, un líder puede volver a priorizar la previsión, el establecimiento de metas y valentía; una vez más, él o ella pueden inspirar a otros a hacer lo mismo. Es casi como salir de una densa niebla. Como dijo un ejecutivo: “Ahora lo veo diferente. Me doy cuenta de que el duelo es un problema que debe resolverse”.

6. RECONSTRUYE TU MEMORIA

La investigación científica ha demostrado que la aceptación por sí sola no pone fin al duelo. Para seguir adelante de verdad, una persona debe encontrar la manera de crear un proyecto personal a partir de la pérdida.

Cuando sufrimos una pérdida profunda, no perdemos simplemente a una persona, una cosa, un trabajo; también perdemos una serie de sueños y visiones profundamente acariciados. Cuando Bill perdió a su hija, perdió no solo a su hija, sino también sus sueños de verla crecer, prosperar y tener una familia. Del mismo modo, una ejecutiva que pierde su trabajo pierde su visión de futuro; los planes que tenía en mente, en los que trabajó incansablemente y que tal vez nunca se cumplan. La realidad de un mundo en el que esos sueños no se pueden realizar puede ser una terrible pérdida de energía emocional. Podemos perder nuestra cosmovisión e incluso nuestra propia identidad.

Separarnos de estos sueños es una elección mental y emocional. El trabajo del experto en duelo David Kessler sobre la superación del duelo, describe este proceso no como un punto final, sino como un preludio de un profundo descubrimiento.

(5) El proceso terapéutico mediante el cual se pueden reconstruir y consolidar los recuerdos se basa en la investigación de la neuroplasticidad. En principio, el proceso es comparable a los tratamientos pioneros desarrollados en la década de 1990 para el dolor del miembro fantasma, donde se utilizan espejos para proyectar un miembro visible en lugar del que falta. Esto permite que el cerebro se reconecte y solucione el desajuste neurológico entre lo que ve un paciente y el dolor que siente.

(6) El esfuerzo paralelo en la resolución del duelo comienza reconociendo la pérdida y su narrativa, para hacer consciente la propia experiencia emocional. Después yuxtapone esa narrativa con otra que confronta directamente el recuerdo con una nueva posibilidad (el “desajuste”, en este caso), y repetimos esto varias veces para ayudar al cerebro a reorganizar la memoria anterior y experimentarlo de otra forma.

Este proceso ayudó a Bill a superar la pérdida de su hija y los sueños que asoció con ella. Descubrió un nuevo sentido vital, con el proyecto personal de ofrecerse como voluntario en una organización que ayuda a los niños a aprender sobre jardinería, una actividad que había disfrutado con su hija. Al ayudar a otros niños, Bill encontró un nuevo sentido que

lo reconcilió, encontró una manera de honrar a su hija y de contribuir a sanar la herida de sus dolorosos recuerdos. Profesionalmente, la capacidad de liderazgo de Bill ha crecido y desde entonces ha sido ascendido dos veces; es ampliamente reconocido como un líder motivador dentro de su organización.

7. QUÉ PUEDEN HACER LAS ORGANIZACIONES

Como sugieren los ejemplos anteriores, hay vida después del duelo, incluso una vida más rica y satisfactoria, alimentada por un sentido de compromiso reforzado. Las organizaciones tienen un papel importante que desempeñar en este cambio, fundamentalmente personal. Los equipos de liderazgo pueden comenzar a incorporar un espíritu de toma de conciencia, aceptación y de acción en la empresa haciendo lo siguiente:

- *Establezca el tono adecuado.* Los líderes que se abren a quienes los rodean inspiran apertura y señalan una disponibilidad y calidez que atrae a los demás. Las organizaciones con estos líderes no pueden evitar el duelo, pero es mucho más probable que reaccionen de manera positiva y eficaz cuando llegue el momento.
- *Reconozca el duelo en su organización.* Los altos ejecutivos deberían impulsar conversaciones difíciles sobre el duelo en momentos en que la fuente del dolor es obvia, e incluso cuando no es tan evidente, como durante una reestructuración estratégica o un cambio brusco de directivos. Uno de nosotros experimentó esto de primera mano cuando su gerente fue sustituido repentinamente, comunicado en un breve correo electrónico, por un ejecutivo más formado. La organización se afligió profundamente; el gerente despedido había estado en la empresa durante dos décadas y era el único líder con el que muchos empleados habían trabajado durante toda su carrera. Después de reconocer los efectos negativos, un directivo convocó una reunión para explicar las razones que había para dar este paso. Fue una reunión dolorosa, pero también inició un proceso de curación significativo.
- *Establezca rituales organizacionales.* Las diversas culturas tienen rituales y ceremonias para que la sociedad y la comunidad puedan ayudar a los afectados y a sus familias. Las culturas organizacionales deberían tener sus propios rituales, que puedan emitir señales poderosas de recuperación y transformación. (7) Las organizaciones japonesas son conocidas por sus rituales cuando hay transiciones de liderazgo, (8) dando un amplio espacio y tiempo para que la organización reconozca el pasado y se mueva hacia el futuro. Los “velatorios del fracaso (*failure wakes*)” y otros rituales similares ayudan al personal a superar las pérdidas sufridas renovando su energía con comida, bebidas y reflexiones sobre lo aprendido. Estos rituales son todo menos superfluos. En cambio, ayudan a las personas a superar el dolor.

El duelo no resuelto es una fuerza silenciosamente destructiva que descarrila a los líderes y lastima a las organizaciones en el mejor de los casos. Ahora son malos tiempos. Al reconocer las formas en que la pandemia está alimentando el dolor y la pérdida, tanto los líderes como las organizaciones pueden tomar medidas para transformar el dolor en una fuerza creativa que convierta la pérdida en inspiración.

*Los nombres de todas las personas mencionadas en este artículo han sido cambiados para proteger su privacidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- CROSINA, E. y MICHAEL G. PRATT.(2014). Entendiendo cómo el dolor debilita el cuerpo. *theatlantic.com*.
- Grief Recovery Institute y Stevens, Darlene Gavron (2003). The cost of grief, Chicago Tribune, 20 de agosto de 2003, *chicagotribune.com*
- SCHACTER, DANIEL L., (2019). Memoria implícita, memoria constructiva e imaginando el futuro: Una perspectiva profesional, *Perspectivas sobre la Ciencia Psicológica*, 2019, Volumen 14, Número 2, pp. 256–72, *scholar.harvard.edu*.
- KESSLER, DAVID., (2019). Finding Meaning: The Sixth Stage of Grief, Nueva York, NY: Scribner.
- RAMACHANDRAN, V. S. y BLAKESLEE, SANDRA (1998). *Phantoms in the Brain: Probing the Mysteries of the Human Mind*, Nueva York, NY: William Morrow.
- HOBSON, NICHOLAS M. y BONK, DEVIN y INZLICHT, MICHAEL. Rituals decrease the neural response to performance failure. *PeerJ*, 30 de mayo de 2017, *ncbi.nlm.nih.gov*
- NAKAMAKI, HIROCHIKA (1995). Memorial monuments and memorial services of Japanese companies: Focusing on Mount Koya. *Ceremony and Ritual in Japan: Religious Practices in an Industrialized Society*. London, UK: Routledge. págs. 25–37.

CHARLES DHANARAJ

Profesor de la *Cátedra Piccinati Endowed* y presidente del Departamento de Administración en el *Daniels College of Business* de la Universidad de Denver.

GEORGE KOHLRIESER

Psicólogo clínico y organizacional y profesor distinguido de liderazgo y comportamiento organizacional en el *International Institute for Management Development (IMD)*, donde es director del programa de liderazgo de alto rendimiento.