



Bardera, M. P. , García-Silgo, M.** y Pastor, A****

Comandante Psicólogo UME, ** Capitán Psicólogo IGESADEF, * Teniente Psicólogo ET (USAC “General Arroquia”).*

- Artículo recibido: Julio de 2014.

- Artículo aceptado: Octubre de 2014.

GESTIÓN DE ESTRÉS EN LAS FUERZAS ARMADAS

Resumen

El presente trabajo aborda las fuentes de estrés a las que se enfrenta el personal militar y las variables que pueden amortiguar su efecto sobre la salud, la seguridad y la eficacia en el desempeño de su trabajo. Estas variables (como el afecto y pensamiento positivo, las estrategias de afrontamiento, el autocontrol, el realismo, la personalidad *hardiness*, la autoeficacia, el altruismo, o la espiritualidad, entre otras) están siendo incorporadas por diferentes ejércitos de nuestro entorno en programas de fortalecimiento psicológico para su personal (por ejemplo, el *Comprehensive Soldier Fitness*, o el *Trauma Risk Management*).

En esta misma línea, una variable que está tomando gran relevancia es el liderazgo. El liderazgo transformacional es buen protector frente al estrés laboral, pero su aplicación en organizacionales rígidas o excesivamente jerarquizadas, como los ejércitos, es muy cuestionada. La alternativa está en los estilos de liderazgo basados en valores (por ej., liderazgo ético, liderazgo auténtico).

Palabras clave

Estrés laboral, riesgos psicosociales, resiliencia, liderazgo, psicología positiva.

Abstract

This paper addresses the sources of stress that military personnel face and discusses the variables that serve to buffer its impact on health, safety and effective job performance. These variables (such as a positive outlook, positive thinking, coping strategies, self-control, realism, personality hardiness, self-efficacy, altruism and spirituality, amongst others) are being incorporated by the different surrounding armed forces into psychological strengthening programmes for their staff (for instance, the programmes Comprehensive Soldier Fitness or Trauma Risk Management).

In this spirit, one variable that is proving to be of great relevance is leadership. Transformational leadership shields well against occupational stress, yet its application in rigid or excessively hierarchical organisations, such as armies, often comes under question. The alternative lies in value-based leadership styles (for instance, ethical leadership and authentic leadership).

Keywords

Occupational stress, psychosocial hazards, resilience, leadership, positive psychology.

GESTIÓN DE ESTRÉS EN LAS FUERZAS ARMADAS

I. INTRODUCCIÓN

En la última década han aparecido diferentes programas de fortalecimiento psicológico en contextos militares, el objetivo de este tipo de intervenciones es amortiguar el efecto que los estresores vinculados al ejercicio de la profesión militar tienen sobre este personal. Sin embargo, el interés por incorporar técnicas procedentes de la psicología en el entrenamiento militar no es tan reciente como pudiera parecer. Así por ejemplo, está documentado que el ejército norteamericano ya utilizó programas de gestión y resistencia al estrés, dirigidos a personal militar que desarrollaría puestos de contrainteligencia, durante la II Guerra Mundial.¹

Los programas actuales de fortalecimiento psicológico en el marco de la OTAN utilizan modelos basados en la evidencia (se ha probado de forma empírica su eficacia) y emergen de la Psicología Positiva. Algunos de estos programas son bastante conocidos, como el CSF (*Comprehensive Soldier Fitness*)² del Ejército Norteamericano o el TRiM (*Trauma Risk Management*) de los *Royal Marines*.³

Una de las variables que más peso tiene en estos programas es el liderazgo.⁴ Los estilos de liderazgo que sirvieron en otros tiempos, están ahora siendo cuestionados. Los conflictos del Siglo XXI y la milicia en contextos adversos, requieren de líderes que inspiren las capacidades psicológicas positivas, motiven y generen compromiso en sus subordinados, estos son “los líderes auténticos”.

1 Citado por Bardera y Silgo (2013): “los candidatos a puestos de espía eran enviados a un centro de evaluación en una granja de Washington, donde no sólo realizaban pruebas de lápiz y papel o entrevistas, sino que también realizaban ejercicios para ver si podían soportar el estrés y el rigor del trabajo detrás de las líneas enemigas. Esta semana en la granja se dedicaba a sacar todas las fortalezas y debilidades que pudieran tener los sujetos. El estudio de la personalidad era clave en esos centros”.

2 Sobre el CFS, se recomienda ver: JUANES-CUARTERO, Antonio P.: “Comprehensive fitness Soldier. En busca del soldado resiliente”, *Boletín electrónico del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, nº 42, 2012.

3 Para una revisión de programas de resiliencia en los ejércitos ver: GARCÍA SILGO, Mónica: “Revisión de programas de resiliencia basados en la evidencia en los ejércitos”, *Sanidad Militar*, nº 69 (3), 2013..

4 Ver GARCÍA SILGO, Mónica y CASTELLANOS, Jose Luis: “Preparación psicológica a través del liderazgo”, *Revista Ejército*, nº 863, 2013.

El presente documento abordará estos temas, distribuidos en tres grandes bloques: Riesgos psicosociales en contextos militares, programas de entrenamiento psicológico para gestionar el estrés y el rol del líder auténtico como amortiguador del estrés en los ejércitos.

2. RIESGOS PSICOSOCIALES EN CONTEXTOS MILITARES

En la última década, la Unión Europea ha venido alertando sobre la emergencia de riesgos de naturaleza psicosocial en contextos laborales, centrandose en este tipo de riesgos las estrategias comunitarias sobre salud y seguridad laboral, desde el año 2002.

En nuestro país, la VII Encuesta Nacional de Condiciones Trabajo (2011) apunta que los profesionales que trabajan en el ámbito de la Seguridad y Defensa (donde han sido incluidos los militares) son uno de los colectivos más expuestos a riesgos laborales, especialmente a los de naturaleza psicosocial. Estos datos no son diferentes a los obtenidos en otros ejércitos de nuestro entorno, lo que ha generado que la sección del *Human Factors and Medicine* (HFM) de la OTAN, creara los *Mental Health Advisory Team* (MHAT) para la investigación e intervención en esta problemática.

Sus investigaciones han permitido conocer las variables psicológicas implicadas en la salud y el bienestar de los militares, así como validar de forma empírica intervenciones para mejorarlas. Aunque pocos, en nuestras Fuerzas Armadas también se han desarrollado investigaciones e intervenciones en esta misma línea y se hará alusión a ellos más adelante.

Llegado a este punto, es preciso definir que entendemos por riesgos de naturaleza psicosocial. La Organización Internacional del Trabajo (1986) define los riesgos psicosociales como las interacciones entre el contenido de trabajo, la gestión y organización del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las competencias y necesidades de los trabajadores, por otro. Cox y Griffiths (1995) definen los factores psicosociales como los aspectos relativos al diseño del trabajo, así como su organización y gestión, y a sus contextos sociales y ambientales, que tienen el potencial de causar daños de tipo físico, social o psicológico.

Según la bibliografía de referencia, hay seis fuentes de estrés para los trabajadores que pueden suponer riesgos de naturaleza psicosocial, estas son:

1. Los “aspectos intrínsecos del trabajo”, que se relacionan con el contenido del mismo; como por ejemplo: sobrecarga del trabajo o largas jornadas laborales. En un estudio con soldados españoles del Ejército de Tierra, realizado por Bardera en 2010, se encontró que las demandas del puesto en habilidades específicas

se relacionaban directamente con el absentismo, la satisfacción laboral, la percepción de riesgo y la accidentalidad.

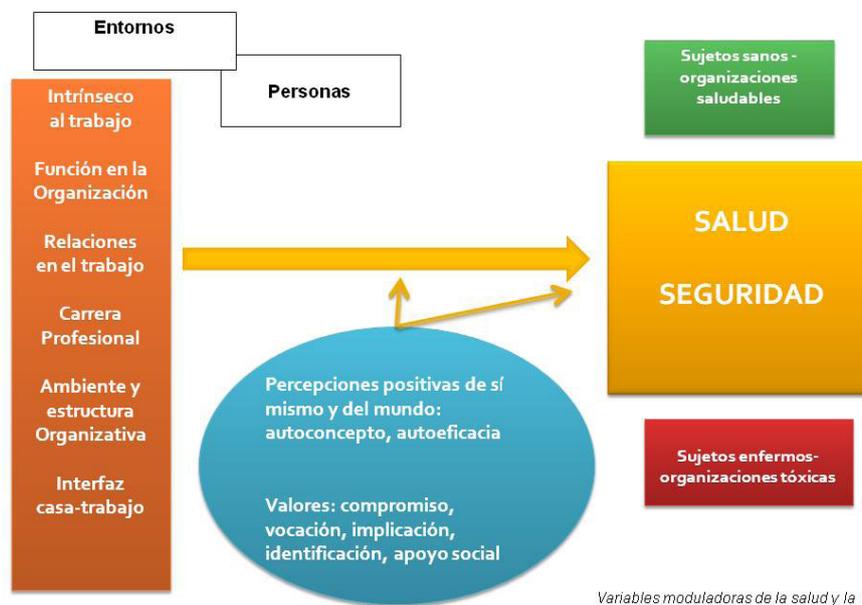
2. Los “estresores de rol”, vinculados a la ambigüedad y al conflicto de rol, es decir, cuando no están claras las tareas que debe realizar el trabajador o entran en conflicto entre ellas. Osca y col. encontraron que, los soldados que conocen claramente sus tareas sufren menor agotamiento emocional y menor malestar, pero mayor autorrealización personal y profesional, resultados que ya habían encontrado Bliese y Castro, en soldados de la OTAN.
3. Las “relaciones en el trabajo” son un estresor de gran relevancia en la profesión militar, aunque también pueden constituir un factor protector. En esta dirección, Stetz, Stetz y Bliese estudiaron el efecto del apoyo social de compañeros y superiores sobre la satisfacción laboral y el bienestar en la “policía militar”, encontrando que aunque el apoyo social es un buen amortiguador del estrés, no funciona igual en todas las situaciones ni con todos los sujetos.
4. El “desarrollo profesional” puede ser una fuente de estrés por diferentes motivos, como puede ser la inseguridad laboral o la incongruencia en la posición. Hay escasez de estudios sobre el impacto de estos estresores en el personal militar. En un estudio realizado hace unos años con militares españoles, las variables vinculadas al desarrollo de carrera, lejos de ser un estresor, eran una fuente de motivación laboral ⁵ si bien es cierto que el estudio se realizó con normativas de personal y ascensos que actualmente ya no están en vigor.
5. Los estresores derivados del “clima organizacional”, incluirían aspectos como la comunicación o las relaciones. López-Araujo, Osca y Peiró confirmaron la influencia de estos estresores de clima sobre la satisfacción laboral de soldados españoles.
6. Por último, respecto a los estresores del “eje familia-trabajo”, las investigaciones más recientes han puesto de manifiesto que este tipo de variables están muy vinculadas a aspectos socioeconómicos. Aunque la normativa puede amortiguar este tipo de estresores, en contextos militares es siempre complicado, pues como dicen algunos autores, familia y ejército son dos “instituciones voraces”, que requieren de una prestación individual muy completa a nivel psicológico, temporal y existencial, tanto que pueden llegar a exigirle la vida.⁶

⁵ Bardera, Pilar: *Antecedentes psicosociales en la salud laboral de militares españoles*, Tesis Doctoral, Madrid: UNED, 2010.

⁶ MOSKOS, Charles y WOOD, Frank R.: *The Military: More than just a job?* McLean, Va.: Pergamon-Brassey's, International Defense Publishers, 1988.

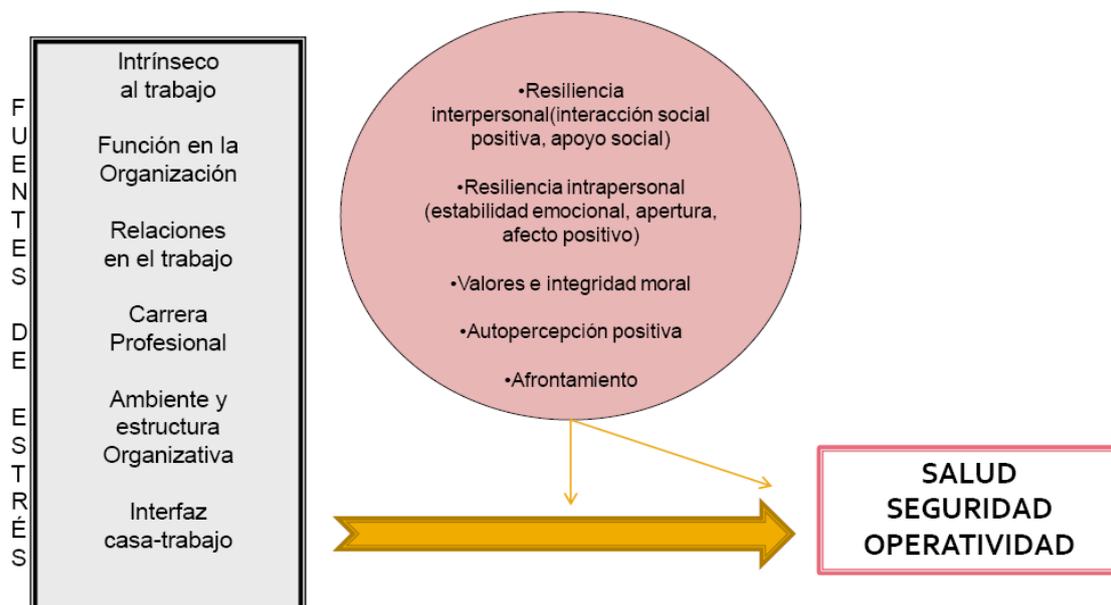
Es importante entender que la presencia de estos estresores en contextos militares no tiene por qué perjudicar la salud, la seguridad o la operatividad del personal, ya que existen una serie de variables individuales y grupales capaces de amortiguar o modular el impacto de los estresores sobre los sujetos. Algunas de estas variables están claramente identificadas y forman parte de los programas de entrenamiento psicológicos que se emplean los ejércitos. Por ejemplo, Thomas y col. encontraron que los sujetos más optimistas presentaban menor número de síntomas post- traumáticos, en situaciones de despliegue en zona de operaciones, incluso entrando en combate, que aquellos sujetos menos optimistas. También Bardera y Osca comprobaron que los sujetos con una percepción más positiva de sí mismos están protegidos frente a estos estresores (ver gráfico 1). El gráfico 2 presenta un modelo global.

Gráfico 1. Modelo de Bardera y Osca



Variables moduladoras de la salud y la seguridad en militares españoles (Bardera y Osca, 2010)

Gráfico 2. Modelo general



3. PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO PSICOLÓGICO PARA GESTIONAR EL ESTRÉS

El entrenamiento psicológico es un método de intervención empleado por psicólogos, o personal formado, que consiste en instruir a otras personas para que desarrollen determinadas habilidades psicosociales con el fin de que sean eficaces abordando una situación adversa actual, pasada o futura. Según Bates y col. el entrenamiento psicológico en ambientes militares es la integración y potenciación de las capacidades y habilidades mentales, emocionales y conductuales para optimizar el desempeño y fortalecer la resiliencia de los guerreros. Aunque esta metodología surgió inicialmente como técnica de tratamiento para casos clínicos, con el auge de la Psicología Positiva, el modelo centrado en intervenir para curar se ha transformado en un modelo más positivo, de tipo intervenir para fortalecer, generar competencias, bienestar, satisfacción y, de paso, prevenir. En la actualidad ambos modelos coexisten. El modelo positivo de salud mental fue reconocido inicialmente por la OMS⁷ y es la tendencia adoptada

7 ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, Nueva York, 19 de junio- 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 y entró en vigor el 7 de abril de 1948.

en gran parte de los organismos nacionales^{8,9} e internacionales^{10,11,12,13} implicados en la salud y el bienestar de las personas en general y de los trabajadores, militares o personas en riesgo en particular. Hay que destacar que el entrenamiento psicológico se ha convertido en parte de las estrategias de seguridad y defensa de algunos países^{14,15}, ampliándose el tradicional entrenamiento centrado exclusivamente en lo físico y técnico a otro en el que se incluyen, además, los aspectos psicosociales.¹⁶ En los últimos años, este modelo positivo, aglutinado muchas veces en la palabra “resiliencia”, se ha hecho muy popular en el área político, social, empresarial o económico, aunque el concepto ya se empleaba tiempo antes en el mundo de la ingeniería y tratamiento de los materiales. En psicología, dicho modelo ha supuesto una revolución, dando lugar a un nuevo paradigma.

Estos programas de entrenamiento están dirigidos a desarrollar la capacidad de resiliencia innata y adquirida de las personas ante los estresores físicos y psicosociales más o menos cotidianos. En este contexto psicológico, la Real Academia de la Lengua Española (22º ed.) define la resiliencia como “la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas”. Mientras, la literatura científica

8 Estrategia en Salud Mental del Sistema Nacional de Salud, Ministerio de Sanidad y Consumo, 2007.

9 Estrategia en Salud Mental del Sistema Nacional de Salud, Ministerio de Sanidad, política Social e Igualdad, 2011.

10 Organización Internacional del Trabajo: Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación. Ginebra, 2010.

11 Organización Mundial de la Salud: IV International Conference on Health Promotion, “New Players for a New Era: Leading health promotion into the 21st century”, *The Jakarta Declaration on Health Promotion in the 21st. Century*, Jakarta, Indonesia, July 1997.

12 Declaración Europea de Salud Mental, Declaración de los Ministros de Sanidad de los Estados Miembros en la Región Europea de la OMS, reunidos en Conferencia Ministerial celebrada en Helsinki del 12 al 15 de enero de 2005.

13 Libro Verde: Mejorar la salud mental de la población: Hacia una estrategia de la Unión Europea en materia de salud mental, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 2005.

14 National Security Research Division, *Annual Report 2011-2012*, Santa Mónica, CA: RAND Corporation, National Defense Research Institution, 2012.

15 Estrategia de Seguridad Nacional: Un proyecto compartido, Departamento del Seguridad Nacional, Presidencia del Gobierno, Gobierno de España, 2013.

16 Adler, Amy B., Delahaj, Roos, Bailey, Suzanne M., Van den Berge, Carlo, Parmak, Merle, Tussenbroek, Barend, PUENTE, Jose M., LANDRATOVA Sandra, KRAL, Pavel, KREIM, Guenter, RIETDIJKL, Deirdre, MCGURK, Dennis y CASTRO, Andrew: “NATO Survey of mental health training in Army recruits”, *Military Medicine*, nº 178 (7), 2013.

y especializada concibe la resiliencia ante la adversidad de tres maneras.^{17,18} Como proceso o capacidad básica de resistir; como capacidad de recuperación, adaptación y vuelta al equilibrio inicial; o como crecimiento tras un acontecimiento traumático.

En cuanto a la merecida relevancia del entrenamiento psicológico en la actualidad, cabe subrayar numerosas investigaciones (las citadas aquí entre otras) en donde se observa que determinados programas de resiliencia protegen de la depresión y facilitan un mejor ajuste y adaptación, disminuyen los niveles de cortisol en los estados de estrés elevado y muestran efectos positivos a largo plazo. En muestras militares se ha señalado que estos entrenamientos mejoran las estrategias de afrontamiento, así como la inteligencia emocional, los pensamientos positivos en situaciones estresantes, el optimismo o la búsqueda de apoyo social cuando se necesita.

Los factores concretos que se incluyen en los programas de resiliencia más relevantes de la actualidad, han demostrado efectos moduladores significativos entre los estresores o riesgos y la salud y el bienestar. Dichos factores se pueden agrupar en tres grandes áreas de resiliencia (biológica, psicológica y social) y se abordan según su naturaleza interna o externa al sujeto. Los factores internos hacen referencia a cualidades que dependen únicamente de la persona, tanto desde un punto de vista biológico, como psicológico. Mientras que los externos tienen que ver con su entorno y, por tanto, no dependen tanto de él aunque éste (a través de sus competencias internas) pueda influir, a veces, en ellos.

Entre los factores externos con más evidencias empíricas se encuentra el apoyo social.^{13,19,20} Dicho factor se puede desarrollar en distintos escenarios, como son los familiares, los organizacionales o los comunitarios. El apoyo familiar es uno de los factores externos con más impacto en la resiliencia individual. En cuanto a los contextos organizacionales, como por ejemplo el militar, la cohesión grupal, junto al trabajo en equipo y al clima positivo de unidad, constituyen subfactores prioritarios. Es por ello que el liderazgo (dimensión incluida en el clima laboral) cobra tanta relevancia en la enseñanza y formación de los mandos militares. De este modo, una de las estrategias de prevención de riesgos laborales por un lado y de desarrollo de la resiliencia de los subordinados por otro, consiste en entrenar al Mando en aquellos

17 Reich, John W., Zautra, Alex J. y Hall, John S. (Eds.): *Handbook of Adult Resilience*, New York: Guilford Press, 2010.

18 Meredith, Lisa S., Sherbourne, Cathy D., Gaillot, Sarah J., Hansell, Lydia, Ritschard, Hans V., Parker, Andrew M. y Wrenn, Glenda: *Promoting psychological resilience in the U.S. military*, Santa Monica, CA. RAND Corporation, 2011.

19 Lee, Jennifer E. C., Sudom, Kerry A. y McCreary, Donald R.: "Higher-Order model of resilience in the Canadian forces", *Canadian Journal of Behavioural Science*, nº 43 (3), 2011.

20 García Silgo, Mónica: "Revisión de programas de resiliencia basados en la evidencia en los ejércitos", *Sanidad Militar*, nº 69 (3), 2013.

factores de liderazgo que tienen efectos positivos sobre la moral, el rendimiento, la eficacia, el bienestar, la satisfacción o la salud de los soldados. Así, el entrenamiento del liderazgo es un tipo de intervención indirecta de la resiliencia de los recursos humanos de las Fuerzas Armadas. Otros factores externos de resiliencia organizacional son (entre otros): El apoyo de medios materiales y tecnológicos; la información y el acceso a ella; la formación técnica; o el desarrollo de protocolos de actuación e instrucciones técnicas. Por último, el apoyo comunitario se asocia con tener amistades, estar integrado en grupos, participar en actividades sociales, espirituales, ceremonias, etc. Algunos de los programas de resiliencia implementados en poblaciones militares tienen en cuenta estos factores externos (además de los internos que se mencionaran a continuación), llegando a entrenar psicológicamente a las familias en las propias unidades o creando redes de apoyo comunitario. En esta línea se concibió el programa de entrenamiento del ejército de los Estados Unidos *Comprehensive Soldier and Family Fitness* (CSF2).

En cuanto a los factores internos que han demostrado efectos moduladores sobre la salud y el rendimiento, se encuentran los biológicos, como por ejemplo, la fortaleza física (comprendida por el entrenamiento físico y los hábitos nutricionales y el estilo de vida sanos) y los psicofisiológicos, entre los que destacan^{1,13,21,22} el afecto positivo; el pensamiento positivo; las estrategias positivas de afrontamiento; el autocontrol; el realismo, la aceptación o la autoconciencia; el estilo de personalidad *hardiness* (compuesta por las dimensiones de compromiso, control y reto); la autoeficacia; el altruismo; la espiritualidad (relacionada, o no, con la religión); y la experiencia laboral. Algunos factores internos están directamente relacionados, a su vez, con tener relaciones interpersonales positivas o con dar y recibir apoyo social (factor social), mientras que otros lo están con la capacidad de controlar y reducir las respuestas fisiológicas de ansiedad en situaciones de estrés (factor biológico).

Respecto a las sesiones en las que se desarrollan los programas de entrenamiento psicológico, estas pueden ser intensivas en un corto período de tiempo o distribuidas a lo largo de varios meses. A su vez, pueden ser de tipo grupal o individual aunque, en academias o unidades militares son las sesiones grupales las empleadas normalmente. La metodología didáctica debe ser interactiva, evitándose las conferencias en las que sólo hable el entrenador e incluyéndose casos prácticos, ejemplos personales de los propios sujetos y la identificación de los estresores psicosociales que afecten cada uno. Es por este motivo que los grupos no pueden ser muy numerosos. Se deberá hacer especial hincapié en practicar las estrategias cognitivas y conductuales de cada factor de resiliencia, así como en ejercitar las competencias de resiliencia ante los estresores psicosociales que puedan aparecer entre sesiones, compartiendo la experiencia posteriormente y analizándolo con el psicólogo o entrenador y el grupo. Dependiendo de cuales sean los objetivos que se quieran conseguir con el programa, se implementarán más o menos módulos de entrenamiento, entendiéndose que a mayor cuantía de factores tratados y más áreas bio-psico-sociales entrenadas, más aumentará la capacidad de resiliencia ante la adversidad de los sujetos. Es recomendable, no

solo para obtener un índice de la eficacia del programa sino, también, de cara a la consolidación del sentimiento de autoeficacia de los sujetos, contar con indicadores objetivos y cuantitativos del cambio, es decir, con instrumentos de evaluación en las fases previas al programa y posteriores a corto y a largo plazo. Finalmente, se pueden incluir fases de seguimiento para afianzar los cambios positivos conseguidos.

Existen distintos programas de entrenamiento biopsicosocial o psicosocial llevados a cabo en el contexto de la seguridad y defensa, como el CSF2 antes nombrado. Podemos citar más ejemplos, entre otros: *National Guard Resiliency Program*, *Mindfulness-based Mind Fitness Training*, *Mindfulness Based Stress Reduction*, *Air Force Landing Gear*, *Marine Corps Operational Stress Control*, *Gallup*, *Heartmath*, *National Security Agency Employee Engagement Program*, o *Trauma Risk Management*. En esta línea, la *Science and Technology Organization* de la OTAN está desarrollando y validando un programa de entrenamiento psicológico con el objetivo de aumentar la resiliencia de los militares cuando estos están todavía en fases iniciales de reclutamiento.

Se debe exigir que los programas de entrenamiento psicológico, antes de implementarse, tengan demostrada su eficacia en ensayos aleatorios controlados y que el adiestramiento de los entrenadores haya sido, también, validado. La psicología es una ciencia y, como tal, sus intervenciones deben estar basadas en la evidencia. Por otra parte, el entrenamiento psicológico (conocido y popularizado en los últimos años como *coaching*) ha sido (antes de la era del *coaching*), y es una técnica muy dada a las prácticas basadas en la intuición, la tradición, las corrientes subjetivas, el intrusismo profesional, así como a la banalización de sus principios, instrumentos y métodos. Por último, para hacer entrenamientos psicológicos eficaces y de calidad, es necesario elaborarlos desde la ética profesional, lo que está directamente relacionado con basar las intervenciones en criterios demostrados científicamente.

4. LIDERAZGO Y ESTRÉS EN CONTEXTOS MILITARES

El liderazgo emerge como una variable fundamental en la gestión del estrés, ya sea como factor de protección, o como causa principal de éste. Para Ivancevich y Matteson, el liderazgo representa posiblemente la capacidad de influencia más poderosa de entre todos los aspectos relacionados con el trabajo. Pero qué es el liderazgo, qué implica liderar a otras personas, o cómo la influencia del líder puede determinar el desarrollo de potencialidades o debilidades en los subordinados. Según la definición de Northouse, el liderazgo es un “proceso por el cual un individuo influye a un grupo de sujetos para alcanzar un objetivo común”. Podemos encontrar matices a esta definición según

la perspectiva teórica en la que nos posicionemos, ya sea situacional, transaccional, transformacional u otras; pero en líneas generales, todas incluyen los elementos esenciales de la definición de Northouse en su composición.

El estudio de la relación entre el liderazgo y el estrés lleva presente varias décadas. Los primeros estudios,²¹ ya señalaban la posibilidad de que el comportamiento de los líderes pudiera influir en el nivel de estrés experimentado por los subordinados. En la actualidad, son muchos los estudios que han aflorado respecto a la figura del líder dentro de las organizaciones. Los jefes o directivos que ejercen esta figura, juegan un papel fundamental tanto en la salud y las conductas de la organización, como en la de los seguidores o subordinados. Las conductas de los líderes pueden tener un efecto amortiguador o potenciador sobre los estresores que influyen en el bienestar de los empleados, de hecho, hasta podría considerarse a los comportamientos del líder como estresores en sí mismos. En esta línea Peiró y González-Roma, descubrieron que el estrés del líder predice de manera significativa y positiva el nivel medio de estrés de los miembros de los equipos. Es por tanto en la relación entre líderes y seguidores, donde radica una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones. Shamir, Zakay, Brainin y Popper, señalan que las relaciones entre los líderes y los seguidores pueden tener una influencia directa o indirecta en el rendimiento laboral y en el bienestar laboral de todos los miembros de la organización. Una conducta inadecuada del líder puede contribuir al surgimiento de experiencias negativas en los empleados que perjudiquen su bienestar, desembocando en bajos niveles de satisfacción general y laboral, y en mayores niveles de conflicto trabajo-familia.²² Se pueden encontrar en la literatura evidencias de la relación del liderazgo negativo o tóxico con el *burnout*.²³ Por otro lado, teniendo en cuenta el papel modulador de las conductas del líder sobre el estrés, la tensión o el bienestar de los empleados, también podemos señalar que las conductas positivas de los líderes pueden mejorar el ambiente laboral, y tener una influencia directa y positiva tanto en la satisfacción como en la implicación de los subordinados,²⁴ afectando directamente al rendimiento y compromiso organizacional de los trabajadores.

21 Oaklander, Harold y Fleishman, Edwin A.: "Patterns of leadership related to organizational stress in hospital settings", *Administrative Science Quarterly*, nº 8 (4), 1964.

22 TEPPER, Bennett J.: "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, nº 43 (2), 2000.

23 Por ej. Seltzer, Joseph y Numerof, Rita E.: "Supervisory leadership and subordinate burnout", *Academy of Management Journal*, nº 31, 1986; Gil-Monte, Pedro y Peiró, Jose María: "Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) según el MBI-HSS en España", *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, nº 16(2), 2000.

24 Van Knippenberg, Dan, De Cremer, David y Van Knippenberg, Barbara: "Leadership and Fairness: The State of the Art", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nº 16 (2), 2007.

El modelo de liderazgo que mayor evidencia empírica parece haber alcanzado, relacionado con las conductas positivas del líder como promotoras de satisfacción laboral, compromiso y rendimiento laboral, en su papel como antagonistas o moduladoras del estrés, es el liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo va más allá de los modelos basados en recompensas y castigos, logrando inspirar en los subordinados altos niveles de implicación y esfuerzo hacia los objetivos establecidos.²⁵ Los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio con sus subordinados, mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Aplicando este estilo, se modifican las percepciones y valores de los subordinados, así como sus expectativas y aspiraciones profesionales, alineando sus propias creencias o autoconceptos con la visión del líder o de la organización.²⁶ Díaz, Gómez y De la Garza, identifican una serie de conductas claves en el liderazgo transformacional: “Identificar y articular una visión, exhibir en sus actos un modelo de valores a seguir, unificar esfuerzos cooperativos hacia una meta común, motivar y entusiasmar para mejorar la calidad del desempeño de los seguidores, brindar apoyo a los seguidores respetándolos y preocupándose por sus necesidades y sentimientos, y finalmente estimular la reflexión sobre las tareas realizadas”.

En relación al estrés, se ha demostrado que los líderes transformacionales promueven enfoques o evaluaciones positivas de los subordinados hacia las situaciones de estrés, percibiéndolas como retos o desafíos.²⁷ Schultz, Greenly y Brown, descubrieron que este tipo de liderazgo favorecía la congruencia de metas, la claridad del puesto de trabajo y la satisfacción laboral, influyendo en las creencias e interpretaciones de los trabajadores hacia su puesto de trabajo. De este modo, se incrementa en líneas generales el bienestar, se reduce la percepción de estrés, contribuyendo a la aparición de un afrontamiento laboral proactivo, lo que redundaría irremediablemente, además de en la satisfacción, en el aumento de la implicación organizacional y del rendimiento laboral.

Sin embargo, a pesar de la evidencia empírica existente sobre las bondades de este estilo de liderazgo, se han señalado algunas críticas hacia el modelo, planteando que las estrategias utilizadas por los líderes transformacionales podrían ser manipuladoras o utilizadas en beneficio de los propios líderes, lo que ha llevado en cierto modo a tratar

25 Ver: Bass, Bernard: *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998; BASS, B. y RIGGIO, Ronald: *Transformational Leadership*, 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Erlbaum, 2006.

26 Ver: Burns, James: *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978; Shamir, Boas, Brainin, Esther, Zakay, Eliav y Popper, Micha: “Perceived combat readiness as collective efficacy: Individual- and group-level analysis”, *Military Psychology*, nº 12, 2000.

27 LYONS, Joseph B. y SCHNEIDER, Tamera R.: “Leadership and stress: The effects of leadership style on stress outcomes”, *Leadership Quarterly*, nº 20, 2009.

de diferenciar los “verdaderos” líderes transformacionales de aquellos “interesados”. Este hecho, sumado a la decepción de muchos ciudadanos y o subordinados hacia la actuación de sus líderes, en el contexto actual de crisis económica y social, ha llevado al surgimiento de modelos de liderazgo que sin alejarse en lo nuclear de los postulados del liderazgo transformacional, redundan en la importancia de la ejemplaridad del comportamiento del líder, así como en la moralidad y ética de éste, como prototipo de actuación para los seguidores, como pueden ser el liderazgo ético propuesto por ejemplo por Brown, Trevino y Harrison en 2005, o el liderazgo auténtico de Avolio y col. (2004). Además, han reaparecido modelos de liderazgo “aparentemente” olvidados, y que, sin embargo, vuelven a tener un protagonismo en la actualidad, como son el liderazgo compartido,²⁸ en el que la función de liderazgo se asume de manera colectiva por el grupo; y el *supportive leadership* o liderazgo de apoyo,²⁹ que resalta las conductas del líder orientadas a satisfacer las necesidades de sus subordinados y a proporcionar las herramientas necesarias para su eficaz desempeño, postulado que se identifica en cierta manera con la “consideración individualizada” del liderazgo transformacional.

A pesar de la eficacia demostrada de estos tipos de liderazgo hacia la protección y disminución del estrés laboral, existen dudas de que éstos puedan ser aplicados en estructuras organizacionales rígidas o excesivamente jerarquizadas, como pueden ser los ejércitos. Y en caso de ser aplicados, se plantea la duda de si tendrían el mismo nivel de protección hacia el estrés que en el resto de organizaciones.

Los líderes militares no sólo se encargan de la protección y bienestar de sus soldados. También de su preparación física, técnica y táctica, que debe ser adecuada a las características de cada uno de los puestos que ocupan sus subordinados. Además, deben preocuparse por su propia formación militar, en la que deben de conjugar su papel como combatientes, a la par que se encargan de la gestión de su personal, con todas las vicisitudes que ello pueda implicar, como son los problemas familiares, económicos o profesionales. El contexto es cambiante, teniendo que adaptarse y conjugar los periodos de entrenamiento o instrucción con los de despliegue en zonas de operaciones durante prolongados periodos de tiempo. El carácter cada vez más modernizado de los despliegues militares está cambiando en cierta manera la doctrina tradicional del “arte de la guerra”, tomando protagonismo la utilización cada vez mayor de alta tecnología, acompañada de unidades de combate pequeñas, ágiles y tremendamente especializadas. Esto obliga a que los líderes tengan que ser cada vez más versátiles y capaces de aplicar sus habilidades en una gran variedad de contextos.³⁰

28 Ver: YUKL, Gary: *Leadership in organizations*, 4th ed. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1998; PEARCE, Craig L. y CONGER, Jay A. (Eds): *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub, 2003.

29 RAFFERTY, Alannah E. y GRIFFIN, Mark A.: “Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions”, *The Leadership Quarterly*, nº 15, 2004.

30 BROWN, Robert y SIMS, Douglas: “Transforming in peace and war”, *Military Review*, May-

Además, como señala Bass (1998), los líderes del futuro deberán ganarse la confianza, lealtad y aprecio de sus subordinados, ocupándose de sus necesidades, y transmitiendo desafíos, sentido de unidad y trabajo, comunicando objetivos de manera compartida y atractiva hacia el futuro. Se ha de entender entonces que el liderazgo militar es “el proceso de influenciar a otros proporcionando propósitos, motivación y dirección para cumplir las misiones y mejorar la organización” (*Department of the Army*, 2006).

En esta emergente forma de liderazgo militar, la facilitación de la información y la participación en el proceso de toma de decisiones, se convierten en elementos cruciales a la hora de prevenir o reducir el estrés de los subordinados.³¹ El líder no se puede conformar con dirigir a sus subordinados sin más, tiene que tratar de implicarlos en el trabajo, potenciar la persecución de objetivos comunes, tiene que ser cercano a ellos y traspasar las relaciones; de tal modo, que se produzca el mejor afrontamiento de las situaciones de estrés. El liderazgo transformacional parece poder dar una respuesta positiva a estas demandas, aunque siempre ha existido la duda de si en situaciones de combate, donde el estrés es máximo, un líder debe aplicar un modo de actuación transformacional, o de apoyo, en vez de uno más directo adaptado al tipo de situación en la que se encuentra. Es por ello que se ha considerado que, aunque parece probado un mejor afrontamiento de las situaciones estresantes a través de un estilo de liderazgo transformacional, es posible que en ocasiones, conjugar este tipo de liderazgo con el transaccional, basado en un intercambio contingente de recompensas y castigos, puede redundar en un liderazgo más efectivo como el propuesto recientemente por Alarcón, Lyons, Schlessman y Barelka.

Otro aspecto que parece cobrar cada vez más relevancia, sobre todo en la búsqueda del tipo de liderazgo militar efectivo, son las motivaciones, ética y valores del líder, que a través de la influencia de éste hacia el grupo, pueda tener un efecto ejemplar que ayude o sirva de prototipo para los subordinados. Principalmente porque la transmisión de dichos valores, son un elemento fundamental en la transformación de los intereses individuales de cada subordinado, en intereses colectivos. Para Shamir, House y Arthur, la conducta ejemplar del líder, sustentada en valores éticos y morales, inspira a los seguidores a implicarse más en las misiones, a realizar sacrificios personales en el cumplimiento de la misión y a actuar más allá de lo concerniente a su tarea o servicio. Por tanto, no podemos descartar la eficacia de estilos de liderazgo como el ético o el auténtico, como alternativas a los modelos tradicionales de liderazgo, ya que además de compartir con el liderazgo transformacional y de apoyo las bases teóricas relativas a trascender las relaciones con los subordinados, apoyándoles en lo necesario para que tanto su implicación como su satisfacción laboral sea mayor, siempre en la

June, 2005.

31 FALLESEN, Jon J., KELLER-GLAZE, Heidi y CURNOW, Christina K.: “A selective review of leadership studies in the U.S. Army”, *Military Psychology*, nº 23, 2011. DOI: 10.1080/08995605.2011.600181..

búsqueda de un mejor afrontamiento del estrés; añaden un componente ético que parece también ahondar en el bienestar y compromiso organizacional.

Lo que sí que parece predominar, incluso traspasar el posible nivel de eficacia del liderazgo transformacional u otros, en lo relativo al mejor afrontamiento posible de los diferentes estresores tanto por parte del líder como de sus subordinados, es la presencia en el líder de personalidad “resistente” (*hardy-personality* o *hardiness*), y la formación de una identidad social común con el grupo de subordinados.

Las personas resistentes, por lo general, interpretan las experiencias estresantes como interesantes y provechosas, sobre las que pueden ejercer cierto control, afrontándolas como retos personales de los que pueden aprender y crecer como personas. Por tanto, los líderes resistentes podrán facilitar a través de su propia influencia, que sus subordinados realicen un afrontamiento positivo de las situaciones de estrés, a través de compartir su razonamiento sobre la situación y sobre las experiencias del grupo, de un modo positivo y constructivo.³² Este estilo de afrontamiento no sólo redundará en un mayor rendimiento y bienestar de los subordinados, sino que ayudará a mitigar uno de los efectos que más ha preocupado a los ejércitos después de los despliegues, como es el abandono del servicio en las fuerzas armadas, por parte de sus miembros. Este tipo de personalidad en el líder, al ser percibida como prototípica por los subordinados, tendrá un efecto positivo en el fortalecimiento del grupo y de mejora de la cohesión de las unidades, incrementando el nivel de preparación de éstas para el combate. Las investigaciones muestran que los líderes no sólo influyen en el estrés de sus subordinados de manera individual, sino también colectiva, lo que redundará directa e indirectamente en la sensación de bienestar, al crearse un sentido compartido de realidad social, es decir: un sentido compartido de valores, misiones y prioridades.³³ Este afrontamiento colectivo es especialmente importante en los ambientes donde no se pueden controlar los eventos estresantes. En el caso de los ambientes militares de combate, la identificación de los soldados con su unidad, fortaleciendo la cohesión del grupo, jugará un papel fundamental en la reducción de los efectos del estrés, y en el máximo rendimiento de la unidad. Para Shamir, Brainin, Zakay y Popper, la identificación de los soldados con su unidad es posiblemente el mejor predictor de la eficacia y preparación para el combate.

A pesar de la incipiente aparición de estudios sobre liderazgo en los ejércitos de diferentes países estos últimos años, el fenómeno no parece haber hecho más que empezar. La preocupación por el impacto del liderazgo en la gestión del personal militar, parece haber tomado una especial relevancia, trasladándose las investigaciones

32 BARTONE, Paul: “Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness?” *Military Psychology*, nº 18(Suppl.), 2006.

33 BRITT, Thomas, DAVISON, James, BLIESE, Paul y CASTRO, Carl: “How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers”, *Military Medicine*, nº 169 (7), 2004.

de campo a las propias academias generales. Allí se forman los oficiales del futuro que, a medio y largo plazo, ocuparán los lugares clave para el desarrollo del liderazgo efectivo. Podemos encontrar en la literatura numerosos ejemplos de estudios sobre liderazgo en futuros oficiales de West Point, así como cadetes de las *Israeli Defense Forces* (IDF), entre otros. Pero sin lugar a dudas, la consecuencia más significativa de los resultados obtenidos de tal prominente investigación, ha sido la aplicación de programas específicos de formación en liderazgo, especialmente del estilo transformacional, como puede ser el amplio programa desarrollado por el Ejército Canadiense, impulsado por el *Canadian Forces Leadership Institute*; o por ejemplo, con la inclusión en la Real Academia de Oficiales de Noruega de entrenamiento en liderazgo durante los ejercicios de instrucción.

5. CONCLUSIONES

El entrenamiento integral de los soldados no debe pasar por alto el fortalecimiento psicológico. El personal ha de recibir formación e información respecto a los riesgos de naturaleza psicosocial a los que se deberá enfrentar, deben proporcionarse estrategias para afrontarlos y mecanismos de ajuste y adaptación, para que el impacto de estas amenazas no cause merma en su salud, su seguridad o su operatividad.

Estos programas de fortalecimiento psicológico deben validarse empíricamente y abordar variables cuyo impacto sobre los sujetos haya sido probado. Algunas de las variables sugeridas han sido abordadas en los apartados anteriores, la mayoría surgen del enfoque de la Psicología Positiva y de los conceptos de personalidad resistente, estrategias de afrontamiento o resiliencia.

Se debe destacar especialmente el impacto del líder. Algunos estilos de liderazgo pueden resultar “tóxicos” para quienes los “sufren”, reduciendo el rendimiento, el compromiso o la implicación en el trabajo o aumentando el estrés. La mayor parte de la bibliografía reconoce que el estilo de liderazgo transformacional es el que logra los mayores niveles de implicación, esfuerzo y bienestar en los subordinados. Estos son los líderes que motivan, inspiran, entusiasman y apoyan a quienes tienen bajo su mando, mostrando un modelo de valores claramente definido y una consideración individualizada de las personas. No obstante, también han sido criticados por su capacidad de manipulación.

En contextos militares los líderes deberán ser versátiles y ganarse la confianza, lealtad y compromiso de los subordinados. El liderazgo transformacional parece el más adecuado en estos casos, aunque siempre ha existido la duda sobre si en situaciones de combate, un líder debe aplicar un modo de actuación transformacional, o de apoyo, en vez de uno más directo adaptado al tipo de situación en la que se encuentre.

En la actualidad, emerge el interés por el estudio que el impacto de la ética y los valores en los ejércitos tienen sobre el compromiso, la implicación y el bienestar del personal. Entre los trabajos que están empezando a publicarse en esta línea, destacan aquellos centrados en el ejercicio del liderazgo ético. Así los valores, siempre presentes en los ejércitos, retornan con fuerza como protectores frente a la salud y estrés, y como garantía del éxito de la misión.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, Amy B., DELAHAIJ, Roos, BAILEY, Suzanne M., VAN DEN BERGE, Carlo, PARMAK, Merle, TUSSENBROEK, Barend, PUENTE, Jose M., LANDRATOVA Sandra, KRAL, Pavel, KREIM, Guenter, RIETDIJKL, Deirdre, MCGURK, Dennis y CASTRO, Andrew: "NATO Survey of mental health training in Army recruits", *Military Medicine*, nº 178 (7), 2013.
- ALARCON, Gene M., LYONS, Joseph B., SCHLESSMAN, Bradley R. Y BARELKA, Alexander: "Leadership and coping among Air Force officers", *Military Psychology*, nº 24, 2012. DOI: 10.1080/08995605.2012.639674.
- AVOLIO, Bruce J., GARDNER, William L., WALUMBWA, Fred O., LUTHANS, Fred y MAY, Douglas R.: "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The Leadership Quarterly*, nº 15, 2004.
- ARMY DEPARTMENT: *Army Leadership Field Manual*. Washington, DC: Author, 2006.
- BARDERA, Pilar: *Antecedentes psicosociales en la salud laboral de militares españoles*, Tesis Doctoral, Madrid: UNED, 2010.
- BARDERA, Pilar y OSCA, Amparo: "Estrés laboral, autoconcepto y salud en una muestra de militares españoles". *Revista de Sanidad Militar*, nº 65 (3), 2009.
- BARDERA, Pilar y GARCÍA SILGO, Mónica: "Preparación psicológica y variables organizacionales", *Revista Ejército*, nº 863, 2013.
- BARTONE, Paul: "Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness?" *Military Psychology*, nº 18(Suppl.), 2006.
- BASS, Bernard: *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998.
- BASS, B. y RIGGIO, Ronald: *Transformational Leadership*, 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Erlbaum, 2006.
- BATES, Mark J., BOWLES, Stephen, HAMMERMEISTER, Jon, STOKES, Charlene, PINDER, Evette, MOORE, Monique, FRITTS, Matthew, VYTHILINGAM, Meena, YOSICK, Todd, RHODES, Jeffrey, MYATT, Craig, WESTPHAL, Richard, FAUTUA, David, HAMMER, Paul y BURBELO, Greg: "Psychological Fitness", *Military Medicine*, nº 175 (8), 2010.
- BLIESE, Paul y CASTRO, Carl: "Role Clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support", *Work & Stress*, nº 14 (1), 2000.

- BRITT, Thomas, DAVISON, James, BLIESE, Paul y CASTRO, Carl: “How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers”, *Military Medicine*, nº 169 (7), 2004.
- BROWN, Robert y SIMS, Douglas: “Transforming in peace and war”, *Military Review*, May-June, 2005.
- BROWN, Michael E., TREVINO, Linda y HARRISON, David A.: “Ethical Leadership: a social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nº 97, 2005.
- BURNS, James: *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.
- COX, Tom y GRIFFITHS, Amanda: “The assessment of psychosocial hazards at work”, *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: Wiley and Sons, 1995.
- COX, Tom, GRIFFITHS, Amanda y RIAL-GONZALEZ, Eusebio: *Research on Work-Related Stress*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.
- DECLARACIÓN EUROPEA DE SALUD MENTAL, Declaración de los Ministros de Sanidad de los Estados Miembros en la Región Europea de la OMS, reunidos en Conferencia Ministerial celebrada en Helsinki del 12 al 15 de enero de 2005.
- DÍAZ, Héctor R., GÓMEZ Ramón y DE LA GARZA, Jorge: “La relación entre comportamientos de liderazgo transformacional, contenidos de comunicación y factores de estrés en el trabajo”, *La investigación Administrativa*, nº 102, 2008.
- DUCKWORTH, Angela L., STEEN, Tracy A. y SELIGMAN, Martin E. P.: “Positive Psychology in Clinical Practice”, *Annual Review of Clinical Psychology*, nº 1, 2005.
- VII ENCUESTA NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2011.
- ESTRATEGIA EN SALUD MENTAL DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD, Ministerio de Sanidad y Consumo, 2007.
- ESTRATEGIA EN SALUD MENTAL DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD, Ministerio de Sanidad, política Social e Igualdad, 2011.
- ESTRATEGIA DE SEGURIDAD NACIONAL: UN PROYECTO COMPARTIDO, Departamento del Seguridad Nacional, Presidencia del Gobierno, Gobierno de España, 2013.
- FALLESEN, Jon J., KELLER-GLAZE, Heidi y CURNOW, Christina K.: “A selective review of leadership studies in the U.S. Army”, *Military Psychology*, nº 23, 2011. DOI: 10.1080/08995605.2011.600181.

- FREDRICKSON, Barbara L. y TUGADE, Michele M.: "What Good are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the USA on September 11th, 2001", *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 84, 2003.
- GARCÍA SILGO, Mónica: "Revisión de programas de resiliencia basados en la evidencia en los ejércitos", *Sanidad Militar*, nº 69 (3), 2013.
- GARCÍA SILGO, Mónica (*en prensa*): "Las prácticas basadas en la evidencia en psicología militar", *Sanidad Militar*.
- GARCÍA SILGO, Mónica y CASTELLANOS, Jose Luis: "Preparación psicológica a través del liderazgo", *Revista Ejército*, nº 863, 2013.
- GIL-MONTE, Pedro y PEIRÓ, Jose María: "Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) según el MBI-HSS en España", *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, nº 16(2), 2000.
- HAMMERFALD, Karin, EBERLE, C., GRAU, M., KINSPERGER, A., ZIMMERMANN, Alan, EHLERT, Ulrike y GAAB, Jens: "Persistent effects of cognitive-behavioral stress management on cortisol responses to acute stress in healthy subjects –A randomized controlled trial", *Psychoneuroendocrinology*, nº 31, 2006.
- IVANCEVICH, John M. y MATTESON, Michael T.: *Estrés y trabajo*. México: Editorial del Valle de México, 1985.
- JUANES-CUARTERO, Antonio P.: "Comprehensive fitness Soldier. En busca del soldado resiliente", *Boletín electrónico del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, nº 42, 2012.
- LIBRO VERDE: *Mejorar la salud mental de la población: Hacia una estrategia de la Unión Europea en materia de salud mental*, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 2005.
- LEE, Jennifer E. C., SUDOM, Kerry A. y MCCREARY, Donald R.: "Higher-Order model of resilience in the Canadian forces", *Canadian Journal of Behavioural Science*, nº 43 (3), 2011.
- LYONS, Joseph B. y SCHNEIDER, Tamera R.: "Leadership and stress: The effects of leadership style on stress outcomes", *Leadership Quarterly*, nº 20, 2009.
- LESTER, Paul B., HARMS, Peter D., HERIAN, Mitchel N., KRASIKOVA, Dina V. y BEAL, Sarah J.: "Longitudinal Analysis of the impact of Master Resilience Training on self-reported resilience and psychological health data", *The Comprehensive Soldier Fitness program evaluation: Report #3: (Tech. Rep. 3)*, 2011.

- LÓPEZ-ARAUJO, Blanca, OSCA, Amparo y PEIRÓ Jose María: “El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral”, *Psicothema*, nº 19(1), 2007.
- MEREDITH, Lisa S., SHERBOURNE, Cathy D., GAILLOT, Sarah J., HANSELL, Lydia, RITSCHARD, Hans V., PARKER, Andrew M. y WRENN, Glenda: *Promoting psychological resilience in the U.S. military*, Santa Monica, CA. RAND Corporation, 2011.
- MOSKOS, Charles y WOOD, Frank R.: *The Military: More than just a job?* McLean, Va.: Pergamon-Brassey's, International Defense Publishers, 1988.
- NATIONAL SECURITY RESEARCH DIVISION, *Annual Report 2011-2012*, Santa Mónica, CA: RAND Corporation, National Defense Research Institution, 2012.
- NORTHHOUSE, Peter G.: *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- OAKLANDER, Harold y FLEISHMAN, Edwin A.: “Patterns of leadership related to organizational stress in hospital settings”, *Administrative Science Quarterly*, nº 8 (4), 1964.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD: Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, Nueva York, 19 de junio- 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 y entró en vigor el 7 de abril de 1948.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO: *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*, Ginebra: OIT., 1986.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO: *Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación*. Ginebra, 2010.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD: IV International Conference on Health Promotion, “New Players for a New Era: Leading health promotion into the 21st century”, *The Jakarta Declaration on Health Promotion in the 21st Century*, Jakarta, Indonesia, July 1997.
- OSCA, Amparo, GONZÁLEZ-CAMINO, Genoveva, BARDERA, Pilar y PEIRÓ, Jose María: “Estrés de rol y su influencia sobre el bienestar psíquico y físico en soldados profesionales”, *Psicothema*, nº 15 (1), 2003.
- OSCA, Amparo, BARDERA, Pilar, URIEN, Begoña, DIEZ, Vicente y RUBIO, Cándido: “Riesgos psicosociales y accidentalidad laboral: investigación y propuestas de actuación”, *Papeles del Psicólogo*, nº 35(2), 2014.
- PEARCE, Craig L. y CONGER, Jay A. (Eds): *Shared Leadership: Reframing the hows*

- and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub, 2003.
- PEIRÓ, Jose María y GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente: *Collective stress appraisal in health care units. Does leader-members interaction matter?*, VIII European Conference on Organizational Psychology and Health Care, del 8 al 11 de Octubre de 2003 en Vienna, Austria.
- PETERSON, Christopher, PARK, Nansook y SELIGMAN, Martin E. P.: "Greater strengths of character and recovery from illness", *Journal of Positive Psychology*, nº 1, 2006.
- PETERSON, Christopher, RUCH, Willibald, BEERMANN, Ursula, PARK, Nansook y SELIGMAN, Martin E. P.: "Strengths of character, orientation to happiness, and life satisfaction", *Journal of Positive Psychology*, nº 2, 2007.
- RAFFERTY, Alannah E. y GRIFFIN, Mark A.: "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, nº 15, 2004.
- REICH, John W., ZAUTRA, Alex J. y HALL, John S. (Eds.): *Handbook of Adult Resilience*, New York: Guilford Press, 2010.
- SELTZER, Joseph y NUMEROF, Rita E.: "Supervisory leadership and subordinate burnout", *Academy of Management Journal*, nº 31, 1986.
- SELIGMAN, Martin E. P., STEEN, Tracy A., PARK, Nansook y PETERSON, Christopher: "Positive psychology progress: Empirical validation of interventions", *American Psychologist*, nº 60 (5), 2005.
- SHAMIR, Boas, BRAININ, Esther, ZAKAY, Eliav y POPPER, Micha: "Perceived combat readiness as collective efficacy: Individual- and group-level analysis", *Military Psychology*, nº 12, 2000.
- SHAMIR, Boas, HOUSE, Robert J. y ARTHUR, Michael B.: "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization Science*, nº 4, 1993.
- SHAMIR, Boas, ZAKAY, Eliav, BRAININ, Esther y POPPER, Micha: "Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships", *Journal of Applied Social Psychology*, nº 30, 2000.
- SCHULTZ, Rockwell, GREENLEY, James R. y BROWN, Roger: "Organization. Management and client effects on staff burnout", *Journal of Health and Social Behavior*, nº 36, 1995.
- STETZ, Thomas, STETZ, Melba y BLIESE, Paul: "The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor-strain relationship", *Work & Stress*, nº 20 (1), 2006.

TEPPER, Bennett J.: “Consequences of abusive supervision”, *Academy of Management Journal*, nº 43 (2), 2000.

THOMAS, Jeffrey L., BRITT, Thomas, ODLE-DUSSEA, Heather y BLIESE, Paul: “Dispositional optimism buffers combat veterans from the negative effects of warzone stress on mental health symptoms and work impairment”, *Journal of Clinical Psychology*, nº 67 (9), 2011.

VAN KNIPPENBERG, Dan, DE CREMER, David y VAN KNIPPENBERG, Barbara: “Leadership and Fairness: The State of the Art”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nº 16 (2), 2007.

YUKL, Gary: *Leadership in organizations*, 4th ed. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1998.