

PREPARACIÓN PSICOLÓGICA Y

Variables Organizacionales

Mónica García Silgo. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

María del Pilar Bardera Mora. Capitán Psicólogo. Cuerpo Militar de Sanidad.

Desde hace algo más de un siglo, los psicólogos estudian la conducta de los trabajadores en las organizaciones. Munsterberg (1863-1916) es reconocido por todas las fuentes, como el fundador de la psicología industrial. Él aplicó la metodología experimental a los problemas de las empresas y midió, por primera vez, las capacidades de los trabajadores vinculadas al desempeño. Pero fue la Primera Guerra Mundial, lo que supuso el gran avance de la Psicología en este y en otros ámbitos. La selección y clasificación de soldados, la fatiga de los trabajadores en las fábricas de munición o la necesidad de maximizar la producción y minimizar la monotonía se generalizaron al mundo empresarial.

Cuando la psicología industrial empezaba a decaer, la Segunda Guerra Mundial trajo nuevos problemas que requirieron su intervención. La flota aérea sufrió importantes modificaciones entre guerras, existiendo diversidad de aeronaves (cazas, bombarderos y de transporte, entre otros) con controles (tren de aterrizaje, acelerador...) y tableros (manómetros, indicadores de velocidad...) colocados en diferentes lugares, lo que ocasionó muchos accidentes. El estudio del problema llevó a los psicólogos a sugerir la

estandarización de las cabinas, que redujo la accidentalidad. La guerra renovó el interés por el estudio de las capacidades. Así, por ejemplo, los candidatos a espía eran enviados a un centro de evaluación en una granja de Washington, donde no solo realizaban pruebas de lápiz y papel o entrevistas, sino también ejercicios para ver si podían soportar el estrés y el rigor del trabajo detrás de las líneas enemigas. Esa semana en la granja se dedicaba a sacar todas las fortalezas y debilidades que pudieran tener los sujetos, con especial atención al estudio de su personalidad.

También el estudio de la moral, la fatiga y el desempeño ocuparon a los psicólogos en aquella época. Sin embargo, cuando la guerra terminó y los soldados volvieron a sus empleos, se incrementó la tendencia al trabajo insatisfactorio, aumentando los paros autorizados y no autorizados (huelgas ilegales). Fue un periodo de interés sin precedente en las encuestas de actitud de los trabajadores, cuyo resultado se publicaba en las revistas de negocios, pero sin una clara explicación sobre el incremento de la insatisfacción laboral. Algunos autores especulan que al haber encarado la muerte en los campos de batalla, los trabajadores mostraron menos pasividad a la hora

de aceptar las decisiones de las organizaciones o de sus líderes.

El siglo XXI ha traído nuevas guerras y nuevos retos. La economía global y los cambios políticos han eliminado fronteras en todos los ámbitos. Diferentes culturas se encuentran en el escenario laboral, siendo preciso desarrollar sistemas de capacitación y gestión de personal compatibles con las distintas culturas y formas de entender la vida. Por ejemplo, mientras los trabajadores occidentales esperan recompensas individuales por un buen desempeño, los japoneses podrían considerarlo un insulto. La diversidad de la fuerza laboral no es ajena a los Ejércitos en nuestro entorno. En la vida castrense, las relaciones interpersonales son básicas en la eficacia y el éxito de la misión, y suponen la compatibilidad de distintos valores y creencias.

En este artículo, se pretende dar un repaso a las variables organizacionales de origen psicosocial que influyen en la salud y el rendimiento de los trabajadores, con especial interés en aquellas de las que existe evidencia empírica en contextos militares. Algunas de ellas siguen siendo las mismas que preocupaban en las guerras del pasado, otras, como el estrés ocupacional, han surgido en el nuevo panorama internacional o han cobrado una fuerza especial, ocasionando nuevos daños y constituyendo una auténtica epidemia. La preparación de los militares es fundamental para combatir el impacto de estas variables y la Psicología ha desarrollado nuevos instrumentos frente a las amenazas de origen psicosocial, cuya implantación podría suponer importantes beneficios individuales, grupales e institucionales.

LOS ESTRESORES LABORALES

El estrés puede ser entendido como estímulo, como respuesta y como transacción entre el individuo y las demandas de su entorno, siendo esta última, la más aceptada actualmente (para más información ver González-Camino y Osca, 2004).

Los estresores del entorno han de ser estudiados con la finalidad de eliminarlos o reducirlos, mejorando el rendimiento y la salud de los empleados. Sin embargo, en contextos militares, reducir o eliminar las fuentes de estrés, resulta muchas veces complicado. Por ello, el hallazgo de variables que puedan modular la influencia de



los estresores laborales sobre el personal militar, resulta de gran interés. Así pues, este Documento intenta abordar este enfoque y dar una visión de cómo lo están haciendo en Ejércitos de otros países.

Desde la Psicología se puede intervenir sobre estas variables amortiguando los efectos del estrés sobre los sujetos y sobre la Institución. Se consideran fundamentalmente, seis estresores o fuentes de presión, según provengan de: los aspectos intrínsecos del trabajo, el rol desempeñado en la organización, las relaciones en el trabajo, la carrera profesional, el ambiente y estructura organizativa y los vinculados al interfaz familia-trabajo. Todos ellos aparecen recogidos repetidamente en la literatura al respecto.

Los «aspectos intrínsecos» del trabajo se relacionan con el contenido del mismo. Se trataría de estresores inherentes a las tareas y al ambiente de trabajo, resultando difíciles de eliminar, pues van asociados a la propia naturaleza del puesto. Por ejemplo, no podría eliminarse la monotonía asociada a algunos puestos de vigilancia o la resistencia física precisa para ejecutar algunos trabajos. En un estudio con soldados españoles del Ejército de Tierra, se observó que las demandas del puesto en habilidades específicas se relacionaban directamente con el absentismo, la

satisfacción laboral, la percepción de riesgo y la accidentalidad.

Los «estresores de rol» se vinculan a la ambigüedad y al conflicto de rol, cuando no están claras las tareas que debe realizar el trabajador o entran en conflicto entre ellas. El equipo de la Dra Osca en 2003 encontró que aquellos sujetos que conocen claramente sus tareas sufren menor agotamiento emocional y menor malestar, pero mayor autorrealización personal y profesional. En la misma línea, Bliese y Castro encontraron que la claridad de rol modulaba el efecto de la sobrecarga sobre el cansancio físico y psíquico en soldados, es decir, aquellos soldados que conocen sus funciones de forma clara y precisa sufren menor cansancio físico y psíquico. A diferencia de los aspectos intrínsecos, este tipo de estresores pueden ser eliminados a nivel institucional, con formación y con un adecuado análisis y diseño de los puestos.

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 militares, encontrando que para los sujetos que se sentían más capaces de realizar su trabajo (es decir, con mayor autoeficacia), un apoyo fuerte de los superiores suponía más satisfacción laboral, pero solo en situaciones de baja presión organizacional. No obstante, cuando la presión aumentaba, eran los sujetos con menor apoyo, los más satisfechos; de igual modo, para los menos autoeficaces, la satisfacción era mayor en situaciones de mayor apoyo, pero solo si la presión organizacional era baja. Esto pone de manifiesto que, si bien el apoyo social es un buen amortiguador del estrés, no funciona igual en todas las situaciones ni con todos los sujetos.

En otra dirección, Bliese y Stetz observaron en reservistas del Ejército norteamericano que la autoeficacia modulaba la influencia que el conflicto, dentro del grupo, tenía sobre la satisfacción laboral. Según sus resultados, los más autoeficaces experimentaban siempre mayor satisfacción que aquellos menos autoeficaces, pero la diferencia era mucho mayor para aquellos sujetos con altos niveles de conflicto intragrupal. Aquellos sujetos con más confianza en sus ca-

pacidades están siempre más satisfechos profesionalmente y más protegidos frente a conflictos en las relaciones personales dentro del grupo.

El «desarrollo profesional» puede ser una fuente de estrés por diferentes motivos, como puede ser la inseguridad laboral o la incongruencia en la posición. Enfoques actuales incorporan variables de *self*, como puede ser la autoeficacia o la autoestima, de forma que el desarrollo profesional pasaría de ser un estresor a ser una motivación positiva. Aunque este tipo de estresores han sido poco estudiados en contextos militares, un trabajo puso de manifiesto que el desarrollo profesional no suponía una fuente de estrés para los militares españoles (Bardera, 2010), si bien es cierto que los cambios recientes en la normativa podrían haber modificado estos resultados.

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. En este sentido, las intervenciones clásicas de la psicología organizacional en el clima laboral, como intervenciones sobre estilos de liderazgo, podrían ser de utilidad para resolver esta cuestión.



Por último, respecto a la «interfaz entre trabajo y familia», se encuentran los problemas relativos a los conflictos de tiempo y compromiso entre un ámbito y otro. Gran parte de la literatura pasada se centraba en las mujeres trabajadoras, por su mayor dificultad en resolver los conflictos derivados del cuidado de los hijos. Las investigaciones más recientes han puesto de manifiesto que este tipo de estresores está vinculado a aspectos socioeconómicos (ingresos y posibilidad de contratar ayuda en casa, o apoyo de familiares, por ejemplo) y aspectos profesionales asociados al sexo. 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.

Los soldados encuadrados en las mismas o similares unidades se exponen a factores contextuales parecidos, por lo que sus percepciones y respuestas al entorno suelen ser parecidas. Por ello, la intervención a nivel grupal o piramidal (formación de formadores, por ejemplo) es viable, además de resultar más sencilla y económica que a nivel individual. Mientras la actuación a nivel individual supone una intervención sobre la autoeficacia o las estrategias de afrontamiento, a nivel grupal se debe intervenir sobre la cohesión, el liderazgo o la autoeficacia colectiva.

El análisis de los estresores laborales en personal militar parece requerir, por tanto, un enfoque grupal, pero el éxito de los grupos no radica solo en la «suma de talentos», ya que las diferencias individuales de los integrantes del grupo también son relevantes. Aunque, desde algunos enfoques se defiende que la diversidad grupal enriquece el resultado del trabajo, lo cierto es que las personas se ajustan a un contexto, como puede ser el castrense, porque poseen características similares a las de los otros miembros que forman parte de él. La fortaleza del equipo será la similitud y compatibilidad entre las características de sus miembros, y así se construirá una visión compartida de la realidad, con bajo conflicto, fuerte cohesión y una alta percepción colectiva de capacidad. Se sabe que la diversidad en las variables superficiales (sexo, edad...) de los



miembros del equipo no guarda relación con la cohesión ni con el desempeño de tarea; pero la diversidad en los valores, sí.

LA INTERVENCIÓN EN LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

Por todo lo expuesto, parece claro que:

- Algunos aspectos del entorno de trabajo pueden producir efectos negativos sobre la salud individual e institucional (organizaciones saludables-organizaciones enfermas), siendo, por tanto, estresores laborales potenciales.
- Estos estresores potenciales, pueden ser detectados con estudios adecuados. A veces, pueden reducirse o eliminarse directamente; pero otras, no.
- Existen variables individuales y grupales que modulan el efecto de los estresores. La bibliografía científica ha identificado muchas de ellas y la Psicología posee instrumentos para intervenir sobre ellas, de forma que, aunque el estresor siga presente, su influencia se minimice.

Cox y su equipo (2005) recogen en el informe de la Unión Europea sobre el estrés relacionado con el trabajo, dos tipos de objetivos en la intervención sobre el estrés laboral: los centrados en la organización, y los centrados en el individuo, estos últimos, frecuentemente sesgados por un enfoque personal y clínico. El informe habla tam-

bién de tres niveles de intervención: primaria, secundaria y terciaria. En la intervención primaria, se trabaja desde el control de riesgos derivados del diseño del puesto de trabajo y de la ergonomía, aspectos en los que los Ejércitos han sido pioneros. Desde la intervención secundaria, se aborda la formación de los trabajadores, fomentando su salud y destrezas psicológicas. En este ámbito, se realizan acciones aisladas, aunque podría considerarse necesario una intervención más amplia (en el artículo «Programación de la preparación psicológica» se hace mención a programas ad hoc). La tercera consistiría en la atención personalizada a los trabajadores, aspecto que también podría potenciarse.

De todos modos, cualquier intervención requiere siempre de un análisis previo del problema para el colectivo específico sobre el que se quiere intervenir. Dando por válidos algunos de los resultados y conclusiones expuestas hasta ahora, y siguiendo las propuestas de González-Camino y Osca (2004), parecen interesantes las siguientes intervenciones (algunas recogidas a lo largo de los distintos artículos que forman el presente Documento):

- A nivel primario: con el objetivo de adaptar el entorno (físico y psicológico) del trabajo al trabajador, se pretende reducir o eliminar las fuentes de estrés. Se propone mejorar el

diseño del puesto de trabajo, la organización de horarios y puestos, la participación en la toma de decisiones o el aumento del control por parte del trabajador. En este Documento se propone la intervención a través del entrenamiento del liderazgo, por ejemplo. Otra propuesta viable es mejorar el ajuste al puesto, es decir, trabajar en la mejora del reclutamiento y la selección, así como en la socialización anticipatoria (seleccionar sujetos con valores y actitudes acordes con la cultura institucional). Se trata de adecuar personas y puestos, no solo en aptitudes, sino también en actitudes (este tipo de intervención está avalado por la legislación vigente para personal militar).

- A nivel secundario: se proponen intervenciones dirigidas a reducir las consecuencias del estrés sobre los trabajadores, a través de programas para mejorar o potenciar sus habilidades de afrontamiento; el nivel de intervención es individual, ya que se espera que sea el individuo el que cambie y no la organización. Se podrían incorporar programas para mejorar el autoconcepto y la autoeficacia, de probado valor como consecuentes de la salud y el bienestar de estos trabajadores. En general, resultaría beneficioso incidir en la adquisición y/o potenciación de perceptio-



nes laborales positivas. No obstante, estos aspectos se tratan con mayor detalle en el artículo sobre «Preparación psicológica a través de programas ad hoc» de este Documento.

- A nivel terciario: los programas de intervención se centran en los trabajadores afectados. Es una intervención reactiva. Se podrían arbitrar procedimientos de acceso a la información sobre este tipo de programas. En este Documento se hace referencia a estas intervenciones como entrenamiento post-trauma (EPT) en el artículo «Programación de la preparación psicológica» y cuando se describe el programa *Trauma Risk Management* (TRiM) del Ejército del Reino Unido o el *Comprehensive Soldier Fitness* (CSF) del Ejército norteamericano.

Se trataría, por tanto, de intervenciones habituales en el ámbito de la psicología organizacional, de una manera estructurada y metodológicamente adecuada, lo que supondría un seguimiento y adaptación continua. Todo ello, sin olvidar que la promoción de la salud y seguridad de los trabajadores.

Por todo lo expuesto, se evidencian al menos cinco instrumentos básicos de intervención, manejables a nivel institucional: los procesos selectivos, la socialización organizacional, la formación del personal, los procesos de desarrollo de carrera y la regulación normativa.

En cuanto a la selección, deberían incorporarse criterios basados en el ajuste sujeto-organización en actitudes y valores, y no solo el ajuste persona-puesto en capacidades y aptitudes. Las variables moduladoras, es decir, aquellas que son capaces de modificar la intensidad y/o la dirección de las fuentes de estrés sobre la salud y el rendimiento, y que podrían englobarse dentro de un concepto más amplio como es la resiliencia, deberían ser estimadas desde el ingreso en las Fuerzas Armadas y potenciadas de forma continua y transversal durante la permanencia en el Ejército. Desde la socialización organizacional, podría reforzarse la adquisición de la cultura y valores de la Institución, fomentando una identidad grupal. La formación también es importante, porque además del aprendizaje, se refuerza la autoeficacia profesional. Podrían incorporarse materias transversales en los procesos formativos, encaminadas a mejorar la autoestima y a modificar actitudes (por ejemplo:

formando a los cuadros de mando en técnicas de refuerzo positivo y motivación de los subordinados, liderazgo, etc). El desarrollo de carrera se relaciona positivamente con el bienestar y la salud, siendo un motivador importante que no debe descuidarse. Por último, es necesario el desarrollo de normativa específica que apoye algunos de los puntos anteriores (por ejemplo: reglamento de evaluaciones, medidas de conciliación familiar, convocatorias de ingreso, etc). Un buen ajuste laboral es la mejor garantía para la adaptación y el desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Bardera, M.P. *Antecedentes psicosociales en la salud laboral de militares españoles*. Tesis Doctoral. UNED. Madrid, 2010.
- Bliese, P y Castro, C. (2000) «Role Clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support». *Work & Stress*, 14(1), 65-73.
- Bliese, P y Stetz, M (2007). «Modeling the effects of efficacy, justice, and conflict among reservists activated for homeland defense». *Military Psychology*, 19(1). 27-43.
- Bray, D w; Campbell, R J, y Grant, D L. *Formative Years in Business: A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives*. Wiley. New York, 1974.
- Cox, T, Griffiths, A y Rial-González, E. *Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo*. Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, (UE). Luxemburgo, 2005.
- González-Camino, G y Osca, A. «Estrés y salud laboral». En A. Osca (Ed): *Psicología de las Organizaciones*. Sanz y Torres. Madrid, 2004. Pp. 301-344.
- López-Araujo, B, Osca, A y Peiró JM. (2007). «El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral». *Psicothema*, 19(1), 81-87.
- Moskos, C y Wood, FR (1988). *The Military: More than just a job?* McLean, Va.: Pergamon-Brassey's. International Defense Publishers.
- Osca, A, González-Camino, G, Bardera, MP y Peiró, JM. (2003). «Estrés de rol y su influencia sobre el bienestar psíquico y físico en soldados profesionales». *Psicothema*, 15(1), 54-57.
- Stetz, T, Stetz, M. y Bliese, P (2006). «The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor-strain relationship». *Work & Stress*, 20(1), 49-59. ■