

Guía para mandos sobre apoyo **psicológico** en operaciones



MINISTERIO DE DEFENSA



**Grupo de trabajo de la OTAN,
RTO/HFM 081/RTG 020 sobre *Estrés y apoyo
psicológico en las operaciones militares actuales***

A background image showing soldiers in a trench during a military operation. The soldiers are wearing camouflage uniforms and helmets, and are positioned behind a sandbagged trench. The scene is set in a hilly, outdoor environment under a clear sky.

Guía para mandos sobre apoyo psicológico en operaciones

Esta publicación constituye el STANAG 2565 promulgado por la NATO STANDARDIZATION AGENCY (NSA). Ha sido traducido al español por don José M. Puente, comandante psicólogo representante español en el grupo de trabajo y uno de los autores del documento.



MINISTERIO DE DEFENSA

CATÁLOGO GENERAL DE PUBLICACIONES OFICIALES
<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Edita:



<http://publicaciones.defensa.gob.es/>

© Autores y editor, 2016

NIPO: 083-16-286-3 (edición papel)

NIPO: 083-16-287-9 (edición en línea)

Depósito Legal: M-7351-2016

Fecha de edición: julio 2016

Imprime: Imprenta Ministerio de Defensa

Las opiniones emitidas en esta publicación son exclusiva responsabilidad del autor de la misma.

Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo, expreso y por escrito de los titulares del © Copyright.

En esta edición se ha utilizado papel 100% reciclado libre de cloro.



Prefacio

Con independencia de la posición que ocupen en la cadena de mando, los líderes militares juegan un papel fundamental en la preparación mental de sus subordinados. También constituyen un elemento esencial en el mantenimiento del estado psicológico de la familia. La guía que tiene en sus manos ofrece información y pautas específicas sobre afrontamiento del estrés y en general sobre apoyo psicológico, factores que tienen un gran peso en la operatividad de los despliegues militares.

El documento ha sido elaborado por el grupo de trabajo de la OTAN, RTO/HFM 081/RTG 020 sobre *Estrés y apoyo psicológico en las operaciones militares actuales*. El grupo desarrolló su actividad entre 2002 y 2006. Más de 30 profesionales de 19 países de la OTAN y de Socios para la Paz, militares y civiles, especialistas en apoyo psicológico militar, adscritos a diferentes disciplinas (psicología, psiquiatría, sociología y trabajo social) han colaborado para sacar adelante el trabajo del grupo. Las principales actividades desarrolladas han sido la elaboración de esta guía, la preparación de un catálogo de herramientas e instrumentos de medida de diversas variables psicológicas y sociológicas, la celebración de un simposio de la OTAN y la elaboración, aplicación y explotación de una encuesta sobre la percepción de la necesidad de apoyo psicológico por parte del personal militar. Esta guía recoge lo más destacado de dichas actividades.

La información procede de dos fuentes principales: expertos y mandos militares. Los primeros delimitaron las áreas de actuación más importantes en materia de apoyo psicológico

en operaciones. Dadas las lagunas existentes en este campo de investigación y la falta de base empírica en la que fundamentar algunas de las decisiones sobre apoyo psicológico en las operaciones, los miembros de este grupo de trabajo han basado sus recomendaciones en lo que se considera que son los criterios actuales de buenas prácticas.

Dada la importancia de recabar información de primera mano de los mandos, se elaboró una encuesta, recogiendo información de 172 mandos de 16 países distintos del ámbito de la OTAN y de Socios para la Paz. Gracias a esta información se pudieron diferenciar distintas áreas de interés en materia de salud psicológica en operaciones. La aplicación de la encuesta se limitó a oficiales o suboficiales de distintas especialidades que hubieran participado en operaciones durante los dos últimos años¹. Algunos de los resultados se incluyen en la guía, como por ejemplo las áreas de estrés en las que los mandos reclamaban información.

Con objeto de ilustrar diversos aspectos de interés, en la guía se incluyen también diversas experiencias que los mandos refieren en la encuesta. De hecho, quienes contestaron la encuesta pedían que la información que se proporcionase sobre este tema fuera lo más práctica posible. Por otra parte, los relatos reflejan el contexto real en el que se produce el estrés durante las operaciones y la realidad del combate en las misiones de paz de un amplio grupo de naciones (las que colaboraron en la encuesta). En algunos casos las historias se han retocado ligeramente al objeto de mejorar su comprensión, así como para evitar que pudiera identificarse la identidad o nacionalidad del autor.

Además de la encuesta, otra fuente importante de información aportada por los mandos ha sido el simposio sobre *La*

dimensión humana de las operaciones militares: estrategias de los mandos sobre el estrés y el apoyo psicológico, organizado en 2006 en Bruselas por el HFM081/RTG020, en colaboración con el Grupo de Trabajo de Psiquiatría Militar del COMEDS (jefes de los servicios de sanidad de la OTAN).

Los resultados de la encuesta y del simposio han aportado riqueza a la guía, dirigida en primera instancia a los mandos que intervienen en operaciones militares de la OTAN. Cada capítulo se inicia con una breve exposición de motivos sobre la necesidad de abordar el apoyo psicológico y las estrategias que deben aplicar los mandos con los miembros de la unidad. También podría ser útil para la formación en las academias militares y en cursos de ascenso, de Estado Mayor y de perfeccionamiento. No obstante, el momento más idóneo para su aplicación es la fase de concentración previa a los despliegues con el fin de orientar a los mandos. En general, las fuerzas armadas de las naciones que han participado en el grupo de trabajo podrían utilizar este documento en función de sus políticas de formación.

Se agradece el esfuerzo de todos los que han contribuido a la elaboración de este documento, especialmente a los mandos que no dudaron en compartir sus experiencias y conocimientos en beneficio de la comunidad atlantista.

MIEMBROS DEL HFM 081/RTG

Name	Country	Year(s) Involved	Role
BIRNER Alexander	AUT	2004-2006	Member
FLECK Guenther	AUT	2002	Member
LANGER Christian	AUT	2003	Member
YANAKIEV Yantsislav	BUL	2005-2006	Member
CUVELIER Yves	BEL	2002-2006	Chair
DE SOIR Erik	BEL	2002	Member
FILS Jean-Francois	BEL	2003-2004	Member
MUSSCHOOT Vincent	BEL	2004-2006	Member
VAN DEN BERGE Carlo	BEL	2006	Member
BROWN Karen	CAN	2004-2005	Member
DUNN Jason	CAN	2002-2005	Member
EYRES Stephen	CAN	2002-2004	Member
LE BEAU Mariane	CAN	2002	Member
MATHESON Henry	CAN	2003-2005	Member
NORRIS Marie	CAN	2005-2006	Member
PERRON Nancy	CAN	2004-2005	Member
RODRIGUE Suzie	CAN	2006	Member
HOLUB Martin	CZE	2004	Member
KLOSE Jiri	CZE	2003-2006	Member
TICHY Vlastimil	CZE	2003-2006	Member
KREIM Günter	DEU	2003-2006	Member
WILLKOMM Bernd	DEU	2002-2006	Member
HOMMELGAARD Birgitte	DNK	2003-2006	Member
PUENTE José	ESP	2003-2006	Member
ANTOINE Pascal	FRA	2002	Member
ARVERS Philippe	FRA	2004-2006	Member
CLERVOY Patrick	FRA	2002-2006	Member
CRUZ Thierry	FRA	2003-2004	Member
FORET Jean-Michel	FRA	2005-2006	Member
MAIGRET Chantal	FRA	2002-2005	Member
RAPHEL Christian	FRA	2002	Member
CAWKILL Paul	GBR	2002-2006	Member
HACKER HUGHES Jamie	GBR	2003-2006	Vice-Chair
SLAVEN Georgina	GBR	2002-2006	Member
FILJAK Tomislav	HVR	2003-2004	Member
STEFAN Suzana	HVR	2003	Member
TRLEK Mladen	HVR	2004-2006	Member
ZELIC Anto	HVR	2002	Member
JANKUS Arunas	LTU	2003	Member
LAPENAITE Danute	LTU	2003-2006	Member
WAGNER Alain	LUX	2002-2006	Member
VAN DEN BERG Coen	NLD	2002-2006	Member
VAN KUIJK Peter H.M.	NLD	2002-2006	Member
BUCUR Ion	ROM	2004	Member
CIOCOTEA Iona	ROM	2004	Member
PERTEA Gheorghe	ROM	2003	Member
NECHAEV Arcady	RUS	2005	Member
SMYKALA Pawol	SVK	2003-2004	Member
STAMNOVA Michaela	SVK	2003-2004	Member
STEPO Pavol	SVK	2004-2006	Member
POLLACK Kristina	SWE	2002-2006	Member
GENCTURK Osman	TUR	2006	Member
ADLER Amy	USA	2004-2006	Member
BLIESE Paul	USA	2004-2006	Member
NESS James W.	USA	2002-2003	Member

Índice

Capítulo 1

El papel de los mandos en la preparación psicológica

1.1. Introducción.....	13
1.2. Las exigencias de la vida en operaciones.....	14
1.3. Los problemas cotidianos.....	15
1.4. Factores de estrés propios de las operaciones.....	16
1.5. ¿Qué pueden hacer los mandos?.....	18
1.6. El papel del entrenamiento.....	22
1.7. Repaso de la guía.....	25

Capítulo 2

Qué esperan mandos y subordinados

2.1. Introducción.....	29
2.2. Las expectativas en las Fuerzas Armadas.....	31
2.3. Punto de vista de la organización sobre la reacción al incumplimiento de las expectativas.....	34
2.3.1. Respuestas adecuadas.....	35
2.3.2. Respuestas inadecuadas.....	36
2.4. La importancia del manejo de las expectativas por parte de los mandos.....	36
2.5. Juntar las piezas.....	42
2.6. Crear un ambiente favorable.....	45

Capítulo 3

El ajuste psicológico individual

3.1. Introducción.....	47
3.2. La importancia del ajuste psicológico en las operaciones militares.....	48
3.3. Cómo determinan los mandos el ajuste psicológico..	50
3.4. Saber cuándo derivar a un especialista.....	52

3.5. ¿Qué aspectos cubre la evaluación formal del ajuste?.....	53
3.6. La evaluación formal del grupo	55
3.7. Cómo debe actuar el mando cuando sus subordinados precisen ayuda.....	55
3.8. El ajuste psicológico al regreso de la misión. La implicación del mando.....	57
3.9. El mando debe garantizar su propio ajuste psicológico.....	60
3.10. Conclusiones.....	62

Capítulo 4

La moral y la eficacia de la unidad

4.1. Introducción.....	63
4.2. Qué es la moral.....	64
4.3. Factores que afectan a la moral	65
4.4. Cómo y cuándo evaluar la moral	66
4.5. Cómo pueden evaluar formalmente la moral los mandos.....	68
4.6. Qué medir en una encuesta de moral	71
4.7. En qué momento se debe medir la moral.....	74
4.8. Cómo utilizar los resultados	74
4.9. Qué deberían hacer los mandos.....	75

Capítulo 5

El apoyo a la familia

5.1. Introducción.....	79
5.2. El apoyo a lo largo del despliegue	80
5.3. El ciclo emocional de los despliegues.....	83
5.3.1. Primera etapa: antes del despliegue	84
5.3.2. Segunda etapa: el despliegue inicial.....	88
5.3.3. Tercera etapa: la estabilización	90
5.3.4. Cuarta etapa: la anticipación del regreso.....	90
5.3.5. Quinta etapa: el regreso del despliegue	91
5.4. Predicar con el ejemplo.....	94

5.5. La familia del personal militar o cómo sacar fuerzas de flaqueza.....	94
--	----

Capítulo 6

Qué hacer cuando las cosas van mal

6.1. Introducción.....	97
6.2. Nivel 1: las medidas del mando.....	102
6.3. Nivel 1: apoyo informal de compañeros.....	105
6.4. Niveles 2 y 3: intervenciones formales.....	107
6.5. Nivel 2: el apoyo de compañeros entrenados.....	108
6.6. Nivel 2: la ayuda profesional.....	111
6.7. Nivel 3: la remisión a un profesional.....	111
6.8. Conclusiones.....	112

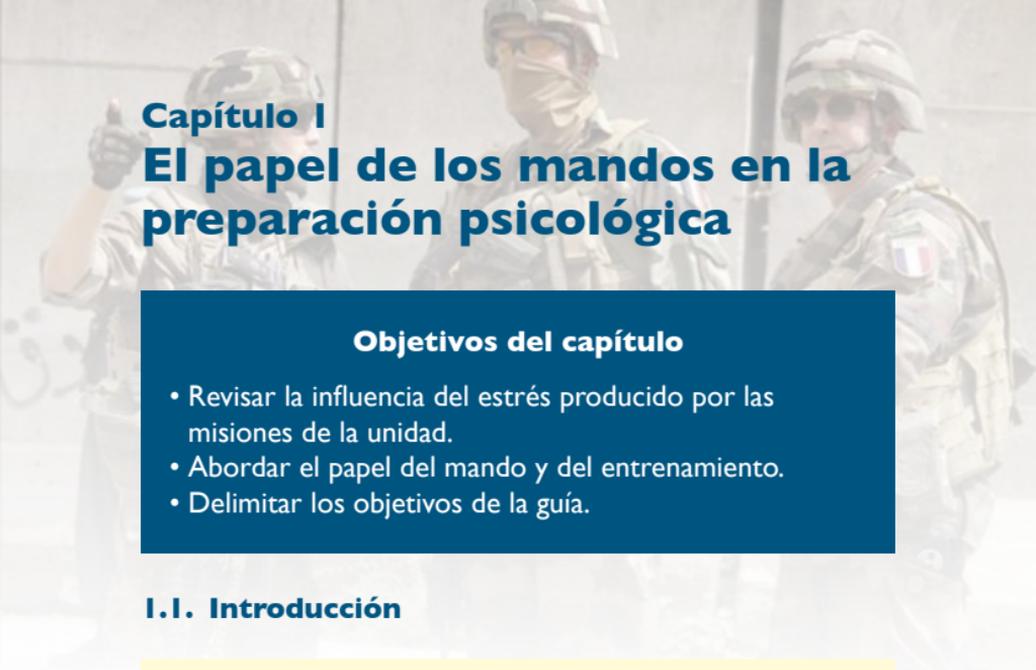
Capítulo 7

Colaborar con los profesionales de apoyo psicológico

7.1. Introducción: lo que saben los mando.....	115
7.2. Ventajas y dudas en torno al apoyo psicológico.....	116
7.2.1. ¿Qué aportan los profesionales de apoyo psicológico?.....	117
7.2.2. ¿Son iguales todos los profesionales de apoyo psicológico?.....	117
7.2.3. ¿Prestar atención al estrés puede debilitar la unidad?.....	118
7.2.4. ¿Debe el mando implicarse en los problemas personales del subordinado?.....	118
7.2.5. Si los miembros de la unidad se ven afectados por el estrés, ¿deben seguir formando parte de las fuerzas armadas?.....	119
7.3. Instrucciones sobre cómo valerse de los profesionales de apoyo psicológico.....	120
7.4. Qué pueden esperar los mandos de los profesionales de apoyo psicológico.....	121

Capítulo 8**Conclusiones**

8.1. Un mínimo común denominador	123
8.2. Resumen	124
8.3. Palabras clave.....	126
8.4. Notas	126



Capítulo I

El papel de los mandos en la preparación psicológica

Objetivos del capítulo

- Revisar la influencia del estrés producido por las misiones de la unidad.
- Abordar el papel del mando y del entrenamiento.
- Delimitar los objetivos de la guía.

I.1. Introducción

CUADRO I.1. LA PRIMERA BAJA

«Cuando se cumplían tres meses de un despliegue de un año de duración, una patrulla nocturna sufrió una emboscada en la que uno de sus vehículos fue alcanzado por un lanzagranadas, quedando atrapado un soldado. Durante la hora y media de combate transcurrida desde que había llegado la policía militar el soldado atrapado no dejó de gritar de dolor. Cuando finalmente consiguieron extraerlo del vehículo los esfuerzos por salvarle la vida fueron vanos. El incidente causó una enorme conmoción en la unidad. De regreso a la base algunos soldados pudieron desahogar sus sentimientos, mientras otros los reprimieron. Para muchos de ellos era la primera experiencia de combate. Durante la interminable noche no recibieron ningún apoyo psicológico. Muchos de ellos experimentaron un intenso estrés».

- Encuesta a los mandos

Ser mando es un papel muy exigente. Además de su obligación de tener que cumplir los objetivos operativos fijados, los mandos de las unidades tienen que enfrentarse a numerosos problemas que inciden en la de preparación de

la unidad. En condiciones normales el mando es responsable de gestionar el apoyo psicológico de aquellos que puedan verse afectados por el estrés inherente a la misión. Se le puede exigir que aporte soluciones en momentos de crisis tales como la muerte de un miembro de la unidad (ver cuadro 1.1). Además debe resolver otras cuestiones menos acuciantes, como conflictos en la unidad. Del desenlace de estos retos depende en buena medida la preparación de la unidad y su desempeño.

La preparación, responsabilidad y autoridad de los mandos les sitúa en una posición privilegiada en lo que concierne al modo de afrontar el estrés por parte de los miembros de la unidad. La guía se ha concebido como una herramienta para ayudar a los mandos a manejar la variedad de experiencias psicológicas exigentes que pueden presentarse durante las operaciones y sus consecuencias potencialmente negativas para el desempeño individual o de la unidad.

1.2. Las exigencias de la vida en operaciones

Las experiencias de gran exigencia psicológica pueden concernir a situaciones muy variadas, a las que se puede reaccionar de modo diferente. Lo que puede generar estrés en una persona, no tiene por qué producirlo en otra necesariamente. Además, los efectos del estrés varían, afectando por ejemplo a la capacidad para concentrarse, al estado de ánimo, etc. No obstante, hay una serie de características que comparten las situaciones que producen mucho estrés²:

- (1) Ser amenazantes: por ejemplo cuando uno es alcanzado por un disparo durante un tiroteo.
- (2) Ser insoportables, como por ejemplo enfrentarse a la muerte de un compañero.

- (3) Ser inesperadas, como recibir malas noticias de casa.
- (4) Ser inciertas: por ejemplo no saber la fecha de regreso.
- (5) Ser ambiguas, como tener que reaccionar a un incidente cuando las reglas de enfrentamiento no son claras.

Normalmente cuando una situación reúne estas características se la considera exigente.

Los miembros de la unidad pueden verse sometidos durante los despliegues a distintas exigencias, que pueden agruparse en dos tipos principales: los problemas cotidianos y los peligros que representan los factores de estrés inherentes a las operaciones.

1.3. Los problemas cotidianos

Entre los problemas del día a día en los despliegues está añorar a la familia y a los amigos o estar inmerso en un entorno culturalmente extraño. Otros factores de estrés crónico en los despliegues pueden ser:

- La falta de intimidad.
- La abstinencia sexual.
- Las dificultades para mantener la higiene personal.
- Las condiciones climáticas extremas.

Otra fuente de estrés crónico en los despliegues es el grado de exigencia de los cometidos. A las dificultades diarias del trabajo en el cuartel se suman factores que pueden llegar a adquirir importancia, como el aburrimiento.

Consideradas aisladamente, estas dificultades cotidianas podrían tolerarse sin dificultad, pero en conjunto pueden acabar pasando factura (ver cuadro 1.2), lo cual no debería pasar desapercibido para los mandos.

CUADRO 1.2. LA VIDA EN LOS DESPLIEGUES

«Estar separado de la familia y amigos es un problema, como lo es convivir en recintos muy reducidos e incómodos. La unidad contaba con un psicólogo y un capellán, aunque cuando surgía un problema lo normal era acudir a los suboficiales u oficiales antes que a *personal especializado*. Los mandos tienen que insistir en la importancia y el sentido que tiene la misión, amén de facilitar la comunicación con la familia y con los amigos».

- Encuesta a los mandos

1.4. Factores de estrés propios de las operaciones

Los cometidos desempeñados durante las operaciones pueden exponer al personal militar a situaciones de estrés o traumáticas. Estos factores de estrés pueden variar en función de la operación, la misión o el arma o cuerpo de que se trate. Por ejemplo, las tripulaciones aéreas, que normalmente tienen que volar desde zonas de retaguardia relativamente seguras a otras de combate intenso, de mucho riesgo, se ven sometidas a una gran exigencia. En cambio las tropas terrestres tienen que afrontar otro tipo de estrés, como enfrentarse a una multitud enfurecida, sentirse rechazadas por la población local o ser testigos de la destrucción causada por las facciones enfrentadas (ver cuadro 1.3).

Las situaciones potencialmente traumáticas son una fuente de estrés más extremo, por su potencial de producir lesiones graves o muerte o el temor a que se produzcan (ver cuadro 1.4). Ejemplos de estas situaciones son:

- La presencia de francotiradores.
- Los tiroteos.

- La existencia de artefactos explosivos improvisados.
- Los accidentes de tráfico.
- El hallazgo de fosas comunes.
- El transporte de heridos o fallecidos.

CUADRO 1.3. DE PATRULLA

«Los peores momentos que pasé no fueron precisamente en combate. Nos encontrábamos de patrulla en un pueblo, muy sorprendidos de la miseria en la que vivían sus moradores, que se reflejaba en el estado de las casas, en su mirada, los niños enfermos, la gente envejecida, el trato a las mujeres, etc. ¡Qué sociedad tan distinta a la que conocíamos! Mis compañeros me habían contado muchas veces en qué condiciones vivía esta gente, pero lo que estaba viendo era difícil de creer. Por otra parte no podía dejar de pensar que en cualquier momento una de esas personas podría apuntarme con una pistola..., una sensación de peligro inminente. La verdad es que esta gente me daba pena y me hubiera gustado entenderles y ayudarles. No estaba preparado para vivir en medio de tanto sufrimiento y necesitaba tiempo para adaptarme. Me reconfortaba poder hablar con compañeros, intérpretes o alguna persona del lugar».

- Encuesta a los mandos

CUADRO 1.4. SURGEN AMENAZAS

«En diversas ocasiones he tenido que mandar a mi unidad contra una multitud enfurecida. En esos momentos hubiera agradecido tener a mano a un especialista o al menos a alguien con algún tipo de entrenamiento especializado..., y saber cómo actuar cuando los soldados tienen que entrar en contacto con cadáveres».

- Encuesta a los mandos

Reconocer situaciones potencialmente traumáticas como fuentes importantes de estrés susceptibles de afectar tanto a personas concretas como a toda la unidad es relativamente sencillo. Estas situaciones pueden afectar al personal de la unidad, a pesar de que la mayoría de ellos pueda desempeñar con normalidad sus cometidos durante los despliegues. Esto se debe a que los despliegues:

- Pueden cambiar las prioridades sobre lo que es importante.
- Cambian la manera de verse a sí mismos y al mundo.
- Transmiten al personal militar la sensación de logro y orgullo.

El mando tiene que crear las condiciones adecuadas para que los miembros de la unidad puedan adaptarse mejor a los problemas cotidianos y a las situaciones potencialmente traumáticas.

1.5. ¿Qué pueden hacer los mandos?

El caso real que se describe en el cuadro 1.5 ilustra el papel tan complicado que les corresponde a los mandos militares. Durante la misión, su función es conseguir que las tropas se centren en el objetivo inmediato. Al concluir la misma cambia el rol del mando: ahora se trata de crear las condiciones idóneas para que el personal mantenga la capacidad de afrontar las dificultades.

CUADRO 1.5. ACTUAR EN EL MOMENTO OPORTUNO

«Los infantes de marina de mi compañía habían tenido ya algunos escarceos previos con el enemigo, lo que creo que les había llevado a pensar que estaban tan bien preparados, en tan buena forma física y en situación de alerta que la situación no era más difícil que unas maniobras habituales.

Pero cuando consiguieron salir de la emboscada se dieron cuenta de que si querían salvar el pellejo tenían que luchar. Habían visto de cerca la muerte y la destrucción, salvando su vida de milagro. Estaban en un punto de inflexión, en el que pasaban de ser simples infantes de marina a ser combatientes. A algunos les costaba expresar sus pensamientos mientras otros se encontraban aún conmocionados y se comportaban de un modo irracional. El estrés se palpaba.

La respuesta fue contundente. Teníamos trabajo por delante con personas que necesitaban nuestra ayuda urgente y los hombres necesitaban dirección. Afronté la situación con sangre fría, con resolución, de un modo práctico: era exactamente la respuesta que necesitaban. Se organizaron con prontitud, dispuestos a ayudar a sus compañeros en lo que necesitasen. Tras 10 días de evacuaciones y patrullas, estaban tan acostumbrados a hacer lo que se les pidiese que apenas tuve que intervenir hasta el final.

Cuando acabamos, o tal vez una hora más tarde, hice una ronda por la mayoría de los grupos, y los mandos de mi compañía y mi suboficial mayor hicieron lo propio. Casi todos estaban ocupados en las labores rutinarias de instrucción, limpiando el arma o montándola, comiendo algo o durmiendo. Como no había nuevas órdenes, nadie sabía qué tenía que hacer después; tampoco había instrucciones concretas, tan necesarias en ese momento. Todo el mundo entendió que había que volver a la vida normal. Los hombres trataban de afrontar el estrés por sí mismos, hablando desenfadadamente acerca de lo ocurrido. Algunos empezaban a darse cuenta de que habían disparado al enemigo desde muy cerca, otros se percataban de que habían logrado escapar de milagro. Nos limitamos a animarles a hablar de todo ello, a no preocuparse, a sentirse bien por haber logrado salvar la vida y, más importante aún, la de sus compañeros.

No necesitaban que nadie les ayudara a liberarse del estrés: ellos mismos lo estaban consiguiendo. Lo único que hicimos como mandos fue dar sentido a la situación, resolver y transmitirles la convicción de que todo lo que habían hecho y lo que sentían era lo correcto.

No puedo ofrecer remedios milagrosos, tan solo recordaros que hablar con los mandos es algo fundamental».

- Encuesta a los mandos

El relato ilustra la reacción tan diferente de los miembros de la unidad ante los mismos hechos. El modo de afrontar el estrés depende mucho de la persona: siempre que el método utilizado sirva y no sea destructivo hay que animar a las personas a que utilicen lo que mejor les funcione. Cuando hay cohesión en la unidad, surge un ambiente saludable que facilita la superación del estrés, al comunicarse en tono de broma, crear fuertes vínculos de amistad y compartir historias que muestran que se trata de reacciones normales.

Muchas unidades militares disponen de tradiciones que facilitan la transición de sus miembros del entorno familiar al de la misión y viceversa. En ocasiones los mandos no tienen que hacer nada en particular. Como se ve en el cuadro 1.5, basta con que presten atención a la unidad para ver que los procesos naturales siguen su curso. Pero cuando estos procesos no funcionan, el mando tiene que intervenir. Debe evaluar el comportamiento de sus subordinados y crear el ambiente adecuado para afrontar los problemas de un modo saludable.

La intervención de los mandos puede ser formal o informal. El manual abordará ambos tipos de apoyo. Para facilitar el proceso informal los mandos pueden fomentar un clima acogedor,

desarrollar el sentido de cohesión y dar prioridad al apoyo entre compañeros. También tienen que contar con aquellos miembros de la unidad que estén más preparados para orientar y ayudar a los compañeros con menos experiencia.

Los mandos pueden también intervenir formalmente. Ejemplos de mecanismos formales son la evaluación por expertos de adaptación psicológica y de la moral y el apoyo psicológico especializado. Para utilizar bien los recursos formales los mandos deben conocer la cadena de apoyo, de la que pueden formar parte diferentes profesionales de apoyo psicológico que pongan a su disposición conocimiento especializado (véase cuadro de definiciones). Los mandos pueden verse beneficiados si saben cómo colaborar con estos profesionales antes del despliegue. Es también una ocasión propicia para crear un ambiente saludable y protector en la unidad si el entrenamiento es adecuado.

CUADRO DE DEFINICIONES

«PROFESIONALES DE APOYO PSICOLÓGICO»

Término amplio utilizado en esta guía para referirse a un grupo de profesionales adscritos a diversas disciplinas como:

- Psicólogos.
- Psiquiatras.
- Médicos.
- Trabajadores sociales.
- Enfermeros psiquiátricos o especializados en salud mental.
- Capellanes.

Tales profesionales sirven de apoyo a las unidades desplegadas, normalmente trabajando en equipo.

1.6. El papel del entrenamiento

La formación e instrucción militar se enriquece con la intervención de los profesionales de apoyo psicológico, permitiendo a los mandos y a los miembros de la unidad aprovecharse del sistema de apoyo formal.

Los procesos informales se refuerzan si el entrenamiento es conjunto. Un entrenamiento duro y realista aumenta la confianza en la unidad (cuadro 1.6) y el compañerismo y crea expectativas realistas. Dicho entrenamiento cobra mayor importancia en aquellas unidades que carecen de experiencia de trabajo conjunto. Además permite integrar en la unidad que se despliega al personal agregado, aspecto no menor para el desarrollo de la cohesión.

CUADRO 1.6. LA MEJOR PREPARACIÓN

«... la mejor medicina es la experiencia y, en ausencia de esta, el entrenamiento (la mejor preparación a falta de experiencia real). Con independencia de empleo, no hay que buscar los principios, la disciplina, el compañerismo, la cohesión y el espíritu (más difícil de definir pero muy importante) en ninguna otra parte».

- Encuesta a los mandos

El personal debidamente formado sabe que incluso en circunstancias difíciles el entrenamiento es la base para superar situaciones difíciles (cuadro 1.7). Una buena formación potencia la confianza en uno mismo, en los compañeros y en los mandos, lo cual protege contra los efectos negativos del estrés. El entrenamiento de la unidad es básico para crear un clima positivo.

CUADRO 1.7. EL ENTRENAMIENTO SURTE EFECTO

«En un reciente despliegue de combate en Oriente Próximo yo era un oficial antiguo... Nos informaron de que el barco de guerra iba a sufrir un ataque inminente con misiles. Una situación muy angustiada. Sabíamos dónde iban a impactar los misiles pero no si tendrían ojivas químicas ni cómo sería el escape químico... Durante media hora nos invadió el temor de que la mitad de la dotación fuera aniquilada. El incidente duró un par de horas. Respiré aliviado con la sensación de haber hecho lo correcto. El entrenamiento estaba surtiendo efecto».

- Encuesta a los mandos

Una preparación exigente y realista también ayuda a los mandos a entrenar mentalmente a la unidad. Sus miembros pueden conocer el alcance del estrés de los despliegues y saber reaccionar en situaciones difíciles.

Los mandos tienen que pensar también en su propia preparación psicológica para poder afrontar una realidad dura y exigente. Esta realidad abarca «diez situaciones difíciles» identificadas por profesionales de apoyo psicológico participantes en el simposio de la OTAN³:

- El miedo en el combate es algo normal.
- Los miembros de la unidad pueden sufrir lesiones o morir.
- Las circunstancias del combate afectan a todo el mundo, física y mentalmente.
- Los miembros de la unidad se resisten a admitir que tienen problemas psicológicos.
- Los subordinados son conscientes de que los mandos se equivocan.

- Son normales problemas de comunicación.
- Los despliegues suponen una gran presión para la familia.
- El entorno en los despliegues puede ser duro y exigente.
- La cohesión y la estabilidad de la unidad pueden verse alterados.
- Los despliegues plantean dilemas morales y éticos.

CUADRO 1.8. EL ENTRENAMIENTO NUNCA TE PREPARA LO SUFICIENTE

«De repente me vi inmerso en un duro combate urbano. La unidad tuvo que abatir a un número determinado de adversarios y tardó en recuperarse. La primera experiencia en este tipo de situaciones produce mucho estrés y es difícil de explicar a aquellos que no han pasado por ella.

...el entrenamiento nunca puede preparar del todo para enfrentarse a situaciones reales. Tras este incidente traumático a algunos subordinados les invadió un sentimiento de culpa y al mes aparecieron muchos otros problemas. Muchas de las anécdotas que se contaban eran muy parecidas en cuanto al tipo y al contenido, lo cual resultó en cierto modo terapéutico. Había soldados obsesionados con su posible responsabilidad en la muerte de enemigos e incluso de civiles inocentes y sentían necesidad de apoyo y consuelo por parte de sus compañeros. La decisión final de apretar o no el gatillo para matar a otro ser humano es en último extremo personal, dado que a pesar de las órdenes de los mandos estos no tienen un control absoluto de la conducta de sus soldados. Por lo tanto, el oficial debe prestar apoyo a sus soldados en tales circunstancias: no disculpar al soldado por haber tomado una decisión sino ayudarlo a superarlo una vez que la ha tomado».

- Encuesta a los mandos

A pesar de la garantía que supone el entrenamiento para el funcionamiento de la unidad, en las operaciones pueden surgir problemas muy diferentes de aquellos para los que se la ha entrenado (cuadro 1.8). Las cosas pueden torcerse. En estos momentos y posteriormente (donde se aprecia la brecha entre expectativas y realidad) se pone a prueba la flexibilidad y capacidad de adaptación de los mandos.

1.7. Repaso de la guía

En una encuesta diseñada ad hoc para elaborar esta guía, se recabó la opinión de 172 mandos de 16 países de la OTAN y Socios para la Paz, que habían participado recientemente en operaciones, sobre su experiencia en gestionar el ajuste psicológico de sus subordinados. Muchos señalaron que lo importante era fiarse de la experiencia e instinto propios. Para mayor sorpresa, también manifestaron el deseo y la necesidad que tenían de información específica sobre cómo afrontar los problemas de estrés psicológico, con independencia del empleo (de sargento a comandante). Los mandos querían información sobre cómo evaluar los problemas y paliar los efectos del estrés en el personal militar en las distintas fases de los despliegues. Los resultados de la encuesta han sido de gran utilidad para esta guía, centrada en el manejo del estrés psicológico del personal de la unidad. Algunas de las demandas concretas de los mandos se relacionan a continuación:

- «Utilizar situaciones de la vida real».
- «Informar sobre el estrés y cómo tomar medidas preventivas».
- «Proporcionar herramientas prácticas para el apoyo psicológico durante los despliegues».

- «Ilustrar los problemas mediante el uso de escenarios».
- «Asesorar a los mandos sobre cómo aumentar la moral de la unidad».
- «Incorporar los problemas familiares».
- «Instar a los mandos a afrontar su propio estrés (asumen demasiadas cargas y con frecuencia nadie se acuerda de ellos)».
- «Incluir la gestión de incidentes».

La guía va dirigida a cubrir las necesidades de los mandos como complemento a la formación que ya reciben. Se abordan aquellas lagunas que los propios mandos reconocen, como la brecha que hay entre la formación que reciben y el estrés real que se produce en las operaciones.

Consta de los siguientes capítulos:

- Las principales creencias del personal militar en el momento del ingreso (capítulo 2).
- La evaluación del ajuste y del apoyo psicológico individual (capítulo 3).
- La evaluación de la moral de la unidad y su potenciación (capítulo 4).
- El apoyo a la familia (capítulo 5).
- La gestión de las consecuencias psicológicas de situaciones traumáticas (cap. 6).
- Cómo obtener la máxima ayuda de los profesionales de salud mental (cap. 7).

Cada capítulo trata de orientar a los mandos sobre distintos aspectos que deben plantearse con relación al cuidado de la salud psicológica de sus subordinados.

La figura 1.1 ilustra el hecho de que los mandos amortiguan el efecto de las exigencias operativas sobre la salud y el

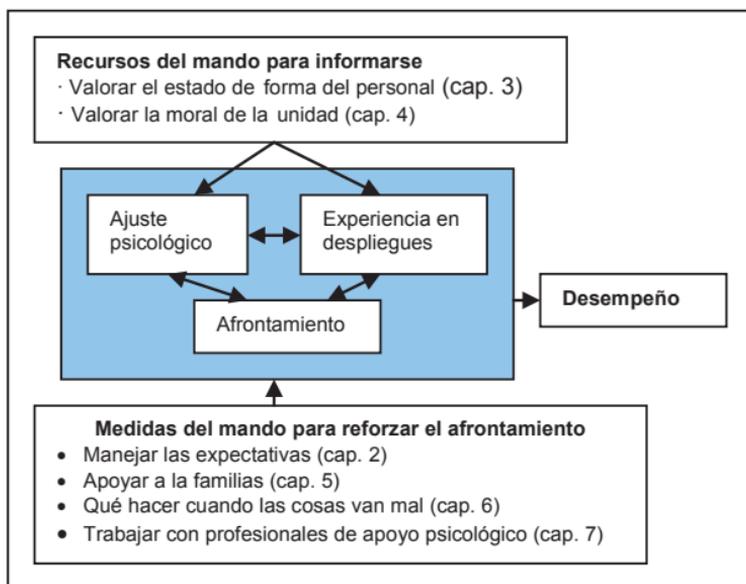
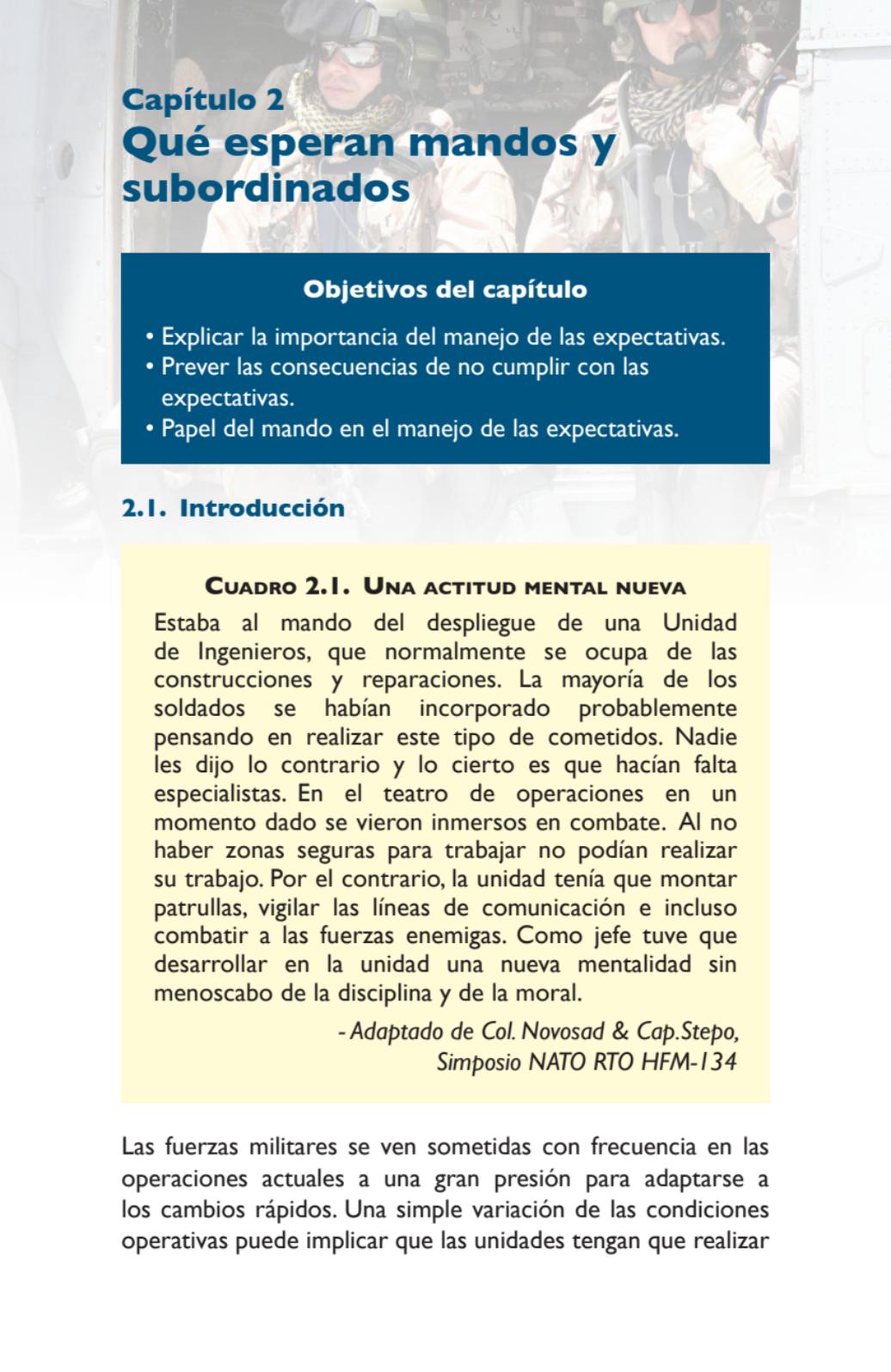


Figura 1.1. Cómo pueden reducir los mandos el impacto del estrés operativo en sus subordinados.

desempeño de los miembros de la unidad cuando disponen de información sobre el ajuste psicológico procedente de la evaluación individual y de la unidad. Los mandos también pueden contribuir al afrontamiento individual y de la unidad (según sean las experiencias y los factores de estrés, claro está). Esta función de los mandos no acaba en el despliegue, sino que se prolonga en la fase posterior.

Cada capítulo incluye información básica acompañada de abundantes ejemplos reales procedentes de la encuesta a los mandos. Se han elegido aquellos que mejor reflejan la opinión de los mandos (con independencia de su nacionalidad), aquellos que se consideran más importantes. A pesar de que pueda haber diferencias en la forma de organizar el apoyo psicológico

y algunas diferencias culturales (según la nacionalidad), al final todos los mandos tienen que enfrentarse a una misma realidad: ayudar al personal militar a su cargo a manejar los problemas de estrés en las misiones.



Capítulo 2 Qué esperan mandos y subordinados

Objetivos del capítulo

- Explicar la importancia del manejo de las expectativas.
- Prever las consecuencias de no cumplir con las expectativas.
- Papel del mando en el manejo de las expectativas.

2.1. Introducción

CUADRO 2.1. UNA ACTITUD MENTAL NUEVA

Estaba al mando del despliegue de una Unidad de Ingenieros, que normalmente se ocupa de las construcciones y reparaciones. La mayoría de los soldados se habían incorporado probablemente pensando en realizar este tipo de cometidos. Nadie les dijo lo contrario y lo cierto es que hacían falta especialistas. En el teatro de operaciones en un momento dado se vieron inmersos en combate. Al no haber zonas seguras para trabajar no podían realizar su trabajo. Por el contrario, la unidad tenía que montar patrullas, vigilar las líneas de comunicación e incluso combatir a las fuerzas enemigas. Como jefe tuve que desarrollar en la unidad una nueva mentalidad sin menoscabo de la disciplina y de la moral.

*- Adaptado de Col. Novosad & Cap. Stepo,
Simposio NATO RTO HFM-134*

Las fuerzas militares se ven sometidas con frecuencia en las operaciones actuales a una gran presión para adaptarse a los cambios rápidos. Una simple variación de las condiciones operativas puede implicar que las unidades tengan que realizar

tareas para las que en principio no están preparadas. Estos cambios rápidos se producen con frecuencia, afectando tanto a las unidades como a las personas. Corresponde a los mandos su gestión, adecuando las expectativas de los miembros de la unidad a los requisitos cambiantes (un ejemplo real puede apreciarse en el cuadro 2.1)⁴.

Dado que las fuerzas armadas tienen que enfrentarse a cambios rápidos, lo más fácil es que las expectativas se vean frustradas. Tanto el personal militar como su familia albergan muchas expectativas con respecto a la organización militar. La sociedad en su conjunto también tiene expectativas con respecto a la función de las fuerzas armadas y a su comportamiento.

El margen de tolerancia durante las operaciones militares con respecto al desequilibrio entre expectativas y desempeño es muy bajo. El personal militar espera que el mando provea lo necesario para cumplir la misión y ellos responderán con lealtad y sacrificio. Si estas expectativas no se cumplen, el resultado puede ser problemas de disciplina y rendimiento. Las consecuencias son especialmente lesivas en los despliegues. Por el contrario, en la sociedad civil este desfase entre expectativas y realidad no tiene por qué acarrear consecuencias graves, dado que siempre hay más posibilidades de negociar alternativas que en la institución militar.

En definitiva, de lo que se trata es de las promesas que la organización militar hace al personal militar, explícita o implícitamente, promesas difíciles de cumplir a veces en el entorno operativo por falta de tiempo suficiente para corregir el desfase entre promesas y realidad. Y sin embargo gestionar adecuadamente las expectativas es vital para la motivación.

Este capítulo pretende proporcionar a los mandos directrices generales encaminadas a crear las condiciones favorables para afrontar el estrés ante las expectativas frustradas.

Las recomendaciones que se incluyen en el capítulo están en sintonía con los principios del buen ejercicio del mando. Aunque parezca de sentido común, en condiciones de estrés suelen olvidarse incluso las verdades «más simples», en las que todos los mandos están de acuerdo, como ilustra el cuadro 2.2⁵.

CUADRO 2.2. UN PEQUEÑO SACRIFICIO

En la entrevista, los suboficiales que estaban de misión se quejaban de que los oficiales más modernos no se acercaban a las instalaciones de la tropa, tal vez por sus precarias condiciones. Los suboficiales daban por sentado que los mandos no estaban por la labor de abandonar sus dependencias con aire acondicionado y acercarse hasta el alojamiento de la tropa, a cuarenta grados. Sorprendentemente no criticaban el hecho de que los oficiales tuvieran aire acondicionado y ellos no, sino que se sentían muy ofendidos de que ni siquiera se molestasen en acercarse.

*- Adaptado de Tcol. Castro et al.,
Simposio NATO RTO HFM-134*

2.2. Las expectativas en las Fuerzas Armadas

¿Qué se entiende por expectativas? En el cuadro 2.3 se dan ejemplos de algunas de las expectativas del personal militar, la organización militar y la sociedad en general. Cada persona tiene expectativas con respecto a los demás. Estas expectativas ponen de manifiesto que la profesión militar no es una profesión cualquiera.

Los jóvenes ingresan en las fuerzas armadas con una serie de expectativas acerca de lo van a recibir de ellas, aunque tal vez no

CUADRO 2.3. EJEMPLOS DE EXPECTATIVAS

Expectativas del personal militar

Retribución y seguridad económica.
Aventura y viajes.
Formar parte de una organización selecta.
Mando.
Asistencia en caso de resultar herido durante el servicio.
Reconocimiento del servicio prestado.

Expectativas de la organización militar

Disciplina y obediencia.
Disponibilidad las 24 horas.
Estado de forma física y resistencia.
Especialización profesional.

Expectativas de la sociedad

Protección.
Sacrificio.
Comportamiento ejemplar.

bien fundadas (anécdotas que han oído a sus amigos, mensajes televisivos, películas bélicas a cuyos protagonistas quieren emular, etc.). Deciden su ingreso tras sopesar los costes y beneficios de la vida militar. Sus expectativas abarcan desde las cuestiones más básicas, como procurarse un medio de vida, hasta metas más elevadas, como formar parte de una organización de prestigio, o ideales, como cambiar el mundo. Será la experiencia la que rebajará el nivel de estas expectativas. Si consiguen acabar la formación básica, sus expectativas irán evolucionando con el tiempo. El personal militar espera que la organización les proporcione una serie de ventajas a las que se considera acreedor. Como contrapartida, la organización espera disciplina y compromiso por parte de sus miembros.

Esta serie de expectativas y obligaciones interrelacionadas se manifiestan a veces de modo explícito (por ejemplo la jura de bandera) aunque por lo general sean implícitas (no se verbalizan). Las expectativas representan el «contrato psicológico» que se establece entre el personal militar y la institución. Por mucho que el personal se considere adaptado a la vida militar, son inevitables los momentos de decepción (ver cuadro 2.4). Al frustrarse las expectativas («el contrato»), los miembros de la unidad acabarán por sentirse (y finalmente declararse) descontentos. Lo normal es que las consecuencias las sufran los mandos.

CUADRO 2.4. EJEMPLOS DE EXPECTATIVAS INCUMPLIDAS

- Excesivo aburrimiento durante la misión.
- Posible decepción con el jefe de la unidad.
- Puede que algunos de la «pandilla de amigos» se sientan cada vez más irritados de estar allí a medida que transcurre la misión.
- Posible hostilidad manifiesta de la gente del lugar, a la que la misión protege.
- Puede que el cónyuge pida la separación para no tener que estar enfrentándose continuamente a las misiones.

Las expectativas sobre la vida militar no son exclusivas de los subordinados, sino también de los mandos. Puede que encuentren satisfactorios los retos de la vida militar y enriquecedoras las experiencias de despliegue y que se sientan satisfechos como mandos por la responsabilidad, el poder que conlleva y ser un modelo para los demás.

No obstante, los mandos también pueden sentir que sus expectativas no se ven cumplidas por falta de reconocimiento

de sus propios mandos o ante las dificultades y frustración de las misiones, por no hablar de la consabida «soledad del mando» o del elevado precio a pagar por tener que ser un ejemplo para los demás.

Puede suceder que los miembros de la unidad no estén preparados para asumir estos costes inesperados de la vida militar, que a su vez puede hacerles considerar si merece la pena o no seguir formando parte de la organización militar.

Ante el desequilibrio entre las expectativas de los miembros de la organización militar y las de esta, pueden darse distintas reacciones.

2.3. Punto de vista de la organización sobre la reacción al incumplimiento de las expectativas

La reacción al incumplimiento de expectativas puede ser principalmente de dos tipos⁶. En primer lugar la persona puede manejar la situación de modo adecuado, respuesta que se considera satisfactoria desde el punto de vista militar, dado que no se pone en peligro la misión. Pero, en segundo lugar, la reacción puede ser inadecuada, cuando la persona intenta solventar la situación de un modo que pone en peligro la operación.



2.3.1. Respuestas adecuadas

Acatamiento. Puede concretarse en dos tipos de reacción⁶: restar importancia a la situación o sentir un resignado pesimismo. La primera es la mejor manera de reaccionar. Esta aceptación positiva es la que suele darse cuando la unidad confía en los mandos aun cuando se incumplen las expectativas. Algunos ejemplos de este tipo de respuesta son: decirse a uno mismo «traga saliva y sigue adelante», tomárselo con humor o buscar la ayuda de compañeros que conocen bien la realidad de la vida militar.

«A partir del momento en que los soldados ya no te cuentan sus problemas dejas de ser un jefe para ellos. Tal vez ya no confíen en tu ayuda o crean que no te importan».

- General Collin Powell

Por otra parte, la confianza de las personas tiene un límite. Cuando se deteriora, la conformidad puede dar paso a un callado pesimismo. Aunque no tiene por qué interferir en el logro de la misión a corto plazo, el pesimismo puede hacer que se resienta el funcionamiento a largo plazo de la unidad. Por esa razón los mandos deben prestar atención a síntomas de pesimismo como la depresión (en el capítulo sobre el ajuste individual se ofrece una descripción más detallada) o la moral baja (ver capítulo sobre la moral). Los mandos deben estar atentos a estos síntomas y actuar antes de que se resienta la eficacia de unidad.

Pedir cambios. Otro tipo de respuestas adecuadas es proponer cambios, aportar ideas para mejorar o incluso amenazar con irse de la organización. Oponerse no tiene por qué ser malo, pero puede acabar en insubordinación, lo que hace que el mando pierda la confianza en el subordinado.

2.3.2. Respuestas inadecuadas

Insubordinación/sabotaje. Abarca respuestas que van desde el comportamiento agresivo pasivo (ralentizar la ejecución de tareas, o dedicarles el mínimo esfuerzo) a la abierta insubordinación. También pueden darse actos manifiestamente destructivos contra la propiedad o contra uno mismo, con el fin de precipitar la rápida expulsión de las fuerzas armadas.

Abandono de la organización. Abandono de las fuerzas armadas por los cauces establecidos o incluso recurriendo a métodos no permitidos, como la desertión. Ambas situaciones pueden tener repercusiones negativas para la organización, minando su operatividad. Abandonar las fuerzas armadas puede ser un síntoma de que se ha llegado ya al límite de tolerancia al incumplimiento de las expectativas o de que se ha evaporado la confianza en el mando. Vital para el desempeño de la unidad, la confianza nunca debe darse por sentada.

2.4. La importancia del manejo de las expectativas por parte de los mandos

Dada la importancia de las expectativas para mantener el compromiso y la lealtad de los miembros de la unidad, es obligación de los mandos gestionarla adecuadamente desde el mismo momento del reclutamiento. Deben conocer cómo conciben los subordinados el contrato psicológico que les vincula a la organización militar para así poder corregir los desajustes que pueda haber entre expectativas y realidad y prever sus efectos sobre la motivación.

Los mandos podrán afrontar debidamente los problemas solo si son capaces de prever las consecuencias que acarrea el desequilibrio entre expectativas y realidad.

Para ello, en primer lugar pueden tratar de ajustar las expectativas a la realidad atendiendo a las preocupaciones de los subordinados y a sus preocupaciones, aceptando sus experiencias como normales y animándoles a que tengan en cuenta las obligaciones que la institución militar sí cumple. En segundo lugar, el mando debe intentar compensar el incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de la organización militar, por ejemplo eximiendo al personal de tareas innecesarias o dándoles permiso para atender a sus asuntos personales, sobre todo cuando la misión ha sido especialmente dura. A continuación se mencionan otras medidas que el mando puede arbitrar para gestionar debidamente las expectativas del personal.

Comunicar. Los mandos saben que conviene decir lo que se piensa aunque cueste. No es solo comunicar los planes a los subordinados (formal o informalmente), sino darles explicaciones cuando falta información. Por ejemplo cuando tienen que comunicarles que se ha cambiado la fecha de regreso debido a que no se dispone de avión (ver cuadro 2.5).

CUADRO 2.5. LÍNEAS AÉREAS «ACASO»

El personal militar desplegado en Sarajevo sabía perfectamente que no podía fiarse de la programación del vuelo de vuelta. No en vano apodaban «Líneas Aéreas Acaso» a la compañía aérea que tenía que llevarles de vuelta a casa, dado lo difícil que era prever la hora de salida del vuelo.

- *Revisor de la Guía para Mandos*

Los problemas con la programación de fechas suelen ser frecuentes en las misiones, independientemente del tipo de misión. Los mandos deben asumirlo con una cierta dosis de humor. Un buen mando debe decirle a los subordinados que de momento se desconoce la fecha y explicarles los motivos. Una buena comunicación facilita el manejo de las expectativas de los miembros de la unidad y su familia.

Otra ventaja de la comunicación es que los subordinados sienten que reciben la atención adecuada. La escucha activa, tanto en situaciones formales (por ejemplo en reuniones) como informales (durante el café), facilita la comunicación en la unidad. Crear un ambiente propicio para que los miembros de la unidad expresen su opinión permite una comunicación más abierta. Si el mando no actúa así se encontrará con unos subordinados reacios a facilitar información importante. Como ilustra el cuadro 2.6, la escucha atenta puede facilitar que afloren los problemas que sufre el personal de la unidad y se arbitren estrategias para actuar con prontitud. Tendrá una repercusión positiva inmediata en la reputación de los mandos, pues los subordinados suelen estar siempre atentos a los mínimos indicios que denotan por ejemplo cómo es el estilo de mando, información que llegará rápidamente a toda la unidad.

Ser justo. Si los subordinados perciben que el trato es justo soportarán mejor que sus expectativas se vean frustradas, por ejemplo, cuando se prolonga el despliegue, siempre que el retraso afecte a todos.

Ser justo significa ser:

- Coherente.
- Imparcial.
- Preciso.
- Flexible.

CUADRO 2.6. EL RECIÉN LLEGADO

«Tenía una gran confianza en mis subordinados, a los que conocía muy bien y con los que había compartido tantas misiones. Era el tercer despliegue en el que participábamos juntos. No obstante, en esta ocasión nos acompañaba un miembro nuevo, sin experiencia previa en despliegues. Su integración en el grupo no parecía sencilla a pesar de nuestra veteranía y experiencia. Al principio el nuevo parecía muy distante y le costaba comunicarse con el equipo. Durante la fase previa de entrenamiento había hecho un buen trabajo, pero en el despliegue no estaba rindiendo al 100%. Finalmente decidí hablar con él. Me dijo que se sentía intimidado y que le preocupaba no estar a la altura de lo que se esperaba de él. Me dio una gran lección cuando me dijo que yo le exigía tanto como a los demás sin tener en cuenta que una relación se construye poco a poco. A pesar de la importancia de que los demás te vean como modelo, más importante es que tus subordinados te sientan próximo y dispuesto a conocerles como personas en la medida de lo posible. Todo el equipo logró una mayor compenetración y dedicaba tiempo a hablar de cómo iban las cosas».

- Encuesta a los mandos

El ejercicio del mando exige tomar decisiones continuamente, con la mente puesta en los objetivos a alcanzar y sin descuidar el efecto de las decisiones sobre la moral. Ninguna decisión puede pasar por alto este equilibrio. Como ilustra el cuadro 2.7⁷, puede ser que los mandos piensen que sus decisiones están en sintonía con las metas a alcanzar (en este caso la disciplina) y sin embargo ocurrir que las decisiones se vuelvan en contra si el trato dispensado no es justo.

CUADRO 2.7. NO PODER LLAMAR A CASA

Durante la misión se habilitaron locutorios telefónicos para que los soldados pudieran llamar a casa. Solo se permitían dos llamadas de 15 minutos a la semana (el sistema no tenía más capacidad de conexión). A pesar de que se vigilaba el cumplimiento de las restricciones para que nadie se viera perjudicado, algunos soldados se las arreglaban para hablar por teléfono más tiempo. Al no poder averiguar la identidad de los infractores (no debían ser más de 10 de un total de 700 soldados) se decidió suspender la utilización de las cabinas durante una semana. Los soldados que sí cumplían las normas consideraron la medida un castigo muy injusto y desproporcionado habida cuenta de la importancia de estar comunicado con la familia.

- Adaptado de Tcol. Castro, et al.,
Simposium del NATO RTO HFM-134

Aumentar la confianza mutua. La investigación demuestra que lo que determina que la reacción al incumplimiento de las expectativas sea adecuada o inadecuada es la confianza. Los miembros de una unidad transigirán mejor ver frustradas sus expectativas si confían en sus mandos. Estos podrán transmitir confianza si:

- Se muestran accesibles y disponibles.
- Demuestran competencia.
- Cumplen lo que prometen.
- Muestran a su vez confianza en sus subordinados.

La confianza tiene el beneficio añadido de crear un ambiente en el que abordar de un modo directo y abierto asuntos tales como la adaptación psicológica. En esas condiciones a los

subordinados no les importará mostrar su debilidad hablando de problemas que podrían interferir en su idoneidad psicológica para el despliegue. Cuando hay confianza en los mandos es más fácil que los miembros de la unidad se den cuenta de sus problemas.

Ocuparse de los asuntos. Los subordinados esperan que sus mandos aborden resueltamente cualquier tema. En cambio los mandos deben elegir qué temas abordar y decidir cómo reaccionar proporcionadamente. En ocasiones pueden decidir pasar por encima de un asunto porque piensen que se arreglará solo o para no crear conflictos en la unidad.

Los mandos deben ser honrados consigo mismos cuando decidan evitar un asunto. Si es por una cuestión de oportunidad, deberían decir a sus subordinados que el asunto se pospone. Si se trata de evitar atizar un conflicto hay que tener presente que a la larga siempre es mejor encarar los problemas aunque produzcan temporalmente malestar en la unidad.

Facilitar la discusión de acciones alternativas. Corresponde al mando tomar decisiones sopesadas: los subordinados no se conformarán con menos. Tomada la decisión, los subordinados tienen que acatarla: tampoco los mandos se conformarán con menos. Dado que es inevitable que se generen expectativas mutuas entre mandos y subordinados, el proceso real de tomar una decisión meditada no es fácil, pero permitirá establecer un clima en el que los subordinados puedan participar en el proceso de toma de decisiones.

La participación solo es válida cuando los subordinados no temen expresar su punto de vista ni sus discrepancias con el mando. Hay señales inequívocas cuando algo no va bien en el proceso de decisión. Por ejemplo, el mando percibirá que hay

un problema cuando la unidad esté dividida en dos bandos (por ejemplo, «conmigo o contra mí») o no haya cabida para el humor o las dudas sobre uno mismo.

2.5. Juntar las piezas

Conviene que los mandos reflexionen sobre los posibles efectos del conflicto entre expectativas y obligaciones. Tomar conciencia de estos conflictos puede ayudarles a comprender el trasfondo de determinados comportamientos, como ilustra el cuadro 2.8.

Este caso procede de una serie de hechos de la vida real y es un ejemplo del conflicto que puede darse entre expectativas y obligaciones. Los personajes (el jefe, un sargento y la esposa de este) fundamentan sus acciones en determinados supuestos y expectativas.

CUADRO 2.8. CONFLICTO DE EXPECTATIVAS

Faltaban dos días para salir de misión cuando el sargento comunica a su jefe su decisión de no partir con la unidad por problemas graves en casa. La decepción del jefe fue enorme por tratarse de un miembro muy importante de su unidad, difícil de sustituir ante la inminencia de la partida. El jefe advirtió signos visibles de malestar y depresión en el suboficial por lo que dudaba que pudiera ponerse al mando de sus hombres en ese estado, a pesar de lo cual le ordenó incorporarse a la misión.

El jefe se sentía traicionado porque el sargento le había ocultado el problema familiar hasta el último momento. Le irritaba mucho pensar que de haberlo sabido antes tal vez podría haber encontrado una solución.

El sargento se sentía también traicionado. Había hecho todo lo posible por solucionar el problema, evitando hasta el final que interfiriera con su trabajo. Temía que los demás pensarán que era blando y creía que el trabajo ya había afectado suficientemente a su familia y empeorado la situación. Por eso pensó que el mando tenía la obligación de compensarle el sacrificio, sobre todo si tenemos en cuenta que en las fuerzas armadas se dice que lo primero es el personal y que hay que agradecer los sacrificios. Además, consideraba particularmente injusto que el mando no contara para el despliegue con otro suboficial que tenía fama de incompetente. No le parecía justo que se eximiera a dicho suboficial de dicha responsabilidad tan a la ligera solo por el hecho de no ser apto para el cometido.

La mujer del sargento estaba hasta el gorro del ejército viendo cómo su marido había participado en cuatro despliegues en los tres últimos años. No sentía el respaldo de la organización a pesar de que se supone que tienen que prestar dicho apoyo. Quería que las fuerzas armadas tuvieran algún detalle con ellos, como por ejemplo dar a su familia un descanso de los despliegues. Dejó claro que si su marido volvía a dar prioridad a su trabajo no hacía falta que volviera a casa al regreso.

- Ejemplo de caso real modificado para la guía

En el cuadro 2.8 puede que las tres personas (el jefe, el sargento y su mujer) hubieran basado sus acciones en determinados supuestos y expectativas:

- El jefe espera que su gente le informe puntualmente de los posibles problemas y que dé prioridad a los intereses de la organización ante el riesgo de ser declarado no apto para

el servicio. El jefe se vio sorprendido, aunque no queda claro si se preocupa del estado de preparación personal de los miembros de su unidad o no. Tampoco parece darse cuenta de lo incoherente de su decisión de olvidarse de un veterano suboficial.

La decisión del jefe pudo deberse a diversos motivos: tal vez la misión le haya mantenido muy ocupado, quizá creyese que mientras no se demuestre lo contrario todo el mundo es apto o a lo mejor no se daba cuenta de que no sabía transmitir la prioridad a sus subordinados con suficiente claridad.

- El sargento espera que la organización y su jefe velen por él y por su familia, incluso hasta el punto de no incluirle en la lista de personal a desplegar. Se había mostrado reticente a hablar de sus problemas por temor a que le acusaran de quejica o le señalaran con el dedo. Tampoco quería agobiar al jefe con problemas que él mismo podía intentar resolver por sí mismo. Tal vez pensara que era preferible no molestar a su jefe mientras pudiera evitarlo.
- La mujer del sargento tiene las mismas expectativas que este acerca de los cuidados que la organización militar debe dispensar a su familia, considerándose acreedora al apoyo de la organización después de tantos años sometido a los rigores de la vida militar. Quizás desconozca algunas de las prestaciones que pueden dispensar las fuerzas armadas.

Las expectativas pueden acabar en un choque de intereses aunque el mando y los subordinados aborden la situación con la mejor intención. En cualquier caso, los mandos deben saber que tendrán la situación mejor controlada si tienen en consideración sus expectativas y las de sus subordinados.

**CUADRO 2.9. CÓMO PUEDEN MANEJAR LAS EXPECTATIVAS
LOS MANDOS. RECAPITULACIÓN**

- Comunicarse.
- Ser justos.
- Aumentar la confianza mutua.
- Prometer solo lo que se pueda cumplir.
- Afrontar los problemas.
- Fomentar el debate sobre diversas alternativas de acción.

2.6. Crear un ambiente favorable

Los mandos deben estar preparados para tomar decisiones en las peores circunstancias y responsabilizarse de los resultados. Este compromiso con sus subordinados y con la misión constituye un gran reto, habida cuenta de tantas expectativas como hay en juego. A lo largo del despliegue puede haber colisión de expectativas. Los mandos no deben soslayar enfrentarse al conflicto sino crear un ambiente propicio para aligerarlo. Las consignas que figuran en el cuadro 2.9 ayudan a mejorar la gestión de las expectativas.

Además, siempre hay que estar dispuestos a aprender de los errores. El buen ejercicio del mando es un proceso y los buenos mandos nunca deben dejar de pensar en él.

Capítulo 3

El ajuste psicológico individual

Objetivos del capítulo

- Entender lo importante que es evaluar el ajuste psicológico.
- Conocer los signos y síntomas indicadores de problemas psicológicos.
- Revisar distintos métodos de evaluación formal e informal del ajuste psicológico en los despliegues.

3.1. Introducción

CUADRO 3.1. VIGILAR EL ESTRÉS

«Uno de mis sargentos tenía falta de apetito, se encontraba aletargado y le costaba tomar decisiones incluso delante de los soldados. Se ponía nervioso con facilidad, sin razón aparente. Solo le preocupaba la recogida de basura. Comprendí que estaba pasando un mal momento. Como la gente comenzaba a hacer comentarios sobre su comportamiento decidí sacarle del batallón. Le pedí que me acompañara al médico fingiendo que era yo el que iba a consulta para que los soldados no pensaran que había perdido la confianza en él. La consulta al profesional de salud mental dio resultado: estaba tan preocupado de que pudiera pasarle algo... Me quedé bastante tranquilo, aunque seguía pensando que tal vez podía haber hecho algo más para mostrarle mi apoyo».

- Encuesta a los mandos

Los mandos pueden tener que vérselas personalmente con cuestiones relativas al ajuste psicológico de sus subordinados

(ver cuadro 3.1). No sorprende pues que muchos de los encuestados echaran en falta una formación que les capacitase para detectar los problemas de ajuste psicológico del personal y que dicho ajuste se mantenga. Podrían verse en la tesitura de tener que valorar el estado de preparación psicológica de sus subordinados y decidir que acudan al servicio de apoyo psicológico. Tal circunstancia puede darse en cualquiera de las fases del despliegue, aunque es más importante durante el despliegue propiamente dicho. Este capítulo presenta las herramientas que puede usar el mando para mantener y potenciar el ajuste psicológico de los miembros de la unidad.

CUADRO DE DEFINICIONES «AJUSTE PSICOLÓGICO»

Por ajuste psicológico se entiende:

- La preparación mental para afrontar los retos que plantean los despliegues, ya sean estos humanitarios, de mantenimiento de la paz, de combate o una combinación de ellos.
- La dureza, resistencia y fortaleza mental para soportar los rigores de las misiones, desde el aburrimiento a la amenaza.

3.2. La importancia del ajuste psicológico en las operaciones militares

En general los mandos tienen interés en mejorar el ajuste psicológico, la preparación y el desempeño del personal militar a su cargo. Además ellos son los primeros en advertir cambios en el comportamiento y otros síntomas de estrés psicológico en su unidad. Como se vio en el ejemplo del sargento que

comenzó a mostrar cambios de comportamiento durante el despliegue (cuadro 3.1), los mandos pueden ser de gran ayuda a los miembros de la unidad si detectan y abordan el problema en sus inicios.

A la hora de considerar cómo puede fomentar el ajuste psicológico en las distintas fases del despliegue la organización militar hay que tener en cuenta una serie de supuestos básicos:

- Cada uno es responsable en gran medida de su propio ajuste psicológico, si bien la organización deberá allanar el terreno para que el personal se sienta motivado para estar en forma psicológica. Para la persona esto puede significar tener una buena condición física, saber utilizar técnicas adecuadas para afrontar los problemas y desarrollar el apoyo social en la unidad.
- Los mandos juegan un papel fundamental en el desarrollo de un entorno que propicie la preocupación del personal militar por su propio ajuste psicológico. Ellos mismos están de acuerdo. En la encuesta, más del 50% se sentían responsables del ajuste psicológico de su unidad⁸. A través del entrenamiento que proporcionan y de su influencia en la motivación y la moral allanarán el camino para el ajuste psicológico.
- También los compañeros juegan un papel muy importante a la hora de valorar la salud psicológica de los miembros de la unidad. Los compañeros deben preocuparse de los demás. En algunas fuerzas armadas se imparte formación especializada en prevención del suicidio y ayuda a compañeros con problemas (este tema se aborda en el capítulo 6).
- Para lograr ajuste psicológico se dispone de profesionales de apoyo psicológico. Son recursos que varían en función del país, aunque en general los mandos suelen contar al menos con alguno de estos profesionales.

El apoyo psicológico que deben prestar los mandos debe iniciarse antes de la misión. Potenciarlo activamente contribuirá al funcionamiento de la unidad, sobre todo cuando hay mucho estrés. El ajuste psicológico individual y de la unidad será mejor cuando:

- El entrenamiento es realista.
- La comunicación a lo largo de la cadena de mando es la adecuada.
- Se evita la incertidumbre siempre que sea posible.
- Los procedimientos y el sistema de recompensas son justos
- Se refuerza la cohesión de la unidad.
- Se reconocen los sacrificios.
- Se pone énfasis en el sentido a la misión.

Con independencia de la fase del despliegue, los mandos deben valorar sistemáticamente el ajuste psicológico de la unidad, evaluación que puede ser formal, informal o una combinación de ambas. La evaluación formal es realizada por personal profesional a instancias del mando cuando detectan un problema en un subordinado. Informal es la valoración de los propios mandos cuando hablan con sus subordinados o preguntan a sus compañeros con el fin de detectar un problema. Algunos países llevan a cabo una evaluación psicológica sistemática de todos los componentes de la unidad cuando regresan de los despliegues. En ambos casos los mandos deben allanar el camino para que cada uno se responsabilice de su propio ajuste psicológico y colabore en el de los demás miembros de la unidad.

3.3. Cómo determinan los mandos el ajuste psicológico

Los mandos sopesan a menudo el ajuste psicológico de sus subordinados de un modo informal cuando advierten cambios

en su comportamiento. El jefe y el resto del personal de la unidad se conocen bien ya que pasan mucho tiempo juntos trabajando, entrenándose o en operaciones, por lo que están en una posición ideal para advertir cambios.

Problemas relacionados con la disciplina como el absentismo, la insubordinación o la agresividad desproporcionada son señales inequívocas de la existencia de problemas psicológicos. Los conflictos familiares, las dificultades para dormir o la irritabilidad son también indicadores. Hay personas retraídas, con dificultades para concentrarse o que abandonan actividades de las que disfrutaban. Por último, puede haber problemas asociados con el alcohol, como conducir bajo los efectos etílicos, las lagunas en el recuerdo o beber hasta la intoxicación etílica. Tales comportamientos denotan por lo general la existencia de importantes problemas de ajuste psicológico (ver cuadro de definiciones).

CUADRO DE DEFINICIONES

«POSIBLES INDICADORES DE LA FALTA DE AJUSTE PSICOLÓGICO»

- ✓ Absentismo.
- ✓ Insubordinación.
- ✓ Agresividad inadecuada.
- ✓ Problemas de disciplina.
- ✓ Conflicto familiar.
- ✓ Problemas con el alcohol.
- ✓ Dificultades para dormir.
- ✓ Agitación/irritabilidad.
- ✓ Retraimiento social.
- ✓ Dificultades para concentrarse.
- ✓ Dificultades para decidir.
- ✓ Falta de disfrute.
- ✓ Cambios en los hábitos alimenticios.

3.4. Saber cuándo derivar a un especialista

Los mandos suelen estar siempre bien informados del estado de los miembros de la unidad, a pesar de lo cual la decisión sobre el modo y momento de remitir a alguien a evaluación psicológica requiere algunas consideraciones. Los cambios en el comportamiento pueden ser una simple reacción natural al despliegue y no necesariamente algo anormal o problemático. El hecho de que otros experimenten reacciones semejantes, que por lo general remiten con el tiempo, suele tranquilizar al personal de la unidad (ver cuadro 3.2). No obstante, cuando las reacciones son extremas o duraderas tal vez lo adecuado sea realizar una evaluación psicológica y la intervención de un especialista. En ese caso, los mandos deben tener en cuenta una serie de consideraciones:

CUADRO 3.2. REACCIÓN NORMAL DE ESTRÉS

«Durante un despliegue en Bosnia nos vimos sometidos a un intenso fuego de artillería durante 36 horas (se lanzaron 1.600 proyectiles durante las dos primeras horas y entre 4.000 y 5.000 durante las 34 horas siguientes). Las explosiones eran brutales. Seis meses después de haber concluido la misión un simple portazo me sobresaltaba. Por entonces yo era capitán, sin apenas experiencia de combate. Nadie había vuelto a hablar de los bombardeos, ni tampoco yo comentaba con nadie las reacciones que me producían. No podía entender lo que me sucedía: ¿por qué reaccionaba de un modo tan intenso ante un simple portazo? Al final todo se arregló, aunque me habría gustado que alguien nos hubiera explicado cómo se suele reaccionar a los bombardeos y el porqué de mis reacciones a los portazos. Los soldados deben saber que hablar de las cosas es saludable, un desahogo».

- Encuesta a los mandos

- ¿Se ha vuelto más frecuente el problema con el tiempo o más intenso?
- ¿Interfiere en la capacidad de la persona o de la unidad para desarrollar sus cometidos?
- Representa la persona un peligro para ella misma o para los demás?
- ¿Ha solicitado el interesado consulta profesional?

La respuesta afirmativa a cualquiera de estas preguntas debería bastar para que el mando pidiese esa persona que acudiese a una evaluación formal. En caso de duda los mandos pueden consultar a un profesional del apoyo psicológico sobre qué decisión tomar.

3.5. ¿Qué aspectos cubre la evaluación formal del ajuste?

Los mandos juegan un papel fundamental para garantizar que los profesionales de apoyo psicológico lleven a cabo la evaluación formal de sus subordinados. Para ello se utilizan habitualmente cuestionarios y entrevistas con objeto de detectar problemas clínicos que precisen de tratamiento. Aunque los responsables del diagnóstico y del tratamiento son los propios profesionales, los mandos deben tener un conocimiento básico de los tipos de problemas clínicos que pueden detectar los profesionales de apoyo psicológico. Podemos distinguir seis áreas de problemas, que el mando debe conocer, pues facilitarán su apoyo psicológico a los miembros de su unidad. Algunos síntomas pueden pertenecer a más de una categoría.

- Problemas del sueño:
 - Descontento con el sueño.
 - Dificultades para conciliar el sueño o permanecer dormido.

- Automedicación o necesidad de tomar alcohol para dormir.
- Estrés traumático (más detalles en el capítulo 6):
 - Dificultades para dejar de pensar en el hecho traumático.
 - Abotargamiento y retraimiento.
 - Sobresaltos e hipervigilancia.
- Depresión:
 - Tristeza.
 - Dificultades para tomar decisiones o para concentrarse.
- Problemas con el alcohol/problemas de abuso de otras sustancias:
 - Intentos fallidos de reducir el consumo.
 - Necesidad de beber más para conseguir el mismo efecto.
 - Problemas familiares o con amigos a causa del alcohol.
 - Beber para dormir o evitar pesadillas.
 - Comportamientos de riesgo a causa del alcohol (conducción, armas).
- Problemas de ira o irritabilidad:
 - Discusiones.
 - Llegar a las manos.
 - Mal genio, irritabilidad.
- Problemas de relación:
 - Discusiones continuas con cónyuge o pareja.
 - Preocupación por la estabilidad de la relación.
 - Agresión física a cónyuge o pareja.
 - Temor a perder los nervios al discutir.

Hay otro tipo de síntomas difíciles de detectar por parte de los mandos como indicadores de estrés psicológico puede ser difícil. Tal es el caso de las quejas físicas, como dolor de cabeza o de espalda o problemas gastrointestinales debidos al estrés producido por factores psicológicos.

3.6. La evaluación formal del grupo

Además de la evaluación individual por problemas de comportamiento, hay ocasiones en las que es necesario evaluar formalmente a toda la unidad, sobre todo dos. En primer lugar en los despliegues, normalmente antes de su inicio, con objeto de detectar las necesidades de apoyo psicológico de los miembros de la unidad. Algunos países de la OTAN realizan además una evaluación al concluir la misión para valorar la necesidad de apoyo psicológico en ese momento.

En segundo lugar, debe realizarse la evaluación formal de la unidad cuando se producen situaciones traumáticas, como la muerte de un compañero (ver también el capítulo 6). No en todos los países de la OTAN hay la misma presión para que los mandos soliciten que se haga dicha evaluación, si bien los profesionales de apoyo psicológico suelen coincidir en la conveniencia de realizar algún tipo de evaluación del ajuste psicológico tras la exposición a experiencias traumáticas.

A pesar de la importancia de la evaluación, tan solo se trata del primer paso. Permite detectar a aquellas personas que precisan ayuda y que las unidades dispongan para ello de profesionales de apoyo psicológico. La intervención de estos últimos hay que entenderla como complemento, nunca como sustitución del papel de los mandos. La evaluación facilita que se tomen las medidas oportunas para potenciar la idoneidad psicológica de los miembros de la unidad.

3.7. Cómo debe actuar el mando cuando sus subordinados precisen ayuda

El abanico de actuaciones para mejorar la salud psicológica de los miembros de la unidad es amplio.

Escucha activa. A veces los mandos no saben cómo hablar con sus subordinados de cuestiones emocionales. Cuando alguien esté pasando un mal momento, deben hablar con él, sin que ello signifique suplantar al profesional de apoyo psicológico. En esos momentos es muy útil una actitud de neutralidad, pues de ese modo la persona siente que se le escucha. De vez en cuando el mando puede reformular lo que dice su interlocutor. A pesar de su aparente sencillez, esta técnica es tremendamente eficaz, pues ayuda a que la persona sienta que se le comprende y que se preocupan por sus problemas.

Menos útiles son comentarios del tipo «probablemente haya sido mejor así» o «tienes que relajarte» o, peor aún, desentenderse del problema («cambiamos de tema»). Con independencia de la disposición del mando a solucionar el problema, puede que la solución no esté en su mano. Es lo que ocurre con los problemas familiares persistentes, difíciles de solventar, o con las experiencias traumáticas en los despliegues, difíciles de tratar.

Introducir periodos de descanso en la actividad diaria. Las unidades tienen que afrontar importantes exigencias psicológicas sin olvidarse de cumplir con los cometidos militares básicos. Ni siquiera tras un grave incidente debe descuidarse el cumplimiento de las actividades rutinarias militares. La rutina facilita el afrontamiento de situaciones exigentes. Por su parte los mandos deben estar pendientes de los miembros de la unidad, para dar a los hechos la importancia que merecen así como escuchar atentamente a quienes quieran dar su opinión. De este modo estarán en mejor posición para afrontar las consecuencias y analizarlas con objetividad. La respuesta del mando a las experiencias traumáticas se detalla en el capítulo 6.

Disminuir el estigma y las trabas al apoyo. A la hora de planificar la evaluación el mando dispone de una amplia gama de medidas de apoyo:

- En primer lugar, como se ha mencionado en el capítulo 2, hay que crear un clima de confianza. Debe garantizarse la confidencialidad de las respuestas en las encuestas y entrevistas en las revisiones del personal es un claro mensaje para toda la unidad de que potenciar el ajuste psicológico depende de la colaboración entre mandos y subordinados. Aquellos deben predicar con el ejemplo. Así, deben cortar de inmediato cualquier comentario impropio sobre los problemas psicológicos de otra persona.
- En segundo lugar, deben reducir la preocupación por el estigma. Está demostrado que aquellas personas aquejadas de más síntomas son especialmente sensibles a sentirse estigmatizadas cuando solicitan apoyo psicológico. Los mandos pueden evitar en gran medida el estigma animando a estas personas a responsabilizarse de su salud psicológica y resaltando la importancia de la preparación psicológica.
- En tercer lugar, deben eliminar los obstáculos que puedan impedir solicitar asistencia psicológica, por ejemplo dando facilidades para que la consulta con el profesional del apoyo psicológico sea en horas de servicio. Las medidas tomadas al más alto nivel podrían reforzar este mensaje mediante teléfonos 24 horas, campañas de publicidad y el tratamiento confidencial.

3.8. El ajuste psicológico al regreso de la misión. La implicación del mando

Tanto los mandos experimentados como los profesionales de apoyo psicológico reconocen que el periodo que sigue

al despliegue puede ser crucial para el ajuste psicológico. El personal militar que participa en operaciones a veces se ve expuesto a condiciones extremas y se ve afectado de algún modo por la experiencia. Esta puede tener consecuencias positivas, como una mayor valoración de la propia vida, de la amistad y de las metas, así como mayor significado de las metas y orgullo por su cumplimiento. No obstante, muchos declaran que el regreso supone una transición que requiere tiempo.

En determinados casos el regreso de la operación conlleva la desaparición repentina de los síntomas de problemas psicológicos. Con el tiempo, no obstante, los problemas pueden reaparecer con mayor intensidad. Los mandos dicen que hay que estar muy atentos a los cambios problemáticos de comportamiento que pueden presentarse al cabo de tres o seis meses del regreso. Al igual que en otros estudios, los mandos que contestaron a la encuesta propusieron ampliar las medidas de apoyo psicológico más allá del periodo inmediato que sigue a los despliegues.

Algunas unidades permanecen juntas al regreso de la misión, lo que facilita que los mandos estén atentos a sus subordinados. Pero otras unidades se dispersan y el personal agregado a las mismas regresa a su unidad de origen. Serán sus propios mandos quienes deban ocuparse del seguimiento de su adecuación psicológica.

Hay aspectos de la transición al regreso que tal vez los mandos deseen abordar directamente con los profesionales de apoyo psicológico. De hecho muchos países utilizan programas de descompresión u otras actividades formales al regreso con el fin de conseguir la readaptación de los miembros de la unidad y su familia al trabajo y a la vida familiar.

Solo si los mandos son conscientes de los retos que plantea el regreso podrán ayudar a sus subordinados a anticiparse a los mismos. Quienes se percaten de estos cambios (por otra parte normales) podrán valorar si la reacción de una persona es normal o desproporcionada.

La adaptación a la familia no es inmediata. Para el personal que regresa y su familia la adaptación puede ser algo más que una simple ceremonia de bienvenida. Tal vez muchos aspectos de su vida diaria hayan cambiado y la familia haya logrado adaptarse a la ausencia del progenitor. Pero la reconstrucción de la intimidad tarda en conseguirse y, contrariamente a lo que podría esperarse, la readaptación al entorno familiar del miembro ausente cuesta, como también la adaptación de la familia a su presencia de nuevo entre ellos (ver capítulo 5).

La vuelta al destino no tiene por qué ser satisfactoria. La readaptación al destino puede variar dependiendo del tipo de despliegue. A menudo los miembros de la unidad expresan cierta ambivalencia con respecto a la vuelta a las actividades normales de su destino. Puede que hayan perdido interés por el mismo o sentir que ha disminuido el grado de autonomía del que gozaban durante el despliegue. Habitadas al «subidón» de adrenalina normalmente asociado con las operaciones de gran intensidad, algunas personas pueden tratar de suplirlo desahogándose en actividades de alto riesgo, como conducir a gran velocidad. Los mandos pueden jugar un papel importante en la readaptación siempre que se percaten de estos cambios en intensidad y grado de responsabilidad. Podrán dar la oportunidad a sus subordinados de desarrollarse profesionalmente, utilizar la experiencia adquirida para mejorar el entrenamiento, sin perder de vista la necesidad de seguridad.

Las reacciones intensas tardan en remitir. Es normal que quienes regresan de despliegues de gran intensidad tengan reacciones desproporcionadas ante situaciones que antes no les incomodaban. Por ejemplo, puede aparecer una reacción excesiva a los portazos o a verse en medio de un atasco de tráfico. Con el tiempo lo normal es que tales reacciones cesen.

Relacionarse con los demás es obligado. Durante los despliegues suelen establecerse fuertes vínculos. Se aprende a confiar en los demás y a depender unos de otros aunque a veces uno pueda estar un poco harto. Al regreso puede haber dificultades para relacionarse con las personas que no han ido a la misión, no sabiendo de qué hablar con quienes no han pasado por experiencias similares. Aprender a relacionarse con los demás es una fase también difícil aunque fundamental del proceso de reintegración.

Los mandos tienen que aprovechar las oportunidades del día a día para normalizar los problemas de adaptación a la vida diaria al regreso. Deben transmitir la idea de que lo normal es volver a funcionar correctamente aunque haya personas que para conseguirlo necesiten ayuda durante un tiempo. Tienen que ser conscientes de la ambivalencia asociada al hecho de tener que solicitar ayuda a los profesionales de apoyo psicológico, aunque los propios mandos manifiesten su creencia de que pedir ayuda es señal de fortaleza y valentía. Transmitir este mensaje adecuadamente hará que los miembros de la unidad sean conscientes de la prioridad de hacerse cargo del ajuste psicológico.

3.9. El mando debe garantizar su propio ajuste psicológico

Al igual que los miembros de la unidad, los mandos tampoco son inmunes a los retos del estrés en las misiones, ni a la

adaptación al regreso de las mismas. Sin distinción de empleo, suelen confesar que experimentan las mismas dificultades de readaptación que el resto del personal militar (ver cuadro 3.4). La clave está en valorar su propio ajuste y ver si su funcionamiento en el trabajo o las relaciones familiares se resienten. Los mandos pueden comprobar su grado de readaptación simplemente observando a los que les rodean. Si sus amigos o la familia hacen comentarios sobre su comportamiento y les recomiendan que busquen ayuda, no hay duda de que la readaptación no es todo lo normal que debiera. Para garantizar que las cosas vayan bien en el futuro, los mandos deben tomarse las debidas pausas ante la presión tanto del trabajo habitual como de los despliegues, vigilarse, cuidarse y solicitar ayuda cuando sea preciso.

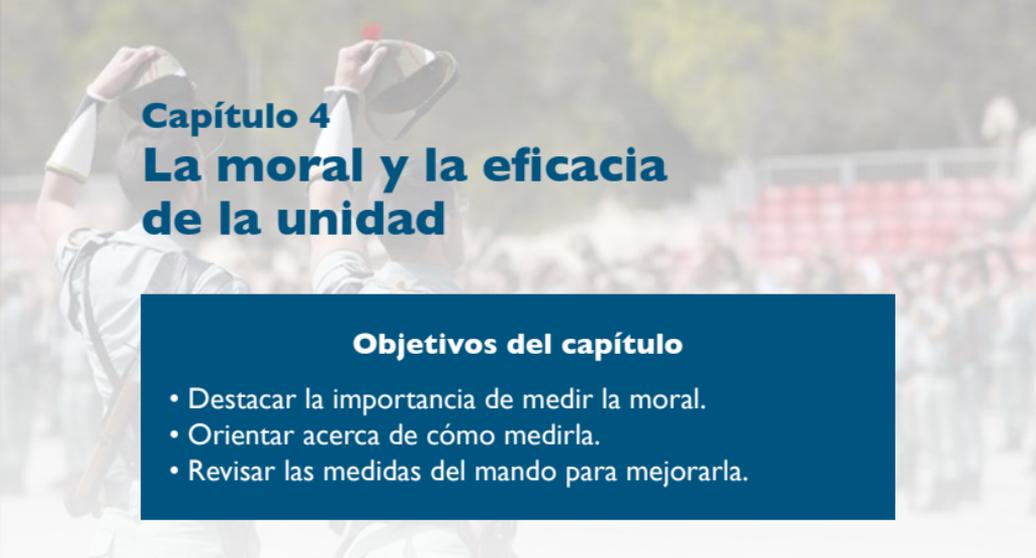
CUADRO 3.4. LOS MANDOS NO SON INMUNES

«Tuve que participar en otro despliegue..., sin pasar previamente por el proceso de descompresión. Me embargaban sentimientos que no podía controlar. Había pasado de una situación de estrés a otra sin percatarme de ello. No fui lo bastante inteligente como para reconocer que padecía estrés postraumático. Nadie se ocupa de los mandos más antiguos, somos los que cargamos con la mayor parte de la culpa y tenemos que asumir mayor responsabilidad sobre nosotros mismos durante el proceso... Detuve el vehículo y empecé a hablar del tema con la gente a mi alrededor. Necesitaba explicar por qué me comportaba de una determinada manera. Tenía que dejar a un lado mi ego y admitir que tenía un problema. Me dirigí a la tropa, contándoles mi experiencia. «Mirad, si yo puedo experimentar esto, también vosotros; no temáis contárselo a alguien».

- Encuesta a los mandos

3.10. Conclusiones

El ajuste psicológico es un componente fundamental del estado de preparación. Como ocurre con otros aspectos de la preparación, tanto los mandos como el resto del personal militar son responsables de garantizar el grado de ajuste psicológico necesario para hacer frente a las exigencias de las operaciones. Para el mando esto implica saber aprovechar la evaluación informal y formal del ajuste psicológico para conocer qué comportamientos implican dificultades y saber contar con los profesionales de apoyo psicológico. Esta colaboración de los miembros de la unidad, mandos y profesionales de apoyo psicológico permitirá reforzar la preparación de la unidad. Si garantizan el ajuste psicológico de la unidad, los mandos mejorarán la fortaleza de la misma para poder responder adecuadamente a los desafíos de la vida militar en el despliegue.



Capítulo 4

La moral y la eficacia de la unidad

Objetivos del capítulo

- Destacar la importancia de medir la moral.
- Orientar acerca de cómo medirla.
- Revisar las medidas del mando para mejorarla.

4.1. Introducción

CUADRO 4.1. CUANDO EL GRUPO NO FUNCIONA BIEN

«La gestión de grupos ha sido el reto más difícil que se me ha planteado durante el despliegue. Me encontraba al mando del mismo grupo que en el destino habitual. Cuando hablaba con mis compañeros durante la fase de entrenamiento no pensaba que pudiera haber algún problema, pero todo cambió cuando llegamos al teatro de operaciones. No se llevaban bien y no conseguía comunicarme con ellos. Siempre he pensado que lo más importante es que las cosas se hagan, cumplir la misión: lo demás da igual. A veces pensaba que había dos equipos: por un lado yo y por otro ellos, sin conseguir comunicarme muy bien. Desde el punto de vista militar funcionábamos bien pero desde el punto de vista humano era difícil. Me sentía muy frustrado ante esta situación, sin saber qué hacer. Me obligó a reflexionar mucho. En adelante trataré de ver qué debo cambiar para mejorar como mando».

- Encuesta a los mandos

La moral es fundamental para la eficacia y el estado de preparación. El cuadro 4.1 resume el balance negativo que hace un mando de su actuación en la misión y demuestra que

despreocuparse de las cuestiones relativas a la moral puede ser perjudicial para el éxito de dicha misión. El mando era consciente de la desconexión que había entre el objetivo de la misión y la moral de la unidad pero no estaba seguro de cómo conciliar ambas necesidades. Este capítulo describe los motivos por los que es importante la moral, cómo medirla y cómo pueden los mandos prevenir o minimizar los problemas de moral que pueden darse durante el despliegue.

«... ni el número ni la fuerza traen la victoria en la guerra. Al ejército que entre en combate con un alma más fuerte no lo detendrán sus enemigos».

Jenofonte (565 - 480 AC)

4.2. Qué es la moral

La moral es un término general que podría definirse como el grado de motivación y entusiasmo de los miembros de una unidad para cumplir los objetivos de la misión.

La investigación en este campo ha descubierto dos hechos importantes:

- Una moral elevada permite un mejor desempeño.
- Con una moral elevada se reducen las bajas por estrés.

Al evaluar la moral, los mandos toman conciencia de los problemas a los que tienen que hacer frente, antes de que la baja moral interfiera en el desempeño de la misión. Como muestra el cuadro 4.2, una moral baja puede acarrear problemas disciplinarios y disminuir el estado de preparación. A diferencia del capítulo anterior, centrado en el ajuste individual, este aborda la importancia del estado general de preparación

CUADRO 4.2. CUANDO YA ES TARDE PARA ENFRENTARSE A LOS PROBLEMAS DE MORAL

Durante el despliegue algunos soldados causaban problemas disciplinarios (abuso de alcohol, insubordinación, comportamiento indebido). Como consecuencia hubo que repatriar a un suboficial y sancionar a seis soldados. Pero verse libres de alborotadores tampoco acabó con el problema. En lo que restó de operación el ambiente de la unidad fue tenso y de gran desconfianza, situación muy difícil de manejar para un superior. Ojalá me hubiera ocupado antes del problema.

- Encuesta a los mandos

psicológica del grupo, compuesto por un conjunto de variables relativas al clima de la unidad que pueden afectar a la moral.

4.3. Factores que afectan a la moral

Hay muchos factores que influyen en la moral. Uno de ellos es, por ejemplo, el tipo de operación militar. Entrenado para combatir, el personal militar puede sentirse frustrado si en su lugar tiene que ocuparse, por ejemplo, de ayuda humanitaria. Se trata de un conflicto de expectativas que surge por la incapacidad de los mandos para explicar adecuadamente qué funciones se van a desempeñar. Otros factores que pueden afectar a la moral son el tratamiento de la información por parte de los medios de comunicación, el apoyo de la sociedad a la misión o el reconocimiento del esfuerzo realizado. Hay algunos factores específicos de la misión que también pueden influir en la moral, como el agradecimiento de la población local y la obtención de resultados positivos. Por último, un

factor de gran importancia es la calidad del liderazgo (en los distintos niveles de la cadena de mando).

El personal militar confía en que el jefe de la unidad defina la misión y cree las condiciones adecuadas para alcanzar los objetivos. A cambio de su compromiso con la misión el personal espera que los mandos velen por sus intereses. Si los miembros de la unidad se comprometen con la misión y se sienten respaldados personal y profesionalmente por sus mandos, estarán en condiciones de soportar los rigores del despliegue.

Los mandos deben evaluar la moral de la unidad para conocer su estado de preparación. Esta evaluación es muy conveniente si tenemos en cuenta que los mandos, al contrario que el resto de la unidad, tienden a sobrestimar la moral, lo cual impide la detección a tiempo de problemas que podrían evitarse.

4.4. Cómo y cuándo evaluar la moral

Prestar atención a los subordinados durante los despliegues es una buena oportunidad para evaluar la moral. Esto puede hacerse, por ejemplo, durante la práctica deportiva, en el comedor y en muchos otros momentos de «inactividad» durante el servicio y después del mismo. A veces esta evaluación puede realizarse durante el trascurso de la misión (cuadro 4.3). Esos momentos proporcionan al mando una información muy útil sobre la moral de la unidad. Sin embargo, caben otras consideraciones. Así, durante este tipo de evaluación (informal) normalmente solo toman la palabra los miembros más destacados de la unidad, no necesariamente los que mejor representan la opinión o preocupaciones de la unidad. Además hay personas que no se atreven a manifestar su punto de vista delante de los mandos o de personas de mayor empleo que dominan la conversación.

CUADRO 4.3. TOMAR EL PULSO A LA MORAL

«Recuerdo una misión de alto riesgo en la que participé con mi equipo. Todos estábamos un poco asustados ante el desconocimiento del terreno y de lo que íbamos a encontrarnos. Nuestra disposición era grande, si bien había algunos hombres con signos de flaqueza, lo que obligó a hacer un alto momentáneo en un lugar seguro. Les recordé su gran nivel durante el entrenamiento y que en estos momentos debían actuar en consecuencia.

Insistí en que éramos un equipo y que debíamos confiar unos en otros y trabajar juntos. De regreso a la base hablamos de nuestras sensaciones durante la misión y de cómo podríamos beneficiarnos de esta experiencia en equipo».

- Encuesta a los mandos

Si la única información disponible procede de fuentes de evaluación informales es difícil que los mandos puedan valorar los cambios que se produzcan en el tiempo. Si se carece de un mecanismo formal de seguimiento los mandos tendrán dificultades para determinar la eficacia de las medidas tendentes a reforzar la moral. Una manera de evaluar la moral de forma más objetiva por parte de los mandos es analizar determinados comportamientos problemáticos de la unidad, como las faltas disciplinarias, los accidentes, las lesiones, las ausencias no autorizadas o las bajas por enfermedad. Estos problemas suelen estar documentados en la unidad. Por desgracia, estos indicadores no sirven como sistemas de alerta temprana porque cuando se producen son ya una señal de la existencia de problemas de moral en la unidad. Por lo tanto, la evaluación formal sistemática puede ser útil para la detección temprana de problemas de moral.

4.5. Cómo pueden evaluar formalmente la moral los mandos

Para llevar a cabo dicha evaluación la mayoría de los países de la OTAN utilizan dos métodos principales: los grupos de discusión y las encuestas. En el primer caso se trata de debates dirigidos por monitores entrenados en los cuales toman parte entre 10 y 15 personas, que conversan sobre sus preocupaciones y aportan críticas constructivas y sugerencias relativas a problemas específicos. Ejemplos de temas abordados por los grupos de discusión son la comunicación en la familia o la constitución de equipos.

Estos grupos permiten la evaluación rápida de cuestiones que preocupan a los mandos y aportan soluciones. Su principal limitación es que solo recogen la opinión de un reducido número de personas. Aunque es muy tentador, difícilmente los resultados de un grupo de discusión pueden extrapolarse a grupos grandes, como el batallón, dada la falta de representatividad. Sin embargo si la unidad es pequeña, un grupo de discusión puede ser útil con vistas a evaluar la moral.

Normalmente los grupos de discusión utilizan:

- Monitores experimentados que forman parte de la cadena de mando.
- Preguntas estructuradas que se preparan con antelación haciendo hincapié en determinados temas.
- Miembros representativos de la unidad

En combinación con otros métodos (ver revisión en la tabla 4.1), los grupos de discusión pueden proporcionar al mando una evaluación más completa de la moral y del estado de preparación de la unidad.

Las encuestas sobre moral constituyen el segundo método importante de evaluación formal de la moral. Deben elaborarse conjuntamente por los mandos operativos y los profesionales de apoyo psicológico experimentados en el uso de esta metodología, para confeccionar los ítems, elegir la muestra adecuada, aplicar la encuesta, analizar e interpretar los resultados y elaborar el informe. De este modo se garantiza que los procedimientos se ajustan a las normas profesionales.

TABLA 4.1. COMPARACIÓN DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA MORAL

Método	Objetividad	Valor como indicador de cambio	Información sobre la causa del problema de moral	Comentarios
Contactos informales y discusión con los miembros de la unidad	Baja	Baja	Sí	Información fácil de obtener aunque sesgada por el reducido n.º de opiniones
Indicadores objetivos, tales como problemas de disciplina y accidentes	Alta	Media	No	Señalan posibles problemas de moral pero no valen para anticiparse a los mismos

Grupos de discusión	Media	Baja	Sí	Adecuados para analizar problemas específicos pero no aportan una visión global de la moral
Encuestas sobre moral	Alta	Alta	Tal vez	Fáciles de obtener; requieren cálculos simples, informan sobre causas de los problemas de moral

A pesar del escaso entusiasmo que despiertan las encuestas, seguro que a los miembros de la unidad les gusta que se les pregunte qué tal les va, sobre todo si confían en que el mando tome en serio sus respuestas y las tenga en cuenta. La mayoría de los países incluyen preguntas sobre aspectos clave del estado de preparación para la misión que los mandos pueden controlar. Se trata normalmente de preguntas estandarizadas que permiten hacer comparaciones. A menudo los mandos sugieren otras preguntas sobre determinados aspectos específicos del despliegue.

Los responsables de elaborar las encuestas deben ser cautos con las preguntas referidas a aspectos sobre los cuales los

mandos no pueden tomar cartas en el asunto. No hay que olvidar que las preguntas suelen aumentar las expectativas de los encuestados, llevándoles a creer que el mando se hará cargo de determinadas cuestiones. Si bien el hecho de preguntar sobre determinados aspectos del sueldo no tiene por qué traducirse en un cambio inmediato de la política retributiva, sí puede crear expectativas sobre cambios en el sueldo. En cambio, recabar la opinión sobre la calidad del café sí puede traducirse en soluciones sencillas.

«El café sabe mejor si las letrinas se excavan a la salida del campamento».

Reglamento de campaña del Ejército de EE. UU., 1861

4.6. Qué medir en una encuesta de moral

Las encuestas suelen ser anónimas y se aplican a todos los miembros de la unidad. Los elementos que las componen pueden abarcar la percepción global (como, por ejemplo, la cohesión) como también la satisfacción con respecto a factores del entorno que afecten a la moral (como la comida o el alojamiento). Hay tantos puntos de vista distintos sobre el papel que juegan las encuestas que sería difícil ponerse de acuerdo sobre una encuesta global de moral en el ámbito de la OTAN. No obstante hay una serie de áreas cuya inclusión comparten algunos de estos países (cuadro 4.4).

El ambiente. La simple valoración del clima general puede servir de criterio de comparación en las encuestas de seguimiento y como evaluación directa de la opinión de los miembros de la unidad sobre trato que reciben y la confianza que les inspira la organización en el momento actual.

CUADRO 4.4. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS ENCUESTAS SOBRE MORAL

- Ambiente.
- Cohesión.
- Actuación de los mandos.
- Eficacia.
- Factores de estrés.
- Vicisitudes de los despliegues.
- Salud psicológica.

La cohesión. Componente importante de la moral, indica la percepción de las personas sobre su vinculación con la organización. Es un factor protector que facilita la adaptación a los factores de estrés que se pueden experimentar a lo largo del despliegue.

El liderazgo. La utilidad de las preguntas de la encuesta de moral referidas al liderazgo/mando será mayor si cubren comportamientos concretos de mando por parte de oficiales y suboficiales. Las preguntas pueden abarcar la percepción de los miembros de la unidad sobre la eficacia de los mandos y su grado de preocupación por su bienestar. Centrarse en comportamientos específicos permite que los mandos sepan qué cosas pueden cambiar.

La eficacia. Las encuestas sobre moral suelen evaluar la confianza de los miembros de la unidad en sus destrezas y aptitudes y cómo valoran las de toda la unidad. La eficacia propia y la de la unidad puede mejorar con un entrenamiento realista, que además protege a las personas de las consecuencias del estrés.

Los factores de estrés. La encuesta sobre moral en los despliegues suele incluir algunos factores ambientales como típicas fuentes de estrés aunque no dependan directamente del control del mando, tales como:

- El ruido.
- Las condiciones meteorológicas.
- La calidad de la comida.
- La incertidumbre sobre la fecha de regreso.
- La comunicación con la familia.
- La falta de intimidad.
- El aburrimiento.

Vicisitudes de los despliegues. Dado que la exposición a riesgos tales como francotiradores, intercambio de disparos, IEDS, traslado de cadáveres o fosas comunes no está bajo control de los mandos, suelen incluirse en las encuestas de moral. Estos hechos representan los principales factores de estrés que pueden experimentar los miembros de una unidad. Como ocurre en el caso de los factores de estrés ambiental, conviene indagar en aquellos acontecimientos específicos que pueden ocurrir en un despliegue determinado.

La salud psicológica. Por último, una encuesta de moral puede incluir una breve evaluación de la salud psicológica. Su objetivo no es identificar a aquellas personas que padezcan problemas de salud mental, de lo que ya se ocupa la evaluación del ajuste psicológico individual (ver capítulo 3), sino obtener medidas fiables y válidas de salud mental para hacer un seguimiento de los cambios de la salud mental general de la unidad a lo largo del despliegue. Entre las medidas específicas de salud psicológica están la depresión, la ansiedad, los problemas del sueño o el consumo de alcohol.

4.7. En qué momento se debe medir la moral

Por lo general las encuestas de moral deben aplicarse antes del despliegue y al menos otra vez durante el mismo.

- *Antes del despliegue.* Los mandos deben procurar que la encuesta se aplique hacia el final de la fase de concentración, cuando ya ha tenido lugar el entrenamiento como grupo y la formación en los aspectos específicos de la misión y los miembros de la unidad ya se conocen entre sí y conocen a los mandos.
- *Durante el despliegue.* Hay que sopesar detenidamente cuál es el momento del despliegue más idóneo para aplicar la encuesta. Si solo hay una aplicación es preferible que sea en el ecuador del mismo para que los mandos tengan tiempo de hacer las correcciones oportunas. Si se puede aplicar la encuesta varias veces el mando puede considerar oportuna una aplicación a las pocas semanas del periodo inicial de adaptación y otra hacia el final del despliegue.
- *Concluido el despliegue.* Algunos países administran la encuesta de moral aproximadamente a los 6 meses del regreso de la misión.

4.8. Cómo utilizar los resultados

El objetivo de la encuesta de moral es servir de ayuda a los mandos en la gestión de las unidades a su cargo. El superior del jefe de la unidad nunca debería usar los resultados de la encuesta como medida objetiva para evaluar el desempeño de su subordinado. No se debe exigir a los jefes de las unidades que informen de los resultados a través de la cadena de mando para evaluar o comparar unidades. Esta utilización de las encuestas de moral puede generar resentimiento en los mandos. Cualquier información que circule a través de la

cadena de mando debería limitarse a una mera información general sobre las unidades subordinadas.

A su vez los mandos están obligados a facilitar información de los resultados a los miembros de la unidad. No hay que entrar en detalles sino dar información acerca de algo que los propios miembros de la unidad han facilitado. Cuanto más transparente sea la información, más fácil será comprometer activamente a los miembros en las iniciativas del mando para solucionar los problemas de la unidad. En muchos de los países de la OTAN los mandos cuentan con profesionales de apoyo psicológico para la interpretación de los resultados de la encuesta y la propuesta de soluciones.

4.9. Qué deberían hacer los mandos

Evaluar la moral es de gran ayuda para mejorar la actuación del mando al permitir poner en marcha medidas necesarias para resolver los problemas de la unidad. La evaluación de la moral es un esfuerzo conjunto (ver cuadro 4.5):

- Los profesionales de apoyo psicológico aportan el conocimiento general en materia de moral. Su experiencia y objetividad son fundamentales para facilitar a los mandos información útil y sugerencias a partir de los resultados de la evaluación.
- Los mandos tienen un buen conocimiento de su unidad y la autoridad necesaria para tomar decisiones con respecto a los cambios que influirán en la moral.

La evaluación de la moral puede poner en evidencia dificultades en cuestiones como la cohesión, el mando y los factores de estrés. Que los mandos den respuesta adecuada a los mismos depende en gran medida de las circunstancias.

CUADRO 4.5. CREAR LAS CONDICIONES ÓPTIMAS PARA APLICAR LAS ENCUESTAS DE MORAL

- Establecer una buena relación de trabajo con los profesionales de apoyo psicológico para asegurar que sean los problemas operativos reales de la unidad los que se abordan.
- Facilitar el acceso de los profesionales de apoyo psicológico para obtener información real y precisa sobre las cuestiones relativas a la moral y al estado de preparación del personal.
- Hacer ver al personal de la unidad la importancia de la evaluación, para que colaboren aportando respuestas serias y sinceras.
- Avalar la encuesta en las sesiones informativas y reuniones.
- Informar de los resultados a los miembros de la unidad.

Una manera de saber si las medidas del mando en materia de moral han sido eficaces o no es volver a evaluar la moral al cabo de un tiempo. Si las puntuaciones generales en moral y cohesión son relativamente bajas, los líderes deberían plantearse actividades de la unidad y ejercicios de trabajo en equipo (ver cuadro 4.6).

Planificar el entrenamiento de la unidad es una de las medidas que el mando puede tomar para fomentar la moral. El cuadro 4.7 resume esta actuación⁹. La fuente de esta información son encuestas y entrevistas a personal militar en acciones de combate. Aunque pudiera parecer que se trata de comportamientos obvios, hay estudios que demuestran que solo algunos oficiales y suboficiales los ponen en práctica de modo habitual.

CUADRO 4.6. LA COHESIÓN DURANTE UNOS EJERCICIOS ANTIDISTURBIOS

«En el transcurso de mi última misión recuerdo que la unidad participó en unas prácticas antidisturbios. Nos pidieron que hiciéramos el papel de alborotadores. Esperaba que el ejercicio contribuyera a mejorar el clima psicológico de la unidad, un tanto deteriorado. Faltaba un mes para concluir una misión de seis meses y comenzaban a aparecer algunas tensiones a causa del aburrimiento. El ejercicio contribuyó a combatir el tedio, mejorando notablemente la cohesión».

- Encuesta a los mandos

CUADRO 4.7. COMPORTAMIENTOS DEL MANDO QUE POTENCIAN LA MORAL

- Ser justo y ecuánime.
- Inculcar la disciplina.
- Sancionar con prudencia, sin regodearse en ello.
- Mantener informados a los subordinados.
- Reconocer los propios errores.
- Proteger a los subordinados cuando cometen errores involuntarios.
- Protegerlos del trato injusto.
- Evitar que asuman riesgos innecesarios.
- Visitar a la tropa, soportar juntos las penalidades.
- Implicarse en crear equipo.
- Abordar con diligencia la solución de los conflictos internos.

- Simposio de la OTAN

Los mandos deben centrarse en comportamientos concretos antes que en atributos globales como el carisma. Detenerse un momento a pensar cuáles son las necesidades de la unidad, reflexionar sobre su propio papel y en definitiva tomar las medidas oportunas ayudará a los mandos mejorar la moral de la unidad.

Capítulo 5

El apoyo a la familia

Objetivos del capítulo

- Introducir el concepto de ciclo emocional del despliegue.
- Revisar la reacción de la familia a los despliegues.
- Identificar medidas de apoyo a la familia.

5.1. Introducción

CUADRO 5.1. DEMASIADOS PROBLEMAS FAMILIARES

«Como jefe de un grupo de combate fue tremendo descubrir durante la misión cuántos soldados estaban agobiados en un momento dado, de un modo u otro, por problemas familiares. Algunos tenían familiares hospitalizados por accidentes, otros por enfermedad, a otros se les había muerto un familiar, les habían robado en casa o se les había inundado esta, en otro caso a sus hijos les había detenido la policía, a su esposa la había agredido su exmarido..., una una retahíla interminable. A diferencia de la vida en el cuartel, en la que hasta los problemas más graves se resuelven incluso antes de que lo sepa el jefe, el entorno de la misión cambia totalmente la situación».

- Encuesta a los mandos

Los mandos son conscientes de que las misiones son experiencias muy importantes para la familia. Aunque es cierto que los despliegues pueden fortalecer a la familia, poner de manifiesto que se necesitan mutuamente y resaltar los valores que realmente les importan, no lo es menos que también pueden ser una gran fuente de estrés. Además del estrés diario por la distancia, la familia tiene que enfrentarse al miedo de

perder al ser querido o a la posibilidad de que regrese herido. Los problemas familiares pueden terminar siendo una fuente de estrés de primer orden para los miembros de la unidad (cuadro 5.1).

En estas circunstancias los mandos juegan un papel importante en el apoyo a la familia. Ellos saben que el desempeño de los miembros de la unidad mejora cuando sienten que su familia está atendida (cuadro 5.2). Por esa razón los mandos consideran el bienestar de la familia (ver cuadro de definiciones) como uno de los ingredientes más importantes del estado de preparación de la unidad durante el ciclo completo del despliegue.

CUADRO 5.2. INFLUENCIA SOBRE LA PREPARACIÓN MENTAL

«Puedes entrenar a tus hombres todo lo que quieras, pero ¿qué crees que sucederá si estos chicos entran en combate y de repente piensan que nadie se ocupa de su familia? No podremos exigirles que luchen como deberían...».

- General Norman H. Schwarzkopf
«No hace falta ser un héroe»

5.2. El apoyo a lo largo del despliegue

Muchas fuerzas armadas han creado estructuras, actividades y programas en apoyo de la familia del personal que participa en operaciones. Hay que contar con redes formales e informales (ver cuadro 5.3) para prestar la debida atención a las necesidades de la familia del personal militar. Aunque ambos tipos de redes juegan un papel diferente, su objetivo es el mismo: conseguir que la familia pueda afrontar eficazmente los despliegues y mantener la fortaleza necesaria.

CUADRO DE DEFINICIONES**«EL ESTADO DE PREPARACIÓN DE LA FAMILIA»**

Se refiere a la preparación emocional de la familia, que incluye la actitud, capacidades, herramientas y conocimientos necesarios para hacer frente a los retos de la vida militar.

CUADRO 5.3. REDES DE APOYO

- Red formal:
 - Organización de apoyo a la familia.
 - Psicólogo.
 - Trabajador social.
 - Enfermero especializado en salud mental.
 - Médico de familia.
 - Capellán.
 - Apoyo a la familia en la Unidad.
- Red informal:
 - Familiares.
 - Amigos.
 - Grupos comunitarios.

Las redes formales las constituyen los profesionales de apoyo psicológico y otras personas designadas expresamente para hacerse cargo del apoyo a la familia. Muchos países cuentan con dispositivo que se ocupa de las necesidades prácticas de la familia y de tenerla informada de los asuntos que la afectan. Los mandos deben garantizar que el personal a cargo de estos asuntos sea el idóneo, que sea capaz de establecer relaciones de apoyo entre la unidad, los recursos locales y la familia. A un mando experimentado le guía el principio de que «si no te duele dejar algunos mandos en la Unidad para que se

ocupen del apoyo a la familia en vez de partir para a la misión, probablemente no has elegido al personal adecuado».

Los mandos tienen que acostumbrarse a utilizar estas redes formales para gestionar los asuntos relativos a la situación de la familia. Las redes informales también tienen importancia. Están constituidas por familiares, amigos y grupos de apoyo. Los mandos pueden sacar provecho de estas redes informales siempre que logren comprometerlas.

Muchos mandos viven este reto de los problemas de la familia como uno de los más difíciles de su trabajo. Su formación les prepara para establecer objetivos, dar órdenes y dirigir a sus subordinados, pero no para tratar con la familia. Los miembros de la familia no tienen las obligaciones que asume el personal militar cuando ingresa. Así, no tienen por qué apoyar una determinada operación o incluso pueden discrepar de una determinada política. Sin embargo, aunque tengan ambivalencia con respecto a una operación particular siguen esperando que la institución atienda las necesidades que puedan tener. Y cuando decimos «institución», nos estamos refiriendo al mando de la unidad, que la representa en este caso.

Al asumir su liderazgo, los mandos asumen también las cuestiones prácticas y emocionales de la familia. Ejemplos de las primeras son facilitar la comunicación por internet o subsanar un error en la nómina. Más difícil es manejar los problemas emocionales, aunque los mandos serán de gran utilidad si ayudan a la familia a afrontar la ansiedad (cuadro 5.4). Aunque no siempre puede esperarse que los mandos resuelvan los problemas de la familia, sí deben estar preparados para tratar con estas de un modo que genere confianza en los subordinados. Abordar de la ansiedad de la familia pasa por reconocer la existencia de problemas y evitar que se preocupen. Siempre que sean capaces de mantener la

CUADRO 5.4. INFLUENCIA SOBRE LA PREPARACIÓN MENTAL

«Todos los grandes líderes tienen un rasgo en común: la disposición a afrontar de manera inequívoca la enorme desazón que embarga a sus coetáneos. Poco más encierra la esencia del liderazgo».

- John Kenneth Galbraith
«Tiempos de incertidumbre»

calma (aunque en realidad no se sientan tan tranquilos) estarán sentando las bases del apoyo a la familia. Este enfoque puede ser útil para abordar los problemas de la familia durante los despliegues.

5.3. El ciclo emocional de los despliegues

Los mandos tienen que fomentar el apoyo a la familia antes de que comience el despliegue. Al priorizar este asunto demostrarán su compromiso con los miembros de la unidad y su familia y estarán en condiciones de detectar áreas de posibles problemas cuando aún hay tiempo para actuar. Durante el despliegue hay muchas formas de abordar el estrés en la familia y su tratamiento. El modelo del «ciclo emocional del despliegue»¹⁰ es útil porque permite a los mandos anticiparse a las preocupaciones de los miembros de la familia en cada fase (cuadro 5.5).

Se trata de fases diferenciadas, cada una con sus retos específicos. Los mandos deben estar atentos a cada una de ellas. Una adecuada planificación de las distintas fases puede mejorar la estabilidad familiar y el estado de preparación individual y de la unidad.

CUADRO 5.5. LAS CINCO FASES DEL CICLO EMOCIONAL DE LA SEPARACIÓN

Antes del despliegue (1)

Despliegue:

- Inicio del despliegue (2)
- Estabilización (3)
- Anticipación del regreso (4)

Después del despliegue (5)

5.3.1. Primera etapa: antes del despliegue

Esta etapa comienza con la orden de despliegue y finaliza cuando los miembros de la unidad ponen rumbo a zona de operaciones. El calendario puede durar desde varios días hasta más de un año, dependiendo de la operación.

Es posible que la familia tenga que afrontar durante esta etapa diversos desafíos (cuadro 5.6), siendo uno de los más graves la aceptación de la realidad del despliegue y de la separación. No siempre es fácil. Al principio los componentes de la familia pueden sentir enfado e incluso protestar, considerando que el

CUADRO 5.6. RETOS DE LA FASE PREVIA AL DESPLIEGUE

Aceptar la realidad del despliegue

- Anticipación de la pérdida.
- Entrenamiento/muchas horas alejados de casa.
- Tener los asuntos en orden.
- La distancia mental y física.
- Discusiones.

despliegue es injusto o innecesario. La realidad acaba pronto imponiéndose. La intensidad del entrenamiento operativo, los preparativos y las largas horas lejos de casa son el preludeo de la prolongada separación que se avecina. La inminente misión y la unidad ocupan cada vez más tiempo en las conversaciones de los miembros de la unidad. Estos vínculos con ellos son básicos para el aumento de la cohesión, a veces incluso a costa de un progresivo distanciamiento emocional de la familia. Los miembros a punto de partir para el despliegue anticipan este psicológicamente, lo que puede añadir frustración y resentimiento en la familia. Es difícil evitar la tensión a medida que se acumulan actividades durante las últimas semanas: listas interminables de asuntos de los que hay que ocuparse, tales como reparaciones domésticas, mantenimiento del coche, asuntos económicos, cuidado de los hijos durante la ausencia, poderes legales, testamento, etc. A medida que se acumula la tensión ante la inminente partida no es de extrañar que las familias lleguen incluso a desear que la partida se produzca de una vez. Algunos reconocen que la partida da lugar a discusiones con el cónyuge, en realidad un mecanismo para aliviar la angustia de la separación. No es fácil tomar plena conciencia del papel que pueden jugar las discusiones. Solo la aceptación de que se trata de una reacción normal ante el despliegue puede evitar sentimientos de culpabilidad o la confusión.

También la familia puede experimentar ansiedad ante la partida, ya sea por temor a los riesgos que entraña la misión o por las dudas sobre la capacidad para afrontar los propios riesgos. Se trata de reacciones emocionales normales, aunque si la sorprenden desprevenida estos altibajos de la fase de preparación del despliegue pueden agravar la tensión e interferir en la comunicación. La ansiedad de los miembros de la familia ante el despliegue puede traducirse en frustración con la vida militar. «Valoras más el trabajo

que a mí» es una expresión que refleja esta frustración. Este es el momento en que los mandos deben recordar a sus subordinados que estas reacciones son normales y que se deben a la ansiedad que produce el despliegue y que no necesariamente reflejan la actitud de los familiares hacia las fuerzas armadas (cuadro 5.7).

CUADRO 5.7. ¿QUÉ PUEDEN HACER LOS MANDOS?

- Garantizar que los miembros de la unidad sepan a qué atenerse en lo relativo a la atención a la familia.
- Informar a los miembros de la familia sobre qué pueden esperar.
 - Programar sesiones informativas de inteligencia no clasificadas.
 - Resaltar la importancia del esfuerzo conjunto entre los interesados y el dispositivo de apoyo en el acuartelamiento de la unidad.
 - Facilitar contactos por si fuera necesaria más ayuda
- Hacer un hueco en el calendario de la unidad para atender los asuntos personales, administrativos y logísticos.
- Enviar una carta a las familias en la que:
 - Se informe sobre la misión.
 - Se relacionen los recursos disponibles.
 - Se designe persona de contacto y números de teléfono.

El compromiso del mando con el apoyo a la familia da tranquilidad a la unidad que se despliega (cuadro 5.7). Los mandos dan fe de este compromiso cuando convocan sesiones informativas antes del despliegue o se interesan por la situación de la familia.

Las sesiones informativas buscan comprometer a la familia y hacerla ver que el mando se preocupa de sus problemas, amén de contribuir al conocimiento mutuo. Estas sesiones deberían convocarse ya en la fase previa al despliegue para iniciar el apoyo a la familia desde el comienzo mismo del proceso. También hay que pedir a los profesionales de apoyo psicológico que estudien las reacciones al despliegue de los más pequeños en función de su edad. Muchos mandos tienen ocasión de comprobar que la planificación de actividades para los niños, servicios de guardería y reuniones puntuales mejoran la participación y es un mensaje a la familia de que se la considera prioritaria. En el cuadro 5.8 se proponen algunos temas que podrían abordarse en este tipo de sesiones.

CUADRO 5.8. CONSIDERACIONES A PROPÓSITO DE LA SESIÓN INFORMATIVA CON LAS FAMILIAS ANTES DEL DESPLIEGUE

- Naturaleza de la misión:
 - Objetivos.
 - Riesgos asociados a la misión.
 - Medios para comunicarse.
 - Correo postal, internet, correo electrónico, teléfono.
 - Acceso a las novedades sobre la misión:
 - Página web de la unidad.
 - Boletín.
 - Uso del dispositivo de apoyo en el acuartelamiento.
- Calendario de actividades de la unidad antes, durante y después del despliegue.
- Seguimiento de los medios de comunicación.
- Qué se espera del ciclo emocional del despliegue.
- Recursos, teléfonos a disposición de la familia.
- Cómo ponerse en contacto en caso de emergencia.

En algunos países el personal que participa en las operaciones vive en regiones distintas. Los mandos no deberían ignorar esta circunstancia y planificar en consecuencia el apoyo a la familia. La fase de concentración sienta un precedente sobre el grado de prioridad que se dará al apoyo a la familia a lo largo del despliegue. Antes del despliegue los mandos deben dar instrucciones claras al dispositivo de apoyo en el acuartelamiento sobre la prestación de apoyo a la familia. El esfuerzo conjunto de los mandos desplegados y los que permanecen en el acuartelamiento podrá agilizar la comunicación para poner en marcha iniciativas de apoyo a la familia.

5.3.2. Segunda etapa: el despliegue inicial

Aunque se prepare a la familia durante la fase previa al despliegue, el comienzo del mismo no dejará de ser un gran reto. Durante las primeras semanas la familia tendrá que organizar sus tareas y responsabilidades. La falta del ser querido puede dejar un vacío en la familia, tanto en sentido literal (alguien debe ocuparse de las tareas que realizaba) como emocional (reacciones emocionales a la ausencia) (cuadro 5.9). En muchos casos el inicio del despliegue puede ser una experiencia desagradable y desestabilizadora, pero cuando se sabe qué se puede esperar es más fácil ver las cosas en perspectiva.

CUADRO 5.9. POSIBLES REACCIONES AL COMIENZO DEL DESPLIEGUE

- Agobio.
- Abotargamiento, tristeza.
- Soledad.
- Desorientación.
- Emociones contradictorias/alivio.
- Problemas del sueño.

El dispositivo de apoyo en el acuartelamiento es muy importante en esta etapa (cuadro 5.10). Las actividades programadas con la familia durante esta fase inicial son una buena ocasión para poder comunicarse, compartir experiencias y soportar mejor la soledad. La adaptación durante este periodo tan duro será más fácil cuanto mayor sea la ayuda que presta el dispositivo de apoyo en el acuartelamiento (cuadro 5.11).

CUADRO 5.10. FASE DE DESPLIEGUE: ¿QUÉ PUEDEN HACER LOS MANDOS?

- Organizar con antelación un dispositivo sólido de apoyo en el cuartel.
- Respalda las actividades que se lleven a cabo en el mismo.
- Mantener contacto periódico con el mismo.
- Comunicar informalmente las novedades a la familia.

CUADRO 5.11. AFRONTAR LOS PROBLEMAS DE LA FAMILIA

«Tuve la gran fortuna de contar con la ayuda de personal competente para afrontar los problemas de la familia durante la misión. De este modo podía centrarme en la misión confiando que estos problemas estaban debidamente atendidos. A parte de la plana mayor y los jefes de batería, en la zona de operaciones disponíamos del asesoramiento del médico y del psicólogo. Además, el responsable del dispositivo de apoyo en el acuartelamiento era un oficial de gran experiencia, dotado de un don natural para el trato con la familia».

- Encuesta a los mandos

5.3.3. Tercera etapa: la estabilización

La estabilización tiene lugar cuando los miembros de la familia se implican en actividades y tareas nuevas (cuadro 5.12). Muchas familias prefieren la ayuda del dispositivo de apoyo en el acuartelamiento o de otros recursos locales. Estas redes formales celebran reuniones frecuentes con objeto de abordar los problemas y difundir información. Otras se sienten más cómodas utilizando las redes informales de ayuda y el apoyo de la propia familia en sentido amplio, amigos o grupos sociales. Muchas se sienten capaces de afrontar ellas mismas los problemas, lo que aumenta su confianza y control. Estas familias son un buen ejemplo de adaptación.

CUADRO 5.12. POSIBLES REACCIONES DURANTE LA ESTABILIZACIÓN

- Participar en actividades nuevas.
- Iniciar tareas nuevas.
- Ser más independiente.
- Sentirse más confiado.
- Sentir que se tiene más control.

5.3.4. Cuarta etapa: la anticipación del regreso

En esta fase se producen reacciones de anticipación de gran intensidad (cuadro 5.13). Al igual que en la etapa inicial del despliegue, aparecen emociones contradictorias: por un lado alegría ante el regreso del ser querido y por otro una cierta aprensión. Tal vez los miembros de la familia se pregunten cómo va a adaptarse el cabeza de familia a los cambios en la familia o qué cambios ha podido experimentar durante el despliegue. La anticipación del reencuentro se da tanto en la familia como en la persona que regresa con sus propias expectativas y preocupaciones.

CUADRO 5.13. POSIBLES RESPUESTAS A LA ANTICIPACIÓN DEL REGRESO

- Anticipación intensa.
- Emoción.
- Ansiedad o preocupación por la adaptación.

A los mandos esta etapa les brinda la oportunidad de rematar el trabajo acometido en materia de apoyo a la familia (ver cuadro 5.14). El propio dispositivo de apoyo a la familia en el cuartel puede decidir convocar a la familia para recabar información. Si consiguen transmitir tanto a la familia como al personal desplegado la conveniencia de abordar las expectativas que genera el reencuentro, tanto los mandos del dispositivo de apoyo en el acuartelamiento como los de la unidad desplegada contribuirán en gran medida a facilitar la readaptación.

CUADRO 5.14. FASE DE DESPLIEGUE: ¿QUÉ PUEDEN HACER LOS MANDOS?

- Comunicar la fecha prevista de regreso, haciendo saber que la fecha puede variar.
- Enviar una carta de agradecimiento a las familias por su apoyo constante.
- Asegurarse de que los miembros de la unidad son informados sobre aspectos relacionados con la reintegración familiar.
- Abordar las diferencias entre las expectativas de la familia y las del personal desplegado.
- Preparar la recepción al regreso.

5.3.5. Quinta etapa: el regreso del despliegue

La fase posterior al regreso tiene dos periodos distintos. La familia suele pasar primero por una fase inicial de reajuste

(cuadro 5.15). Algunas familias pueden vivir este primer momento como una «luna de miel», en el que predomina la idealización mutua. Otras en cambio sienten que la adaptación es difícil al principio, abrigando sentimientos de distanciamiento que se agravan por la brecha que separa expectativas y realidad. Ambas reacciones son normales en el proceso de adaptación al comienzo del regreso, cuando el personal desplegado trata de reintegrarse paulatinamente en la familia.

CUADRO 5.15. POSIBLES REACCIONES TRAS EL REGRESO

- Periodo de luna de miel.
- Pérdida de independencia.
- Necesidad de espacio «propio».
- Vuelta a negociar las tareas.
- Reintegración en la familia.

En un segundo periodo de reajuste se restablece el patrón de funcionamiento familiar habitual, al lograrse la reintegración a la familia del miembro incorporado. La adaptación puede tardar un tiempo debido a que el familiar que ha regresado puede estar psicológicamente ausente, con su mente aún puesta en el despliegue aunque esté físicamente presente (cuadro 5.16).

CUADRO 5.16. HÁBLAME

«Mi marido llevaba ya varios días en casa cuando me enfadé con él. Resulta que cuando pasaba alguna cosa importante en casa lo único que se le ocurría era llamar a sus compañeros. Al final le recordé que era su mujer y que debía hablarlo conmigo».

- Esposa de militar

También la familia necesita renegociar roles y expectativas, razón por la cual esta fase precisa de energía, paciencia, comunicación y sentido del humor. Al principio muchas familias creen que la vuelta a la normalidad es fácil, pero lo cierto es que para muchas familias es la fase más difícil. A pesar del empeño de las parejas en retomar la relación donde la dejaron y del hecho de hallarse de nuevo juntos, la intimidad y la relación emocional tardan en recomponerse (cuadro 5.17).

**CUADRO 5.17. LA INTIMIDAD TARDA
EN RECUPERARSE**

«Me costaba creerlo, pero cuando salía de la ducha me tapaba con la toalla hasta llegar a la habitación».

- Encuesta a los mandos

La responsabilidad de los mandos en el proceso de apoyo a la familia no termina con el regreso de la unidad. En la fase posterior al regreso los mandos tienen que seguir colaborando en dicha tarea. Hay que incorporar a las sesiones informativas a aquellos miembros de la unidad que hayan tenido una participación destacada, centrarse en los logros de la misión y valorar debidamente el sacrificio de la familia. Los mandos no deben soslayar las muestras de agradecimiento a las familias, tanto formal como informalmente, y reconocer la colaboración y el esfuerzo realizados. También ha de agradecerse el esfuerzo del dispositivo de apoyo a la familia en el acuartelamiento y destacar su importante contribución al logro de la misión. Por último hay que ayudar a los miembros de la unidad que se afanan en resolver los problemas familiares al reincorporarse de la misión y, en su caso, facilitarles el acceso a los profesionales de apoyo psicológico (ver cuadro 5.18 y también el capítulo 3).

CUADRO 5.18. FASE DE POSDESPLIEGUE: ¿QUÉ PUEDEN HACER LOS MANDOS?

- Incorporar a las reuniones a los miembros de la familia.
- Hacer hincapié en el cumplimiento de la misión.
- Agradecer a las familias su apoyo y reconocer su esfuerzo.
- Reconocer los méritos del dispositivo de apoyo del acuartelamiento.
- Velar por quienes tratan de solucionar los problemas.

5.4. Predicar con el ejemplo

Muchos mandos manifiestan que han llegado a olvidarse de que su propia familia es prioritaria. Otros admiten que las cuestiones familiares que para otros forman parte del ciclo emocional del despliegue no se aplican en el caso de su propia familia. Lo irónico del caso es que al dejar al margen a su propia familia, los mandos renuncian a un elemento fundamental de apoyo tanto durante el despliegue como al regreso. Además, el apoyo de los mandos a su propia familia será un buen ejemplo para los miembros de la unidad.

5.5. La familia del personal militar o cómo sacar fuerzas de flaqueza

La familia del personal militar no es precisamente un tipo de familia normal. Son conscientes de que adaptarse a las exigencias de la vida militar requiere un compromiso y una capacidad que normalmente no se exigen al resto de familias de la sociedad. Este estatus especial forma parte de su identidad. Saben además que los despliegues son las situaciones de mayor exigencia en la vida militar, aunque no por esperados

dejan de plantear dificultades. Aquellas familias que consiguen superarlas, aprendiendo a navegar por las fases emocionales del despliegue, salen más fortalecidas y unidas. Depende de los mandos crear el clima en el que se preste el necesario apoyo a la familia que le permita una buena adaptación y el crecimiento personal.



Capítulo 6

Qué hacer cuando las cosas van mal

Objetivos del capítulo

- Definir la importancia de la intervención temprana.
- Presentar el modelo de intervención temprana en tres niveles.
- Revisar la actuación del mando ante situaciones potencialmente traumáticas.

6.1. Introducción

CUADRO 6.1. LA CEREMONIA DEL CABALLO NEGRO

A los pocos días de regresar de una misión de combate, un batallón de infantería de marina celebró una ceremonia en la playa en honor a los caídos. El batallón había participado en un intenso combate casa por casa sufriendo muchas bajas. El acto conmemorativo en la playa se conocía como «la ceremonia del Caballo Negro», nombre del indicativo de radio del batallón. Al atardecer se congregaron los casi mil componentes del batallón, formando a lo largo de un buen trecho de playa, frente a un ligero promontorio. Las notas que el gaitero sacaba se elevaban por encima de la formación de infantes. Mientras el sol se ocultaba tras ellos en el océano el jefe del batallón paseaba un caballo semental zaino, sin montarlo, a la vista de todos. Las botas de combate se habían colocado hacia atrás, en los estribos de la silla vacía.

Mientras el jefe sujetaba al animal y le acariciaba la cabeza, un grupo de infantes de marina marchaban uno tras otro hacia el frente del batallón, llevando las placas con el nombre grabado de los infantes caídos gritando su

nombre. Las placas se colocaron sobre el pomo de la silla de montar. Pronunciado el último nombre y colocada la última placa, el jefe del batallón guió con parsimonia al caballo negro por entre las filas de la formación de infantes. Al acercarse el equino, los infantes alargaban la mano para acariciar el flanco del animal que soportaba el peso de sus compañeros caídos. Concluida la ceremonia y desaparecida ya la luz del día, se encendieron teas sobre la playa. Los infantes de marina del batallón del Caballo Negro pasaron la noche en un ambiente de camaradería.

- *Simposio de NATO RTO HFM-134*

Los mandos conocen su responsabilidad con respecto al bienestar físico y psicológico de sus subordinados. La ceremonia del Caballo Negro (ver cuadro 6.1) ilustra en qué medida los mandos contribuyen al bienestar de los miembros de su unidad cuando tienen que enfrentarse a una de las realidades más duras de la vida militar: la muerte de compañeros. Este capítulo aborda el comportamiento que debe tener el mando cuando sus subordinados viven situaciones potencialmente traumáticas, que pueden ocurrir en cualquier fase del despliegue (también durante la instrucción), sobre todo en la fase de despliegue propiamente dicha.

En el cuadro 6.2 se ofrecen ejemplos de situaciones potencialmente traumáticas. No solo los incidentes traumáticos puntuales pueden generar reacciones de estrés sino también los periodos más largos en los que los miembros de la unidad se ven enfrentados a niveles crónicos de amenaza, peligro, violencia o destrucción.

CUADRO 6.2. EJEMPLOS DE SITUACIONES POTENCIALMENTE TRAUMÁTICAS

- Muerte durante el entrenamiento.
- Suicidio.
- Muerte de compañero en combate.
- Combate intenso.
- Accidente mortal de tráfico.
- Presenciar crímenes de guerra.
- Presenciar sufrimiento de la población.
- Fratricidio.
- Bajas masivas.
- Compañero gravemente herido.
- Amenaza continuada.

CUADRO 6.3. SIGNOS Y SÍNTOMAS ORDINARIOS DE LAS REACCIONES DE ESTRÉS*Cognitivos*

- Confusión de pensamiento.
- Dificultad para tomar decisiones.
- Desorientación.

Emocionales

- Indefensión.
- Impacto emocional.
- Ira.
- Pena.
- Culpa o vergüenza.
- Depresión.
- Sensación de agobio.
- Desesperanza.

Físicos

- Sudoración excesiva.
- Desvanecimientos.
- Aumento del ritmo cardíaco.
- Aumento de la presión sanguínea.
- Taquipnea.

Del comportamiento

- Cambios en las pautas normales de conducta.
- Cambios en los hábitos de alimentación.
- Cambios en hábitos de sueño.
- Descuido de la higiene personal.
- Retraimiento social.
- Silencios prolongados.

La reacción a las situaciones potencialmente traumáticas es variable. En ningún caso se trata de una enfermedad ni de una debilidad sino de respuestas naturales a situaciones extremas. Las personas suelen experimentar reacciones de este tipo durante los días o meses posteriores a dichas vivencias. Las reacciones suelen conllevar cambios de distintos tipos: cognitivos, físicos, emocionales o de comportamiento (ver cuadro 6.3). En ocasiones los síntomas de las reacciones de estrés se producen de inmediato, mientras que otras veces tardan en aparecer. Lo normal es que las reacciones remitan con el tiempo. El objetivo de este capítulo es ayudar a los mandos a que sean proactivos en el apoyo a sus subordinados cuando se produzcan este tipo de situaciones potencialmente traumáticas, para así minimizar las posibles reacciones de estrés.

En el cuadro 6.4 se pueden apreciar los distintos niveles de apoyo en función de la situación. En este capítulo el nivel 1 de apoyo es el que se centra en el miembro de la unidad y



en las acciones del mando. Es el nivel más frecuente, razón por la cual ocupa el área más grande de la pirámide de apoyo psicológico y abarca actividades como la autoayuda, la ayuda de compañeros y la acción del mando. El nivel tiene efecto inmediatamente después de que ocurre una situación potencialmente traumática.

El nivel 2 incluye intervenciones más formales llevadas a cabo por compañeros entrenados o profesionales de apoyo psicológico.

El nivel 3 abarca el tratamiento especializado profesional individual. Las intervenciones en este nivel son menos frecuentes que las de los otros dos niveles de la pirámide, pero es muy importante que los mandos sean conscientes de que se trata de herramientas a su disposición dirigidas a preservar el estado de preparación de la unidad. La puesta en funcionamiento de los niveles 2 y 3 dependerá de la gravedad de las reacciones a la situación traumática y no tanto de cuestiones de programación.

Un supuesto básico de este capítulo es la convicción de que los miembros de la unidad pueden recuperarse de las situaciones traumáticas sin intervención profesional. En este sentido, el recurso a los niveles 2 y 3 constituirá más la excepción que la regla ante acontecimientos traumáticos. En muchos casos la autoayuda u otras medidas de nivel 1 bastarán para que los afectados tomen el control de los acontecimientos. Por este motivo el capítulo se centra sobre todo en el nivel 1. Se incluye también información sobre los niveles 2 y 3 con el fin de que el mando sepa cuándo debe buscar el apoyo formal adecuado.

También hay que recordar que la facultad del mando de ayudar a su unidad en situaciones traumáticas dependerá en gran medida de su capacidad para ayudarse a sí mismo. Es posible que ellos mismos hayan pasado anteriormente por dicha

experiencia y hayan experimentado reacciones de estrés. Los mandos deben ser conscientes sobre todo de que su toma de decisiones puede verse influida por estas reacciones normales al estrés. Por ello, deben vigilar la calidad del sueño, cualquier signo de irritabilidad u otras reacciones. La autoobservación puede ser útil para calibrar sus decisiones teniendo en cuenta estos cambios y para ocuparse de sí mismos.

6.2. Nivel I: las medidas del mando

Cuando se produce una situación traumática lo más probable es que los miembros de la unidad reaccionen espontáneamente buscando recuperarse. Los mandos tienen un margen de actuación para crear las condiciones favorables para la recuperación (ver fragmento del cuadro 1.5 que se repite en el cuadro 6.5).

CUADRO 6.5. ANIMAR A QUE LA GENTE HABLE

«Nos limitamos a animarles a hablar de todo ello, a no preocuparse, a sentirse bien por haber salvado la vida y, aún más importante, la de sus compañeros. No necesitaban que nadie les ayudara a librarse del estrés: ellos mismos lo estaban consiguiendo. Lo único que hicimos como mandos fue dar sentido a la situación, resolver y transmitirles la convicción de que su comportamiento y sus sentimientos eran adecuados».

- Encuesta a los mandos

Una de las situaciones más traumáticas a la que tiene que enfrentarse un mando es la muerte de un miembro de su unidad, que causa una profunda pena en los compañeros y en su familia. La reacción puede variar según las personas, pero

lo normal es que tenga consecuencias para el funcionamiento de la unidad como tal. La reacción inicial del mando tras la desgracia es muy importante, dado que determinará el propio proceso de afrontamiento y de recuperación de la pérdida por parte de la unidad y de la familia. Aquellos mandos que reconozcan la pérdida, faciliten la expresión de la pena y sitúen la pérdida en perspectiva serán de gran ayuda en los momentos en los que más se les necesite.

El reconocimiento y honor a los caídos son de enorme importancia. El relato del cuadro 6.1 al principio del capítulo describe la ceremonia de homenaje celebrada para honrar la muerte de diversos miembros de la unidad. Es muy difícil poder llevar a cabo tales ceremonias durante las operaciones. Sin embargo, siempre hay que hacer algo para honrar a los miembros de la unidad caídos. En momentos de aflicción el mando tiene que buscar el momento para reflexionar sobre la pérdida (ver cuadro 6.6).

CUADRO 6.6. HONRAR A LOS CAÍDOS

«El ataque con misiles tuvo lugar a última hora de la noche. En el mismo murieron dos miembros de la unidad. Estábamos en un puesto avanzado a muchos kilómetros de distancia. ¿Qué podíamos hacer con los cadáveres ante el peligro de utilizar helicópteros?»

Al principio dejamos los cuerpos al lado de los equipos, aunque ni yo ni los demás suboficiales de la sección pensábamos que fuera una buena idea, por dos motivos: primero, porque podría ser desmoralizador para los hombres cuando fueran a recoger su equipo a la mañana siguiente y segundo, porque no parecía un lugar muy digno para dejar a unos compañeros muertos.

Decidimos trasladar los cadáveres a un lugar a cubierto en el jardín, bajo un gran árbol y cubrirlos. Un simple detalle como este no menor en dichas circunstancias y además sirvió para a prepararnos para lo que se avecinaba. Luego preparamos una placa que colgamos en la estancia donde murieron».

- Revisor de la guía para mandos

Los actos conmemorativos pueden celebrarse durante el despliegue y de nuevo tras el regreso. Las ceremonias pueden revestir una especial importancia si incorporan símbolos de gran significado para la unidad y en su preparación participan los miembros de la unidad en la medida de lo posible.

Una de las funciones del mando cuando muere alguien en la unidad es canalizar la expresión del dolor, eximiendo de servicios a la unidad durante un tiempo y recordando a los mandos subordinados que el duelo no acaba con el acto de conmemoración. Los mandos pueden además dar ejemplo y hablar de sus propias reacciones ante la pérdida. Aceptar su propia reacción contribuirá a crear un clima en la unidad que alivie el estigma asociado al duelo. Aunque los mandos no se sientan preparados para asumir una baja en su unidad, esta acudirá a él en busca de guía y la familia debe esperar reconocimiento personal por la pérdida. Al abordar el duelo con determinación, los mandos marcarán la pauta para el apoyo a los miembros de la unidad.

Si consiguen poner la pérdida en perspectiva, los mandos tendrán una buena oportunidad de crear las bases para la recuperación de la unidad. Pueden contribuir a que la unidad

se oriente hacia el futuro reconociendo la contribución de los distintos miembros, el sentido del sacrificio y la esperanza de que la unidad continuará con su misión.

Enfrentarse a la pérdida de un miembro de la unidad no parece fácil ni para esta ni para los mandos. Estos deben garantizar que disponen de una válvula de escape a sus propias reacciones emocionales, como conversar con un compañero o con el capellán. En muchos países este último juega un papel importante en el proceso de recuperación, ofreciendo consejo y guía espiritual. En otros este rol lo ocupan profesionales de apoyo psicológico.

CUADRO 6.7. CÓMO PUEDEN AYUDAR LOS MANDOS

- Disponer de tiempo para procesar los hechos.
- Reunir a la gente en el marco y momento más idóneos.
- Favorecer la reacción tanto individual como de grupo.
- Reconocer las experiencias y el sacrificio de los miembros de la unidad.
- Afrontar los hechos con recursos de la unidad.
- Cuando sea necesario, solicitar ayuda especializada.

No todo suceso traumático acaba en la muerte de un miembro de la unidad. Los mandos deben ser capaces de detectar los posibles incidentes traumáticos y crear un ambiente favorable para superarlos (ver cuadro 6.7).

6.3. Nivel I: apoyo informal de compañeros

Los mandos son también responsables de crear un ambiente favorable al sostén entre compañeros durante los despliegues. Este tipo de ayuda puede considerarse como apoyo psicológico

entre los miembros de la unidad. Presupone la existencia de una relación personal y la puesta en común de experiencias y se manifiesta en forma de apoyo mutuo entre los miembros de la unidad.

La ayuda entre compañeros es un tipo de apoyo singular que es posible gracias al conocimiento mutuo entre compañeros que no tienen personas ajenas. Compartir experiencias, valores y creencias, hace muy eficaz este tipo de ayuda ante

CUADRO 6.8. EL SISTEMA DE AYUDA ENTRE COMPAÑEROS EN FUNCIONAMIENTO

«Un artefacto explosivo había reventado la parte delantera de uno de nuestros vehículos. Por suerte, las personas que iban dentro no sufrieron heridas a pesar del destrozo del frontal del vehículo acorazado. Mientras descansaba sentado en sus barracones con algunos de estos soldados, cuya edad no superaba los 19 años, oyéndoles contar emocionados los hechos, podía aún sentir la adrenalina correr por sus venas. Les di el tiempo necesario para que pudieran desahogarse tanto verbal como emocionalmente. La escena tenía lugar en un entorno operativo, teniendo que volver a sus obligaciones al día siguiente. Ese tiempo tan escaso, que ni siquiera hubiera dado para comer y descansar, tan solo para poco más que tomar una taza de té y airear los sentimientos, el miedo, la desesperación y todas esas cosas, era muy importante. Me di cuenta de cómo funcionaba realmente el sistema de ayuda entre compañeros, las personas cerrando filas en torno a su equipo, apoyándose mutuamente. Creo que hemos aprendido la lección a de lo importante que es reunir a la gente en grupo para poder hablar de estas cosas».

- Encuesta a los mandos

la adversidad de situaciones traumáticas. La ayuda entre compañeros suele considerarse como un tipo de primeros auxilios psicológicos.

Algunos países aprovechan la formación militar básica para mejorar el sistema de ayuda entre compañeros. Se les enseña a reconocer los síntomas de estrés en sus amigos, habilidades de escucha, el manejo del estrés y las técnicas de afrontamiento.

Siempre que se den las condiciones adecuadas, los miembros de la unidad querrán colaborar espontáneamente ayudando a sus compañeros (ver cuadro 6.8). Los mandos deben crear el clima propicio para que se preste este tipo de ayuda entre compañeros, haciendo que se den cuenta de la importancia del cuidado mutuo, dando tiempo para elaborar las situaciones, reuniendo a la gente y fomentando otras actividades que complementen el entrenamiento en la unidad, como se describe en el cuadro 6.7.

6.4. Niveles 2 y 3: intervenciones formales

Cuando a pesar de las medidas de nivel 1 los mandos observen que hay personas incapaces de funcionar o que empiecen a tener comportamientos problemáticos, lo más probable es que se plantee la necesidad de intervenciones formales (cuadro 6.9). De las intervenciones de nivel 2 y 3 se encargan personas con formación especializada que no hayan estado presentes en el incidente. Su finalidad es prestar asistencia a los miembros de la unidad para evitar bajas. Idealmente hay que intervenir lo más cerca posible de la unidad, con la mira puesta en la recuperación de la persona y su reincorporación al servicio. Esta perspectiva facilita el proceso natural de recuperación, gracias al cual muchas personas podrán continuar en la unidad. Si este nivel de intervención no surte efecto tal vez haya que proceder a evacuar.

CUADRO 6.9. LA UTILIDAD DEL APOYO PROFESIONAL

«Uno de nuestros hombres se suicidó durante la misión. Se investigaron exhaustivamente los hechos, preguntando a los compañeros con los que había estado poco antes de quitarse la vida, sin que ninguno tuviese la menor sospecha acerca de sus intenciones. En la unidad no había sentimiento de culpa pues se tenía la sensación de que se había hecho todo lo posible. Nadie podía esperar que pudiera suceder tal cosa. No obstante, había dos personas a las que el suicidio había afectado y que confesaron que tenían ideas suicidas. Una de ellas reconoció que se había emborrachado a posta y que había estrellado el coche en un intento de quitarse la vida. Reuní a la gente en un intento de evitar que se produjesen incidentes similares por contagio. La pretensión no era sencilla en vista de que las tropas estaban desplegadas en un área de 50 kilómetros encargadas de vigilar la línea divisoria. Formé al regimiento y durante 20 minutos estuve hablando de lo que había pasado y les animé a que pidieran ayuda en vez de pensar en hacer una locura. Era complicado saber si se repetirían más casos por imitación. Hubiera sido muy útil la ayuda profesional, a pesar de que nuestros dos médicos lo hicieron lo mejor que pudieron. Fue una buena idea hablar con el regimiento, aunque solo fuera de aspectos muy específicos de nuestra situación. La próxima vez preferiría poder contar con asesoramiento profesional».

- Encuesta a los mandos

6.5. Nivel 2: el apoyo de compañeros entrenados

Suscribiendo los principios de apoyo de nivel 2 y 3, algunos países activan programas de evaluación de riesgo de estrés y de intervención por parte de compañeros tan pronto

como se produce una situación traumática. En estos casos los mandos pueden solicitar el apoyo formal de estos compañeros entrenados a tal fin (ver cuadro 6.10), por lo general personal de la unidad, aunque podrían ser ajenos a la misma cuando no se dispone de ellos o se han visto implicados en el incidente.

CUADRO 6.10. LA EVALUACIÓN FORMAL POR PARTE DE COMPAÑEROS

Mientras recogían las valijas diplomáticas en el aeropuerto, cuatro infantes de marina, uno de ellos sargento, encargados de la protección de autoridades, fueron avistados por los rebeldes. Dos RPG causaron graves desperfectos vehículo en el que viajaban. Cuando llegaron las emergencias el sargento intentó explicar que habían sido atacados, pero los policías locales se percataron de que portaban armas vistiendo ropa civil y se mostraron agresivos y hostiles. Los llevaron detenidos al cuartel de la policía pero no se les prestó atención sanitaria a pesar de las heridas y de las contusiones cerebrales en diverso grado que presentaban los cuatro. Las presiones diplomáticas consiguieron poner fin a la detención y su traslado al hospital. Una vez curadas las heridas se dirigieron hacia el edificio de la embajada. Una vez allí, el suboficial mayor del destacamento (persona con formación en técnicas de apoyo a compañeros) conversó con el sargento acerca del incidente y con los diplomáticos que habían negociado la puesta en libertad de los detenidos. Para evaluar la situación procedió a ver aparte al sargento, dada su mayor responsabilidad en el grupo. Los tres infantes de marina presentaban diversos síntomas de ansiedad, aunque creían que la situación podría haber sido más grave si el sargento no se hubiese

puesto en su sitio. Dado que uno de ellos parecía sufrir síntomas de estrés agudo y no se encontraba bien, el suboficial mayor pidió cambiarle el servicio con el fin de aliviar su estrés, asegurándose igualmente de que pudiera contar con el apoyo de sus compañeros. El sargento parecía sentirse culpable de haber defraudado a sus hombres y no haber logrado antes su traslado al hospital. Luego de ver por separado a los infantes y al sargento decidió reunirlos a los cuatro juntos. De hecho, al comprobar que sus muchachos hablaban bien de él, el sargento empezó a sentirse mejor, dándose cuenta de que en realidad había hecho un buen trabajo y que se había ganado el respeto de sus subordinados.

Se les animó a seguir hablando entre ellos y tuvieron ocasión de llamar a casa. No tuvieron problemas para seguir desarrollando su trabajo en el teatro de operaciones y cuatro semanas después, cuando se les reunió para hacer el seguimiento, se comprobó que todos habían vuelto a ser las mismas personas de siempre.

- Simposio NATO RTO HFM-134

El apoyo formal de compañeros que han recibido un entrenamiento específico es similar al apoyo informal de compañeros referido antes. Los compañeros tienen credibilidad y son ajenos al estamento sanitario. Lo que les convierte en especiales es que han recibido entrenamiento en el uso de determinadas técnicas y pueden llevar a cabo una evaluación de riesgos, impartir sesiones informativas en gestión de crisis y realizar intervenciones inmediatas. En los países que disponen de los programas de apoyo formal de compañeros, los mandos deberían plantearse la selección de aquellos miembros de la unidad que sean más idóneos para dicho cometido y

entrenarlos dentro del contexto de la formación continua para los despliegues.

6.6. Nivel 2: la ayuda profesional

Con frecuencia los mandos cuentan con profesionales de apoyo psicológico dispuestos a intervenir cuando se produzcan situaciones traumáticas. El nivel 2 de ayuda se refiere a la evaluación e intervención tempranas. La segunda abarca tanto la consulta individual a corto plazo como la intervención en grupos específicos. Los mandos tienen diversas opciones a la hora de decidir quién facilitará este tipo de asistencia, tratando de que las personas que elija sean conocidas por la unidad (por ejemplo, ver cuadro 6.11).

CUADRO 6.11. CONSULTAR A LOS PROFESIONALES

«Me preocupaba sobre todo cómo iban a afrontar la situación los distintos grupos, tanto durante la experiencia como después. De regreso al campamento llamé a los psicólogos para que colaborasen en la reunión informativa, en la que era obligatorio participar (a pesar de lo cual fue muy satisfactoria). Como todos habían tenido ya ocasión de hablar con el profesional de salud mental, a nadie le preocupaba el estigma. La decisión fue acertada».

- Encuesta a los mandos

6.7. Nivel 3: la remisión a un profesional

Aunque la mayor parte del personal pueda experimentar reacciones de estrés ante situaciones traumáticas, solo unos pocos desarrollarán problemas psicológicos graves, tales como trastorno de estrés postraumático o depresión. Normalmente

quienes prestan ayuda de nivel 2 detectan a aquellas personas que requieren tratamiento especializado de nivel 3.

Por otra parte, los profesionales que prestan apoyo psicológico de nivel 3 están capacitados para llevar a cabo la evaluación, el diagnóstico y el tratamiento de aquellas personas que lo necesiten. Este apoyo normalmente se presta lejos de la unidad y en ocasiones puede ser necesaria la evacuación sanitaria. Dada la gravedad potencial de las reacciones de estrés, es vital el respaldo de los mandos al sistema de atención a personas de alto riesgo (ver cuadro 6.12).

CUADRO 6.12. CUANDO LOS MANDOS SE ENFRENTAN A SITUACIONES TRAUMÁTICAS

«Cada vez que se producían situaciones de mucho estrés la cadena de mando cumplía perfectamente su papel y el equipo de apoyo sanitario intervenía haciéndose cargo de la gestión individual de los casos particulares o derivándoles a donde procediese.

A causa de un accidente ocurrido durante un episodio de combate real con artillería murió un suboficial. Junto con el médico de mi unidad tuve que enfrentarme a la situación. Afrontamos juntos el manejo del estrés en la unidad, prestamos apoyo a la familia, etc.».

- Simposio NATO RTO HFM-134

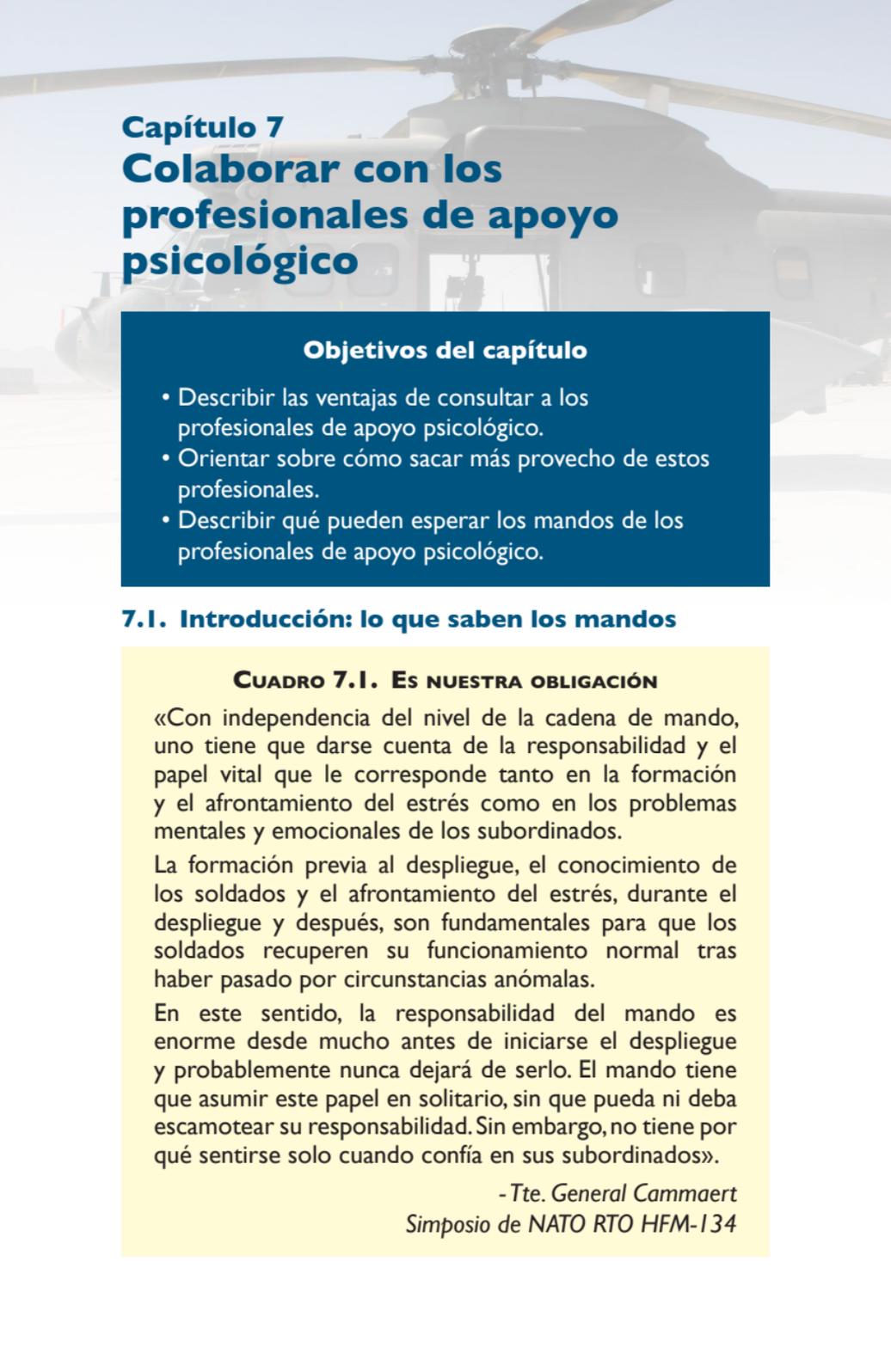
6.8. Conclusiones

En el mejor de los casos la organización militar dispone de estructuras in situ que permiten intervenciones de nivel 2 y 3 y se anticipan animando a los mandos a que se ocupen de la unidad.

Ya que dispone de estas estructuras in situ el mando tiene la responsabilidad de:

- Saber en qué momento es más adecuado utilizar cada nivel de apoyo.
- Darse cuenta de la importancia de sus propias medidas de apoyo para la recuperación de la unidad.
- Trasladar lo importante que es la ayuda entre compañeros.
- Facilitar el acceso a cada nivel de intervención.
- Incorporar las reacciones de estrés y la ayuda entre compañeros a los ejercicios de entrenamiento.
- Ayudar a superar el estigma que normalmente produce la búsqueda de ayuda profesional.

Las situaciones traumáticas no solo constituyen un reto para los mandos, sino también una oportunidad. Los buenos mandos se preocupan activamente por sus subordinados, lamentan la pérdida, son directos cuando se comunican con ellos o con su familia y transmiten confianza en la recuperación de la unidad. Cuando el mando se ejerce debidamente, mejoran la cohesión, la resistencia y el estado de preparación de la unidad.



Capítulo 7

Colaborar con los profesionales de apoyo psicológico

Objetivos del capítulo

- Describir las ventajas de consultar a los profesionales de apoyo psicológico.
- Orientar sobre cómo sacar más provecho de estos profesionales.
- Describir qué pueden esperar los mandos de los profesionales de apoyo psicológico.

7.1. Introducción: lo que saben los mandos

CUADRO 7.1. ES NUESTRA OBLIGACIÓN

«Con independencia del nivel de la cadena de mando, uno tiene que darse cuenta de la responsabilidad y el papel vital que le corresponde tanto en la formación y el afrontamiento del estrés como en los problemas mentales y emocionales de los subordinados.

La formación previa al despliegue, el conocimiento de los soldados y el afrontamiento del estrés, durante el despliegue y después, son fundamentales para que los soldados recuperen su funcionamiento normal tras haber pasado por circunstancias anómalas.

En este sentido, la responsabilidad del mando es enorme desde mucho antes de iniciarse el despliegue y probablemente nunca dejará de serlo. El mando tiene que asumir este papel en solitario, sin que pueda ni deba escamotear su responsabilidad. Sin embargo, no tiene por qué sentirse solo cuando confía en sus subordinados».

-Tte. General Cammaert
Simposio de NATO RTO HFM-134

En definitiva, los mandos son conscientes de la responsabilidad que tienen en el desempeño de la unidad y la salud de sus subordinados. Así se expresa el Tte. General Cammaert, del Cuerpo de Infantería de Marina holandés (ver el cuadro 7.1). Por su gran experiencia en operaciones internacionales se le pidió que pronunciara el discurso inaugural en el Simposio de la OTAN sobre «La dimensión humana de las operaciones militares: estrategias de los mandos para abordar el estrés y el apoyo psicológico»¹¹.

Como se afirma en el cuadro 7.1, la responsabilidad del comandante de la misión de velar por la misma y por el personal es enorme. A los mandos se les instruye para cumplir los objetivos de las misiones pero no para enfrentarse al estrés que puede afectar a su unidad. Esta es la opinión de los mandos que participaron en la referida encuesta de la OTAN.

Este capítulo pretende informar especialmente a los mandos de las ventajas que tiene consultar a los profesionales de apoyo psicológico y de cómo obtener el máximo provecho de los mismos.

7.2. Ventajas y dudas en torno al apoyo psicológico

La gestión adecuada de los problemas de estrés de los miembros de la unidad potenciará la eficacia de los mandos.

En ocasiones deberán consultar a los profesionales de apoyo psicológico o remitirles aquellos subordinados que lo precisen. Los profesionales de apoyo psicológico pertenecen a distintas disciplinas y su formación es variada pero están preparados para abordar los problemas psicológicos. Los mandos y los subordinados a veces no saben bien lo que pueden aportar estos profesionales (ver resumen en cuadro 7.2).

CUADRO 7.2. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA CONSULTA A LOS PROFESIONALES DE APOYO PSICOLÓGICO

- ¿Qué ofrecen estos profesionales?
- ¿Son todos iguales?
- ¿Prestar atención al estrés puede debilitar la unidad?
- ¿Debe implicarse el mando en los problemas personales de sus subordinados?
- Si los miembros de la unidad se ven afectados por el estrés, ¿deben continuar en las fuerzas armadas?

7.2.1. ¿Qué aportan los profesionales de apoyo psicológico?

Los profesionales de apoyo psicológico miden el grado de bienestar y la moral de los componentes de la unidad y proporcionan el tratamiento psicológico adecuado. Los mandos pueden buscar en ellos la ayuda necesaria para hacer frente a los problemas de la unidad y el asesoramiento para potenciar el bienestar y la moral. Sus recomendaciones pueden ser útiles a la hora de introducir cambios en la unidad. Igualmente, los mandos pueden solicitar entrenamiento específico en cuestiones que afectan a toda la unidad, como las repercusiones del despliegue en la familia, el afrontamiento del estrés, el control de la agresividad o el consumo responsable de alcohol.

7.2.2. ¿Son iguales todos los profesionales de apoyo psicológico?

No. Pueden pertenecer a diferentes disciplinas. Algunos son especialistas en encuestas y otros en tratamiento. Por lo tanto, pueden tener o no las destrezas específicas que un mando

precisa en un momento dado para solucionar un problema concreto de la unidad. Es importante pues conocer cuál es el campo de especialidad de los profesionales de apoyo psicológico a los que se puede acudir, acostumbrarse a tratar con ellos e integrarlos en la instrucción de la unidad y en la planificación de los despliegues.

7.2.3. ¿Prestar atención al estrés puede debilitar la unidad?

No. A pesar de que al enfrentarse al estrés puedan aparecer problemas asociados, no tiene por qué producirse una irrupción repentina de estrés de origen desconocido. No obstante, los mandos deben estar preparados para las respuestas que pueden recibir al preguntar sobre el estrés. Si un mando se interesa por el grado de estrés que experimentan algunos miembros de la unidad o por la posible existencia de problemas de moral, puede ocurrir que las respuestas confirmen que hay un problema real. Preguntar por el estrés puede resultar útil para que los mandos conozcan la índole específica de los problemas. Por no preguntar no se consigue que el estrés desaparezca: simplemente aparecerá como un problema de otro tipo, por ejemplo un problema de disciplina. Si no se detectan adecuadamente los problemas, será más difícil que los mandos puedan enfrentar sus consecuencias tanto individuales como en toda la unidad. Esta falta de detección de los problemas debilitará a la unidad, que tendrá mayores dificultades al lidiar con los rigores y exigencias operativas.

7.2.4. ¿Debe el mando implicarse en los problemas personales del subordinado?

Sí. A los mandos se les recuerda continuamente su responsabilidad sobre el estado de preparación de la unidad.

Tal preparación incluye ingredientes físicos y psicológicos. Los problemas personales de los miembros de la unidad influyen en su preparación psicológica, razón por la cual los mandos deben abordarlos. Incluso aunque socialmente se considerara que los problemas de estrés quedan fuera del ámbito de la organización del trabajo, en las fuerzas armadas esto no debería ser así. En el caso de los mandos, ser responsable significa interesarse activamente por sus subordinados, ofreciéndoles la oportunidad de hablar de sus problemas antes de que afecten a la unidad. Enviando a los subordinados un mensaje claro y coherente que ponga en evidencia que los problemas de estrés incumben a todos, los mandos crean en los subordinados la expectativa de que pueden confiar en el respaldo de la unidad.

7.2.5. Si los miembros de la unidad se ven afectados por el estrés, ¿deben seguir formando parte de las fuerzas armadas?

En general la respuesta es sí. Lo normal es que haya miembros de la unidad que experimenten estrés a causa de las exigencias de la vida militar (cuadro 7.3). Pero suele ser algo pasajero. Los mandos saben que la detección precoz de problemas puede

CUADRO 7.3. EL GRADO DE ESTRÉS SIEMPRE SERÁ ELEVADO

«Es triste que en nuestra profesión suframos tanto estrés y siempre será así. Los mandos necesitan el respaldo de los profesionales de salud mental para cuidar del personal que no pueda afrontar las experiencias de los despliegues».

-Tte. General Cammaert
Simposio de NATO RTO HFM-134

marcar la diferencia entre continuidad y abandono. Medidas tan sencillas como instar a la persona afectada a que descanse y se relaje, cambiarle el turno de servicio o animarle a hablar de su problema, pueden ser determinantes. Con todo, siempre habrá ocasiones en las que las personas afectadas sean irrecuperables para la vida militar, por lo que lo mejor será que causen baja.

7.3. Instrucciones sobre cómo valerse de los profesionales de apoyo psicológico

Los siguientes consejos pretenden ilustrar a los mandos sobre cómo sacar provecho de sus profesionales de apoyo psicológico:

Ser específico. Hay que transmitirles las preocupaciones y los objetivos. Si el profesional al que ha acudido no puede ayudarle, él mismo lo remitirá a aquel que sí pueda.

Ser realista. Aunque se tenga una gran confianza en los profesionales de apoyo psicológico, su acción siempre estará limitada si las condiciones son extremas o difíciles. Por ejemplo, difícilmente se puede evitar el sentimiento de pena o aflicción cuando la unidad trata de superar la pérdida de sus miembros o padecer estrés cuando las exigencias son duras. Ser realista significa saber qué puede hacerse dentro de las propias limitaciones de la misión.

Integrarlos. Podrá sacarse el máximo provecho de los profesionales de apoyo psicológico si se les integra en las actividades de la unidad antes del despliegue, lo que les permitirá conocer bien a la unidad y a sus miembros, que a su vez aumentará la confianza mucho antes de que comience el despliegue o al menos antes de que se produzca una situación traumática.

Ser coherente. Los mandos que quieran aminorar el estigma, normalmente asociado con los problemas de salud mental en la unidad, necesitan actuar con coherencia (ver cuadro 7.4). Deberán mostrar su apoyo a las personas que acuden en busca de ayuda, animarlos y recordar a los mandos subordinados que garantizar ayuda a las personas que la soliciten es también responsabilidad del mando.

CUADRO 7.4. LO ADECUADO ES PEDIR AYUDA

«Hay que insistir en la necesidad de pedir ayuda. Los mandos juegan un papel importante despejando los prejuicios que puedan existir sobre la asistencia en salud mental».

- Tte. General Cammaert
Simposio de NATO RTO HFM-134

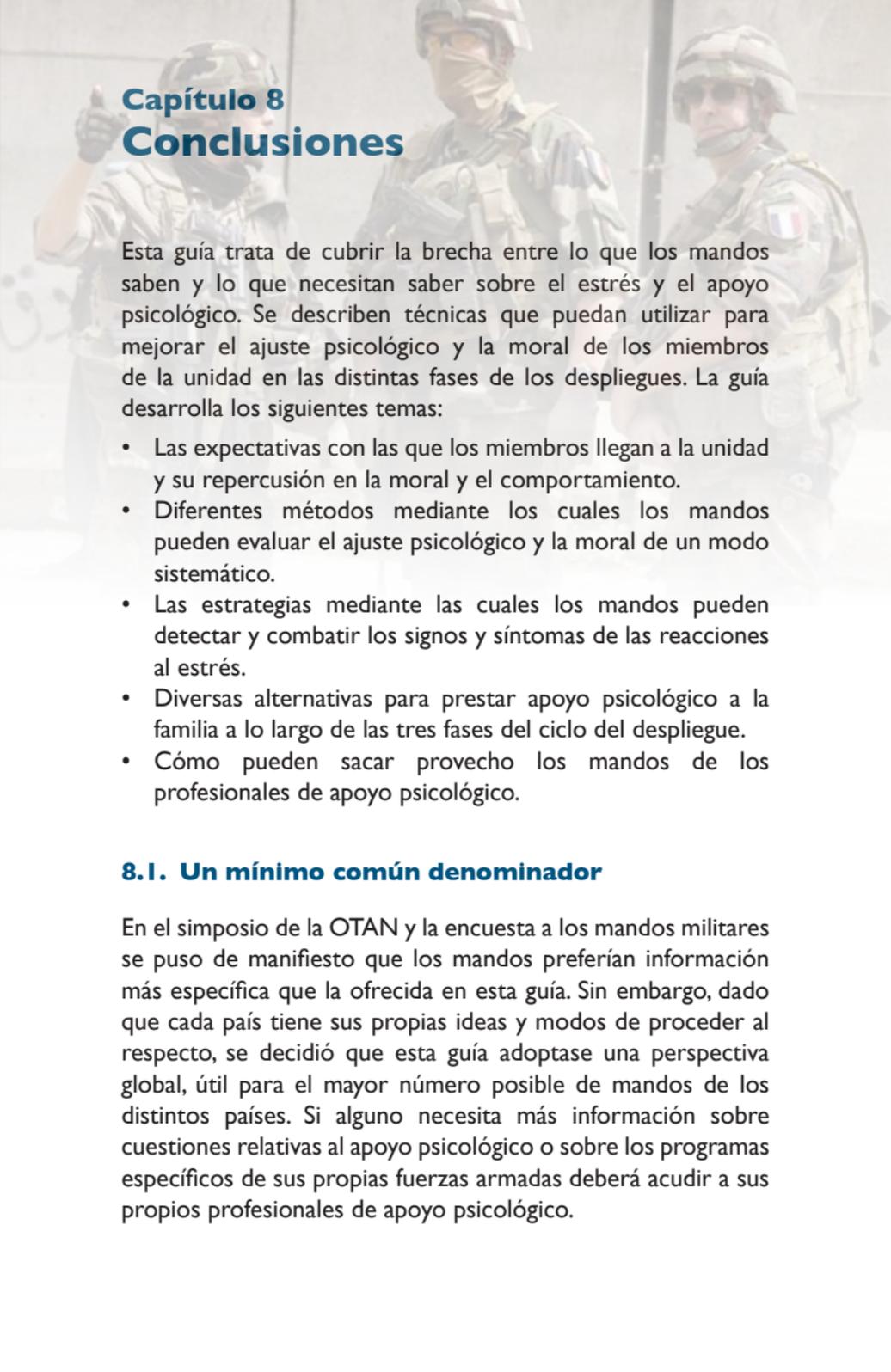
7.4. Qué pueden esperar los mandos de los profesionales de apoyo psicológico

Los mandos tienen derecho a esperar que los profesionales de salud mental presten un buen servicio. Más allá de las diferencias nacionales y entre operaciones en lo relativo al tipo de apoyo profesional disponible, en general los mandos tienen derecho a esperar que el apoyo lo presten personas que:

- Conozcan bien las fuerzas armadas.
- Conozcan la determinación del mando.
- Estén bien informados sobre el estrés en las operaciones.
- Den recomendaciones útiles.

Los profesionales de apoyo profesional saben que los mandos¹² esperan mucho de ellos, por lo que están obligados a estar

cualificados y preparados para «desafiar los límites de su profesión respaldando la capacidad del mando para mantener el bienestar psicológico de la unidad¹³».



Capítulo 8

Conclusiones

Esta guía trata de cubrir la brecha entre lo que los mandos saben y lo que necesitan saber sobre el estrés y el apoyo psicológico. Se describen técnicas que puedan utilizar para mejorar el ajuste psicológico y la moral de los miembros de la unidad en las distintas fases de los despliegues. La guía desarrolla los siguientes temas:

- Las expectativas con las que los miembros llegan a la unidad y su repercusión en la moral y el comportamiento.
- Diferentes métodos mediante los cuales los mandos pueden evaluar el ajuste psicológico y la moral de un modo sistemático.
- Las estrategias mediante las cuales los mandos pueden detectar y combatir los signos y síntomas de las reacciones al estrés.
- Diversas alternativas para prestar apoyo psicológico a la familia a lo largo de las tres fases del ciclo del despliegue.
- Cómo pueden sacar provecho los mandos de los profesionales de apoyo psicológico.

8.1. Un mínimo común denominador

En el simposio de la OTAN y la encuesta a los mandos militares se puso de manifiesto que los mandos preferían información más específica que la ofrecida en esta guía. Sin embargo, dado que cada país tiene sus propias ideas y modos de proceder al respecto, se decidió que esta guía adoptase una perspectiva global, útil para el mayor número posible de mandos de los distintos países. Si alguno necesita más información sobre cuestiones relativas al apoyo psicológico o sobre los programas específicos de sus propias fuerzas armadas deberá acudir a sus propios profesionales de apoyo psicológico.

Más allá de las diferencias nacionales, hay que saber que incluso en despliegues multinacionales hay unos principios generales comunes a mandos y profesionales de apoyo psicológico sobre la importancia de la preparación psicológica y el apoyo psicológico. Las preocupaciones descritas por los mandos que cumplimentaron la referida encuesta de la OTAN revelaron una coherencia sorprendente. Todos ellos deseaban en sus subordinados ajuste psicológico y una moral elevada. Muchos de los mandos reconocen que los miembros de las unidades tendrán que enfrentarse a dificultades en distintos momentos durante los despliegues. La vida militar puede ser exigente, pero también tiene sus compensaciones. Los buenos mandos no la cambiarían por nada.

8.2. Resumen

Introducción. El grupo de trabajo de la OTAN, HFM 081/RTG «Estrés y apoyo psicológico en las operaciones militares actuales» se constituyó en 2002 y estaba formado por más de 30 profesionales del ámbito de Defensa, militares y civiles, especialistas en apoyo psicológico, que representaban a 19 países del ámbito de la OTAN y PFP.

Método. El grupo se reunió en 10 ocasiones (al principio como equipo exploratorio), haciendo una revisión de la buena praxis en el campo del apoyo psicológico antes, durante y después de los despliegues, los instrumentos utilizados para medir la moral de las unidades y las herramientas clínicas utilizadas en los distintos países para evaluar, tratar y formar a personas y grupos antes, durante y después de los despliegues. Además llevó a cabo una encuesta sobre salud psicológica, aplicada a 172 mandos de 16 países y auspició, conjuntamente con el grupo de trabajo de psiquiatría militar del COMEDS, el simposio

de la OTAN, HFM-134, sobre «La dimensión humana en las operaciones militares: estrategias de los mandos para abordar el estrés y el apoyo psicológico», celebrado en Bruselas en abril de 2006. Por último, el grupo dictó una serie de directrices para el apoyo psicológico en las operaciones militares que se plasmaron en esta guía dirigida a los mandos.

Resultados. El informe del grupo de trabajo, la guía y demás anexos (informes sobre la buena praxis, el entrenamiento y la formación, inventarios de instrumentos para medir moral y de herramientas clínicas para la evaluación, la intervención y la formación antes, durante y después de los despliegues) van dirigidos a los responsables del mando sobre el personal militar que intervienen en las operaciones militares de la OTAN. La guía proporciona los fundamentos para abordar cuestiones y estrategias relativas al apoyo psicológico que deben prestar los mandos a los miembros de su unidad. Podría ser útil durante la formación en la academia militar, en los cursos de ascenso y en los de Estado Mayor. Igualmente podría utilizarse en las fases de concentración previas a los despliegues como apoyo a los mandos que van a asumir la responsabilidad de las unidades desplegadas. Se invita a las naciones a utilizar la guía como complemento a sus necesidades formativas, completándola con información específica propia (adaptándola a sus políticas).



8.3. Palabras clave

Preparación psicológica, expectativas, factores de estrés, entrenamiento, **ajuste psicológico**, evaluación del ajuste, evaluación de la moral, instrumentos, eficacia de la unidad, **adaptación de la familia, apoyo psicológico, ciclo del despliegue**, operaciones militares, reacciones de estrés, signos y síntomas, **niveles de apoyo psicológico**, ayuda de compañeros, apoyo informal, apoyo formal, apoyo profesional, herramientas clínicas, derivación a profesionales, **profesionales de apoyo psicológico**.

8.4. Notas

¹ Cawkill, P., Adler, A., van den Berg, C., Arvers, P., Puente, J., & Cuvelier, Y. (2006, April). *The Military Leaders Survey: NATO Military Leaders' Perspectives on Psychological Support on Operations*. Paper presented at the NATO symposium «Human Dimensions in Military Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support», Brussels.

² Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

³ Castro, C. A., Hoge, C. W. & Cox, A. L. (2006). *Battlemind Training: Building Soldier Resiliency*. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium «Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support», Brussels, Belgium.

⁴ Novosad, O. & Stepo, P. (2006). *The Military Leader's Role in Psychological Support During Deployment*. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium «Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support», Brussels, Belgium.

- ⁵ Castro, C.A., Adler, A. B., McGurk, D. & Thomas, J. L. (2006). *Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat*. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium «Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support», Brussels, Belgium.
- ⁶ Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ⁷ Castro, C.A. et al. *Leader Actions*.
- ⁸ Cawkill, P. et al. *The Military Leaders Survey*.
- ⁹ Castro, C.A. et al. *Leader Actions*.
- ¹⁰ Wiens, T.W., & Boss, P. (2006). Maintaining family resiliency before, during, and after military separation. In C.A. Castro, A.B. Adler, and T.W. Britt (Eds.). *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat. Volume III: The Military Family* (pp. 30-33). Westport, CT: Praeger Security International.
- ¹¹ Cammaert, P. C. (2006). Stress and Psychological Support in Modern Military Operations: A Military Leader's Perspective. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium «Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support», Brussels, Belgium 24-26 April 2006.
- ¹² Cotton, A. J. (2006). Technical evaluator report for NATO RTO HFM-134 Symposium, «Human Dimensions of Operations: Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support», Brussels, Belgium 24-26 April 2006.
- ¹³ *Ibid.*

