

EL VÍNCULO

José María SEIJO CASAL



En el campamento tratamos de animarnos los unos a los otros... pero lo que más nos reconforta, dentro de lo que se puede, es la camaradería que hacemos todos en estos difíciles momentos.

Carta de un soldado español muerto en Monte Arruit (1), 1921.

Equipo de trabajo o trabajo en equipo



ESDE un punto de vista teórico, todas las dotaciones de nuestras unidades se diseñan para formar equipos de personas cuyas graduación, conocimientos, preparación y número hagan posible explotar todas sus capacidades y posibilidades, y así cumplir la misión para la que se concibieron de la manera más eficiente posible.

Sin embargo, nuestras dotaciones requieren algo más que una correcta configuración de diseño para verdaderamente llegar a trabajar en equipo. Es necesario que entre las personas que forman parte de ese grupo se establezca un vínculo que les lleve a configurar realmente un equipo.

Cuando los puestos de una plantilla de personal, elaborada sobre el papel de forma teórica, son cubiertos por personas, es cuando llega el momento de conformar un verdadero equipo que sea capaz de trabajar como tal. La diferencia entre unas dotaciones y otras radica en las relaciones personales entre los componentes del grupo, en el vínculo que se crea entre ellos.

Hoy en día, un buen trabajo en equipo se hace más necesario que nunca en nuestras unidades debido a la complejidad y tecnología existentes en los sistemas de a bordo, a las sinergias que entre ellos se generan y a la necesidad de

(1) <http://www.libertaddigital.com/espana/2014-01-12/la-carta-de-despedida-de-un-soldado-espanol-en-africa-1276508079> (12 de enero 2014).



Dotación de la Unidad de Buceo de Cádiz, 2010.

adaptarse a los cambios. Sin olvidar, además, que es el nuestro uno de esos pocos oficios donde podríamos llegar a arriesgar la propia vida junto a nuestros compañeros, por lo que la confianza, integración y lealtad entre los miembros de las dotaciones deben ser pilares fundamentales en nuestras unidades. Y para conseguir un buen trabajo en equipo, resulta esencial la manera de relacionarnos con nosotros mismos y con los demás (2).

El desempeño de nuestros cometidos en los buques, por las características de la vida a bordo, ofrece enormes oportunidades para crear y fortalecer vínculos con el resto de compañeros de trabajo. En general, aprovechamos esas oportunidades provocando que las relaciones personales se generen y

(2) GOLEMAN, Daniel: *La práctica de la Inteligencia Emocional*, expone que las competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos son la conciencia de uno mismo, la autorregulación y la motivación (p. 50), y que aquellas que determinan el modo en el que nos relacionamos con los demás son la empatía y las habilidades sociales (p. 51). Editorial Kairós, S. A., 1999, 1.ª ed., 24.ª imp., 1999.

crezcan casi de forma espontánea, por la coincidencia de personas que conectan entre ellas sin esfuerzo. Pero es posible que nuestras unidades funcionasen mejor si lográsemos fortalecer aquello que ya nos une y que surge de una manera natural. Y lo que me parece más importante, seguramente obtendríamos mayor satisfacción con nuestro trabajo.

«Profesionalizar» el comportamiento

La profesionalización ha traído una mayor preparación técnica del personal de la Armada para manejar equipos y sistemas, especialmente en los niveles más bajos. Cuando llegamos a un nuevo destino nos encontramos con unas exigencias para las que supuestamente nos han preparado. Procedemos bien de las escuelas, donde nos han enseñado todo lo que necesitamos para hacer nuestro trabajo de forma correcta; bien de otros destinos, por lo que al conocimiento adquirido en los períodos de formación sumamos los ampliados en la enseñanza de perfeccionamiento y la experiencia vivida en los anteriormente desempeñados.

Pero, pese a su importancia y beneficios, no se ha profundizado en profesionalizar la manera de relacionarnos, cuando existen mecanismos que permitirían potenciar nuestras cualidades personales, incrementando así nuestra capacidad de trabajar en equipo.

«Profesionalizar» nuestro comportamiento *no* se debe interpretar como una manera fría y calculadora de actuar. Realmente se trata de convertir nuestra *forma natural* de relacionarnos, enriqueciéndola y potenciándola, en una herramienta que mejore la integración de nuestras dotaciones y su trabajo en equipo (3). Entrañaría mejorar la destreza en las relaciones humanas, medir nuestras reacciones en cada momento, aprender a reconocer los sentimientos de nuestros compañeros, positivos o negativos, saber mediar en los conflictos evaluando posibles interpretaciones y puntos de vista diferentes al propio, detectar fallos de comunicación, aceptar correcciones sin sentirse atacado personalmente, etcétera.

El beneficio que entraña ese enriquecimiento es que, además de ayudarnos a reforzar el vínculo con nuestros compañeros, probablemente también entrañe una mejora en nuestra relación con familiares y amigos y una mejor preparación para desenvolvernó en muchas circunstancias de nuestra vida.

(3) Nota del autor: se ha decidido entrecomillar la palabra «profesionalización» cuando se pretende darle el sentido aquí explicado.

El vínculo en peligro

Las relaciones personales que hoy en día existen en nuestras unidades se pueden ver deterioradas por diversas circunstancias, entre las que destacaré las siguientes:

- En los buques, la disminución de los días de mar debido a las restricciones presupuestarias representa una dificultad, ya que es precisamente cuando los barcos navegan por períodos relativamente prolongados cuando surgen más oportunidades para fortalecer las relaciones personales.
- La actual Ley de la Carrera Militar, con las modificaciones en los sistemas de ascensos y la relevancia que tienen informes, condecoraciones, cursos y demás, introduce un sistema muy competitivo con relevantes consecuencias para aquellos que vean bloqueada o retrasada su promoción, constituyendo una amenaza para la lealtad y el compañerismo entre miembros de un mismo equipo.



Carrera FAN-PIM. San Fernando, 2010.

- La crisis está afectando enormemente a las Fuerzas Armadas y va a tener importantes consecuencias en sus estructuras, en su dimensión y en el desarrollo profesional de sus integrantes. Esta situación se traduce en un entorno bastante confuso, que puede generar temor y desconfianza, con efectos perjudiciales para la motivación por el trabajo.
- Otros obstáculos, aunque resulten contradictorios, son las mejoras en la calidad de vida y de las comunicaciones a bordo de los buques. La mayor intimidad y comodidad está, en cierta manera, reñida con el contacto entre las personas; al tiempo que los avances en las comunicaciones nos permiten mantenernos conectados con familiares y amigos en cualquier mar del mundo, haciendo menos necesario el relacionarnos con los compañeros. Paradójicamente, hoy en día se puede ser muy *social* a través de las redes virtuales, pero extremadamente solitario en el entorno *físico*.
- Por último, la modernidad ha traído complejos problemas que afectan a un elevado número de miembros de la Armada. Además de las contrariedades que la vida siempre ha conllevado, como una enfermedad o una desgracia familiar, hoy asistimos a otras situaciones que raramente antes se habían dado de forma tan generalizada, como separaciones de parejas e hijos, con serios problemas emocionales y económicos, embarazos no deseados, dudas sobre nuestras posibilidades de futuro profesional en la Armada, etc. La gravedad de sus consecuencias puede provocar una tendencia a estar irascibles o nerviosos y a aislarse de los compañeros de trabajo.

Todas estas circunstancias negativas hacen que sea más necesario que antes disponer de las mejores cualidades personales que podamos adquirir y potenciar y que nos permitan forjar un vínculo en la dotación que, a su vez, propicie un verdadero trabajo en equipo.

Cómo «profesionalizarnos»

Las competencias que cabría potenciar para mejorar nuestras habilidades personales serían las siguientes (4):

- Conciencia de uno mismo: al actuar y comportarnos de una determinada manera creemos ofrecer una imagen de nosotros mismos que

(4) Basándome en las clasificaciones que se hacen en *The EQ difference. A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence at Work*, de Adele B. Lynn (2005, AMACOM), y *La práctica de la Inteligencia Emocional*, de Daniel Goleman.

quizás no sea exactamente la que las personas de nuestro entorno perciben. Conocerse a uno mismo en profundidad implica que coincida la imagen que queremos transmitir con la que perciben las personas de nuestro entorno, facilitando la comunicación y la relación interpersonal. Además nos permite reconocer mejor nuestros sentimientos, ayudándonos a modular adecuadamente nuestras reacciones antes de que alcancen un nivel incontrolable. Tener conciencia de uno mismo nos exige conocer nuestras fortalezas, debilidades, nuestros valores y creencias. Significa saber exactamente cómo somos.

- Autocontrol: implica no dejarse arrastrar por las emociones, estados de humor, de ánimo o de cansancio. Está directamente relacionado con la conciencia de uno mismo en el sentido de que esta nos enseña nuestras fortalezas y debilidades, y el autocontrol nos ayuda a explotarlas, controlarlas o mitigarlas. Es conveniente recalcar que el autocontrol no significa ser siempre amable o estar de buen humor. Todo lo contrario, significa encontrar la postura más apropiada en cada momento, pudiendo implicar respuestas serias o enojadas.
- Empatía: es la habilidad para ver las situaciones desde el punto de vista del otro, entendiendo las causas que motivan su conducta, interesándose activamente por las necesidades y preocupaciones ajenas. Para disponer de esa habilidad es necesario tener una mente abierta, no cercada por prejuicios, además de confianza en las personas.
- Habilidad social: es la destreza para establecer relaciones con las personas que nos rodean, de colaborar con ellas, emitir mensajes claros y convincentes y negociar y resolver conflictos de una manera positiva sin dañar las relaciones.

Cuando se construyen las relaciones basándose en la lealtad, la confianza y el respeto, las personas están más dispuestas a corresponder cuando lo necesitas, a compartir información y material, a comunicar y dar consejo, con lo que es más sencillo conseguir la superación de dificultades. Además se obtiene la satisfacción personal de sentirse integrado y apreciado en un grupo, con la enorme importancia que eso tiene para nuestra estabilidad.

- Influencia personal: es la habilidad para motivarnos a nosotros mismos y a otros e inspirar con ejemplos, palabras o hechos. Está favorecida por la existencia de unas fuertes relaciones establecidas previamente. Es la base del liderazgo y requiere una sólida formación en el resto de áreas comentadas.

No necesariamente tiene que estar ligada al mando. Un subordinado, de cualquier empleo, puede influenciar positiva o negativamente en sus superiores, puede convertirse en líder de un grupo, aun siendo el

más moderno, y puede ser el desencadenante de una reacción que lleve al grupo al fracaso o al éxito (5).

- Claridad de propósitos en la vida: es importante saber cuál es nuestro propósito en la vida y tratar de buscarlo y mantenerlo.

La mayoría de nosotros entramos en la Armada buscando un propósito para nuestras vidas. Ese propósito ha podido cambiar o quizás se mantiene, pero, en muchos casos, las rutinas y deriva de la vida nos han hecho olvidarlo o pasarlo a un plano secundario. Pese a las adversidades y desengaños, es conveniente tenerlo presente permanentemente, porque es lo que justifica y da sentido a todo lo que hacemos, y nos permite ver nuestra vida con mayor optimismo.

¿Qué se podría hacer?

Llegamos a la Armada cargados con una educación en la forma de ser y de relacionarnos difícil de cambiar. Tampoco disponemos de mucho tiempo, ni la Armada tiene recursos suficientes para acometer proyectos de enseñanza de gran calado en estos aspectos. Sin embargo, algunas de las siguientes propuestas podrían ayudar a desenvolvernos mejor en nuestra vida laboral e íntima:

- Desde un punto de vista institucional:
 - Ofrecer conferencias en escuelas y unidades sobre competencias intra e interpersonales.
 - Crear un curso UVICOA y/o un portal en la página *web* de la Armada con información y enlaces relacionados.
 - Extender las enseñanzas de liderazgo a todas las categorías y empleos (6).
 - Promover y planificar, de forma periódica, oportunidades donde las dotaciones puedan relacionarse sin necesidad de estar trabajando.
- Desde el punto de vista de cada miembro de la unidad:
 - Extender la mentalidad de que si falla uno, falla todo el equipo, haciendo de la cooperación algo esencial.

(5) La *profesionalización* del comportamiento está muy relacionada con el modelo de liderazgo establecido en la Armada. Pero este se ha ligado a la acción de mando, cuando la capacidad de influencia, en un determinado momento, puede originarse en los subordinados.

(6) De manera similar al proyecto «Líder 100», desarrollado en la Escuela Naval Militar para la formación de los oficiales.



Dotación y familiares del cazaminas *Segura*, 2012.

- Implicarse activamente en el esfuerzo por mejorar las cualidades personales y el vínculo con los miembros de la dotación.
- Interesarse por los problemas y preocupaciones de los compañeros, que con seguridad todos ellos tienen.
- Involucrarse y participar activamente en las oportunidades donde uno se pueda relacionar con compañeros sin estar trabajando.

Esto no es magia

Como ya muchos lectores habrán entendido, y como dice Elsa Punset, lo aquí tratado no es magia, es inteligencia emocional (7). Y destacaría los siguientes aspectos:

- Las dotaciones son equipos de trabajo, cuya labor depende de sus propios integrantes, de que se haga en equipo o no.

(7) Elsa Punset acostumbra a finalizar su programa *Redes* con esta frase.

- Mejorar nuestras cualidades personales traerá beneficios a las unidades al mejorar la calidad del trabajo en equipo, y a nosotros mismos al mejorar la calidad de las relaciones con aquellos que nos rodean.
- El vínculo entre los miembros de la dotación es fundamental para conseguir un buen trabajo en equipo y produce grandes satisfacciones personales, pero hay que trabajar activa y continuamente para mantenerlo.
- Existen caminos, a nivel individual e institucional, para enriquecer nuestras competencias emocionales.



Trozo de Seguridad Interior del cazaminas *Segura*, 2012.

Para terminar me gustaría recalcar que siempre queda algo que mejorar. Muchos de los que lean este artículo serán ya bastante competentes en capacidades emocionales. Su experiencia en la Armada y la madurez (8) que hayan adquirido en su vida les habrán proporcionado suficiente sabiduría como para haberse convertido en expertos. Seguramente entonces serán más conscientes de que todavía pueden mejorar en alguna de sus competencias personales. Solo hay que encontrar las fórmulas.

Para empezar, propondría hacer un esfuerzo por mantener una conversación con ese desconocido de la dotación, que seguro que existe, con el que nunca hemos hablado.

BIBLIOGRAFÍA

GOLEMAN, Daniel: *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*, 1996. Bloomsbury.
 LYNN, Adele B.: *The EQ Difference*, 2005. AMACOM.
<http://www.eiconsortium.org>

(8) GOLEMAN, Daniel: «Madurez es la palabra con la que tradicionalmente nos hemos referido al desarrollo de la inteligencia emocional», en *La práctica de la Inteligencia Emocional*, p. 21.