

**FORMACIÓN DE LAICOS-AS Y JESUITAS
PROVINCIA CENTROAMERICANA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS
Comisión de Espiritualidad.**

Eje 4: Vida Comunitaria y Trabajo en Equipo

Tema: 4.2. Psicología del Trabajo en Equipo desde una perspectiva Ignaciana

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN EQUIPO DESDE UNA PERSPECTIVA IGNACIANA

Preparado por P. José Alberto Idiáquez, sj

La Invitación de un psicólogo práctico

En la Octava Parte de las Normas Complementarias de Las Constituciones de la Compañía de Jesús, se lee lo siguiente: *Lo que más ayuda a crear y aumentar la comunión entre todos los miembros de la Compañía es la **actitud mental y afectiva con que nos estimemos y aceptemos mutuamente como hermanos y amigos en el Señor**; porque también aquí la interior ley de la caridad y el amor que el Espíritu Santo escribe e imprime en los corazones ha de ayudar para ello más que ninguna exterior constitución*¹.

Esta formulación, dirigida al cuidado y al fortalecimiento de un cuerpo apostólico, es también, desde una perspectiva ignaciana, aplicable en la organización y consolidación del trabajo en equipo. Retomamos este texto porque pensamos que llevar a la práctica las Constituciones y los Ejercicios Espirituales significa profundizar en la espiritualidad ignaciana, entendida como una vida bajo la conducción y el impulso del Espíritu de Jesús, por un lado; y por otro, la espiritualidad ignaciana no se puede separar de la Cultura Organizativa de la Compañía de Jesús. “Nuestro Modo de Proceder”, frase tan repetida por Ignacio, sintetiza la manera en que los jesuitas viven su vocación y laboran en su misión. El gobierno de la Compañía, como lo entendió Ignacio, no es para promulgar leyes. Es para *unir ánimos y potenciar las cualidades* de la personas que van a ser parte de un cuerpo apostólico (Constituciones, No 666).

Ignacio de Loyola, psicólogo práctico y de tenacidad a prueba de fuego, conoce muy bien el alma humana, cualidades que le posibilitan convertirse en un modelador de personas al estilo de Jesús. En los Ejercicios Espirituales y en las Constituciones de la Compañía de Jesús, dos obras que se complementan mutuamente, podemos encontrar a un Ignacio que sabe mantener el equilibrio entre persona y colectividad; rectitud y benignidad; severidad y mansedumbre; rigidez y flexibilidad. Nada más alejado de la realidad que pensar en los Ejercicios Espirituales como un medio de fortalecer nuestro individualismo, nuestras actitudes egoístas y todo aquello que le da la espalda a la solidaridad humana. Entrar en la propia interioridad a la manera de Ignacio, no significa

¹ Constituciones de la Compañía de Jesús- Normas Complementarias, Mensajero, Bilbao, 1995, p.382



huir del mundo para encerrarse sobre uno mismo; al contrario, implica asumir una actitud confiada en la que rescatamos lo mejor que hay en nosotros, porque “los deseos del Espíritu son vida y paz” (Romanos 8,6).

Desde esta perspectiva cobra un significado especial nuestra realidad sencilla de cada día. En nuestro quehacer cotidiano podemos comprobar si nuestra espiritualidad posibilita vivir con sentido, con optimismo y disponibilidad, superando cualquier falsa seguridad, para dejarme guiar por el Espíritu del Señor, que me puede pedir transitar por nuevos horizontes y cambiar comportamientos que me han marcado a lo largo de mi vida. No se trata de idealizar lo cotidiano. Todos hemos experimentado lo que es el cansancio en el trabajo, la frustración, el desgaste de algunas jornadas conflictivas, la mediocridad de nuestra conducta y la de nuestros compañeros(as). Y al mismo tiempo, hemos constatado que lo más importante no se manifiesta en los aires de grandeza o en grandes discursos, sino en el servicio sencillo y generoso a los demás: *quien quiera ser el primero que sea el servidor de todos* (Mc 9, 35).

Tiempos difíciles para el trabajo en equipo

Desde las diversas experiencias de trabajo en equipo, en parroquias, colegios, universidades, centros de investigación, medios de comunicación, centros de espiritualidad, casas de formación de nuestra provincia centroamericana, no pocas personas recibirán con incredulidad y escepticismo esta invitación a unir mentes y corazones en el grupo en que realizan sus labores diarias. La insistencia en el éxito, el consumo desmedido, la competitividad y la realización que promete el dinero, opacan todos los esfuerzos que invitan a la solidaridad y al servicio al otro(a). Algunos pensarán que los tiempos de las transformaciones sociales y de las grandes revoluciones son parte de un triste pasado, en que los grandes ideales se convirtieron en una terrible ingenuidad y una gran decepción. Esta actitud es comprensible si tomamos en cuenta que los grupos humanos están contruidos por individuos concretos –mujeres y hombres-, que van cargando sus propias historias personales. Cada persona es un pequeño mundo en el que confluyen esperanzas, potencialidades, miedos, carencias, necesidades básicas, historias dolorosas de vida.

Muchos de los conflictos individuales tienen su origen en esa complejidad de nuestro mundo, pleno de carencias. Las materias pendientes en el pensum de nuestros procesos personales no nos abandonan, aunque nos hayan asignado puestos de dirección o de liderazgo. Desde la antropología psicológica y la psicología social se hace énfasis en la imposibilidad de evitar el conflicto en las relaciones humanas y en los equipos de trabajo. Y al mismo tiempo se insiste en la necesidad de manejarlo constructivamente, si realmente queremos crecer como personas y colectividades que buscan ser eficaces en el servicio que prestan a la sociedad.



Si unimos la complejidad de nuestras historias personales con los conflictos sociales que vivimos en nuestros días, la situación se torna muchísimo más complicada. En la actualidad, nadie se salva de iniciar su día en ambientes y contextos sociales de sobresaltos y malas noticias. Para constatar este hecho, basta con leer los periódicos matutinos, escuchar las noticias radiales o ver las imágenes que presentan los diferentes canales de televisión. Este primer contacto nos permite captar que las informaciones mismas y la manipulación que no pocos medios de comunicación hacen de algunos temas, transmiten a la población un sentimiento de impotencia e incertidumbre: crisis económica mundial, despidos masivos, pandemias, luchas interétnicas, incremento del índice de criminalidad, crecimiento de la desconfianza de los sistemas políticos por el aumento de la corrupción y el tráfico de influencias, migraciones masivas y el surgimiento de reacciones xenófobas o de odio y rechazo al inmigrante...

Un ciudadano mexicano, entrevistado en una cadena televisiva norteamericana, en relación a la influenza AH1N1, sintetizaba esta situación diciendo: *estoy seguro que no vamos a morir por la fiebre porcina. Moriremos de miedo, si los medios de comunicación y el gobierno siguen manejando esta enfermedad de la manera en que lo han estado haciendo. Hay mucha tensión y ansiedad en la población. Cada familia busca la manera de protegerse, pero cada día aparece algo nuevo que aumenta la tensión*". En otras palabras, podemos decir que el miedo y la insolidaridad invaden nuestro quehacer cotidiano. Algunos científicos sociales como Giddens o Beck afirman que vivimos en "la sociedad del riesgo". Detrás de los avances tecnológicos nos encontramos con muchos peligros que pueden producir desequilibrios en nuestro "nicho social y laboral". Las experiencias concretas nos obligan a aceptar que *los seres humanos estamos mal equipados para enfrentar la vida* (Shopenhauer).

Los conflictos y resistencias grupales: algunos peligros

Cuando hacemos relación a conflictos y resistencias, sin pretenderlo, hacemos alusión a lo que ocurre en el interior de las personas, a lo que sucede cuando interactúan en los grupos y, por más que lo evitemos, casi siempre nos atrapa una visión pesimista y caótica del conflicto. En nuestros países centroamericanos, rápidamente hacemos la conexión entre conflicto o crisis, con los conflictos armados y la resistencia armada que se desarrolló en los años 80 en Nicaragua, El Salvador y Guatemala. La cultura de la violencia y la muerte se han instalado con fuerza en nuestro modo de vida. Este fenómeno ayuda a comprender la desconfianza que algunas personas muestran cuando se afirma que el buen manejo del conflicto y la resistencia grupal, puede convertirse en un medio eficaz para promover la cohesión en los equipos de trabajo. Siempre que hay conflictos entran en juego factores psicológicos, grupales, sociales y culturales. Las historias personales toman cuerpo y se hacen presentes en las relaciones intrapersonales, intragrupalas e intergrupales. Compleja labor, que dificulta elaborar una mínima clasificación que nos permita recabar datos para un diagnóstico.



Estas dificultades en la comprensión del tema obligan a realizar una tipología que tome como punto de partida el contexto en el que se desarrolla el trabajo en equipo. Desde una experiencia concreta en la Provincia centroamericana, intentaremos hacer una descripción de tres tipos de obstáculos que pueden entorpecer seriamente un proyecto regional, al mismo tiempo que ponen en riesgo la existencia del grupo de trabajo y la misión que han asumido.

a) *-Un primer obstáculo: Lo mejor es lo nuestro y debemos evitar la “contaminación”.*

Lo encontramos en las actitudes de algunos directores o responsables de grupos que se niegan a realizar cualquier tipo de colaboración o trabajo en redes. El razonamiento de fondo parece ser éste: “Únicamente lo que hago yo, mi institución y mi equipo de trabajo es lo que realmente vale la pena. Todo lo que viene de afuera y de otros grupos es de baja calidad y no amerita que llevemos adelante un trabajo conjunto”. En este caso nos encontramos con una manifestación de resistencia a la transformación que los seres humanos, las instituciones y las diferentes organizaciones, consciente o inconscientemente, crean para defenderse de lo nuevo. En tiempos de globalización, un grupo o institución con mentalidad de isla, está condenado a desaparecer. La estrechez de visión del líder o director obliga al equipo a moverse por los angostos caminos de la tradición, que al final se convierten en una especie de camisa de fuerza.

En este contexto, con mucha frecuencia se acude a las glorias pasadas y se escucha con frecuencia: “Siempre hemos hecho las cosas de esta manera y hemos sido exitosos”. O: “Muchas instituciones y agencias internacionales continúan solicitando nuestro apoyo y nos consultan. Como toda organización humana, el equipo responde a la actitud sana o patológica del líder o director. Y esta patología se expresa en la ausencia de diálogo, en una comunicación limitada, que se reduce a recibir órdenes o líneas de trabajo. Así se pierde la creatividad individual y grupal. Todo está prohibido y controlado en una relación patrón-empleado. Y en caso de que algún miembro del grupo presente una opinión diferente, se acude al recurso de la autoridad para “resolver” el problema. El resultado es el visible estancamiento del equipo y el silencio como la principal estrategia para proteger el puesto de trabajo o para no sentirse excluido. Se asume el modo de proceder y la dinámica de la vida de la selva. Un periodista panameño lo formula así: *En la selva... el mayor error que podrías cometer es criticar los hábitos o el modo de hacer del León y sus cachorros. **Tu jefe puede que no sepa, pero puede (porque manda).** Y ésta es la ley suprema de la selva².*

b) *Un segundo obstáculo: La confusión entre protagonismo personal y misión*

En este caso, no se respetan deliberadamente los límites entre el protagonismo personal y la misión. Puede ser el líder, el director o varios miembros del equipo quienes entablan

² Pérez Anton, Francisco. *Ética desfachatada para pequeños saltamontes*, La Prensa, Sábado 13 de enero de 2001, Panamá. P. 8. El subrayado es nuestro.



una competencia en nombre del éxito y consolidación de la misión. Pero en el fondo, lo que se busca es cámara y protagonismo personal. En este caso, el grupo se convierte en una plataforma para realizar proyectos personales, presentándolos como el “bien más universal”. Los miembros del equipo pueden sentir una extraña sensación, que puede ser comparada a la de ir caminando en medio de una densa bruma en la que, aunque algo se ve a distancia no se puede definir ni su forma ni su naturaleza.

Las fronteras y los entornos están lejos de ser claros y precisos y una especie de ansiedad grupal impide que la misión de dirección dé coherencia a la visión, porque ésta se modifica y redefine según las coyunturas y los intereses personales. Se confunden los profundos deseos individuales con las estrategias del proyecto común. Por todos los medios se trata de evitar el diálogo que permita sacar a la luz lo que realmente está sucediendo. Hablar de un conflicto en el equipo es poner en peligro los grandes beneficios del proyecto que se lleva a cabo. La situación es algo parecida a la que generan los gobiernos populistas dictatoriales: atacar el proceso “revolucionario” es ir en contra de los intereses de las grandes mayorías. La arrogancia y la autosuficiencia – como en el primer obstáculo señalado- están inevitablemente presentes en todos los argumentos y mecanismos de defensa que se utilizan. En un ambiente así, los líderes o directores no necesitan aprender porque siempre tienen la razón. Se imponen las decisiones porque las consultas y los consensos son pérdida de tiempo. La escucha no es necesaria porque los errores tienen sus justificaciones. Desde esta experiencia se constata que *lo peor de todo son los jefes que rehúsan cambiar y hacen exigencias que no concuerdan con el esfuerzo del conjunto*³.

c) *Un tercer obstáculo: Los conflictos entre personas*

Estas situaciones surgen cuando dos o más personas del equipo trasladan al grupo conflictos emocionales de diversos tipos. Pueden ser competencias profesionales, relaciones de dependencia, envidias, celotipias, o relaciones afectivas que no han sido bien manejadas. Desafortunadamente, esos conflictos se cargan al grupo creando ambientes enrarecidos. Cada individuo en conflicto busca alianzas, hasta llegar a situaciones en las que “o estás conmigo o contra mí”. Llega un momento en que no se sabe con certeza si lo que se evalúa está relacionado con el trabajo o con las discordias entre las personas en contienda. Los que no están involucrados en el problema sienten que están atrapados en una guerra de baja intensidad, que en algunos momentos se expresa con actitudes violentas y faltas de respeto. Captan el sufrimiento de las personas que generan el conflicto por los cambios bruscos entre el miedo y la rabia que aparecen en ellas sin mayores razones. Incluso, algunos se deprimen o sufren quebrantos de salud, pero no se sabe cuál es la mejor manera de salir del atolladero. La incomodidad llega a tal punto que algunos deciden apostar por la certidumbre de los malos resultados para evadir encuentros desagradables. Sin embargo, todos están seguros que peligró el respeto

³ Kotter, John P. *La verdadera labor de un Líder*. Editorial Norma, Colombia 1999, p. 107



mutuo y el servicio que se presta en la misión. En este contexto, algunos se preguntan: ¿De verdad quiero apostar por este equipo? ¿Qué sentido tienen estos conflictos personales? ¿Hacia dónde vamos?.

En los tres obstáculos mencionados se dificulta la realización de una misión con una visión y unos valores que fomenten la colaboración y la creatividad en cada uno de los miembros del equipo. En estos casos, con sus diferencias, dos elementos aparecen como fantasmas demoledores en la vida del colectivo de trabajo. El primero, el manejo insano de las relaciones entre director-súbditos y entre los miembros del grupo. El segundo, la manipulación que busca perpetuar el poder. Las relaciones insanas ahogan la libertad de las personas e impiden la creatividad y la autonomía de los miembros del grupo. Apoyarnos en el equipo de trabajo para convertirnos en el “todopoderoso” implica ponerle un disfraz a nuestra estatura humana y atentar contra la integridad de las personas. Nada más denigrante que las “ayudas” que se hacen desde el poder con ropaje de solidaridad, pero que en realidad son una vil manipulación en provecho de los propios intereses personales. Estos dos elementos unidos, explican la dificultad de diseñar una misión con una visión clara y, al mismo tiempo, posibilitan captar las incongruencias entre las palabras y las acciones de aquellos que abusan del poder y de la autoridad.

Construir puentes para unir mentes y corazones

En el Principio y Fundamento [EE 23], Ignacio pone las bases sobre las que edifica el gran proyecto de los Ejercicios Espirituales: *el hombre es criado para alabar, hacer reverencia y servir a Dios nuestro Señor, y mediante esto salvar su ánima; y las otras cosas sobre la haz de la tierra son criadas para el hombre y para que le ayuden en la prosecución del fin para que es criado...* Dios nos regala la vida para que la vivamos con un sentido y además pone a nuestra disposición cosas que nos faciliten conseguir el “fin para el que has sido creado”. En consecuencia, el arte de vivir ignaciano se centra en “saber usar de las cosas” tanto cuanto nos ayuden y “saber alejarse de ellas” tanto cuanto sean un obstáculo para nuestro desarrollo humano. Toda una estrategia para situarse efectivamente ante el mundo y la vida.

Desde la perspectiva de la espiritualidad ignaciana hay una conexión entre *servir a Dios y servir a la humanidad; entre la interior ley de la caridad y la actitud mental y afectiva* con la que realizo mis actividades cotidianas; entre nuestro seguimiento a Jesús y la misión que realizo en la sociedad. Ese modo de situarse ante Dios, la sociedad y el mundo genera una actitud vital que se convierte en una especie de conexión espiritual, que nos permite identificar a quienes están en la misma frecuencia. Es justo a este punto al que nos quiere conducir el texto de las Normas Complementarias con las que iniciamos esta reflexión.

Lo fundamental y lo más importante que brota de *esa actitud mental y afectiva con la que estimemos a nuestros compañeros* es el profundo *respeto* a su dignidad como



personas, que nos permite valorar sus cualidades y aceptar sus limitaciones. Configurar un equipo de trabajo no es exactamente lo mismo que la ejecución de tareas. Sin duda, la excelencia de la tarea realizada dependerá de la estructuración del grupo como un todo, formado por individuos que se identifican con una misión concreta y que ven en su organización laboral un punto de referencia vital con sentido de pertenencia. Este ambiente genera un modo de hacer y de pertenecer para el que es sumamente vital la *comunicación*.

Es muy difícil pensar en un grupo en el que no existe la comunicación, porque ésta posibilita la recreación del colectivo y potencia el crecimiento de cada uno de sus miembros. Sin el “nosotros” del grupo no hay manera de formar equipo, y sin comunicación no hay equipo de trabajo. El P. Arrupe formula este reto de la siguiente manera: *lo gigantesco de la obra y su dificultad ha de ser el mejor argumento y fuerza para demostrar e impulsar a una labor de equipo (team work) que es enteramente contraria al Individualismo (hoy tan extendido), provincialismo y asistencialismo, dando un vuelo internacional mundial= católico a la obra de cada uno⁴.*

Con mucha sabiduría ignaciana, el P. Arrupe encuentra la fuerza dinamizadora del trabajo en equipo en la fusión entre lo *grandioso* de la obra y su *dificultad*. Esa afirmación lleva implícita la aceptación de las tensiones personales y grupales que no se pueden evitar en las organizaciones sociales. La madurez de un equipo de trabajo no se mide por la ausencia de dificultades, sino *en la actitud mental y afectiva* con la que se aborda la comunicación para aclararlas respetuosamente, por un lado; y por otro, en la libertad de cada uno de los miembros para sacrificar los intereses individuales en beneficio del proyecto colectivo. Aprender a manejar los conflictos grupales, es también asegurar la sobrevivencia del equipo y su misión. Manejarlas adecuadamente exige hacer uso de dos actitudes complementarias. La primera es la actitud compasiva⁵. *El servicio a Dios y a la humanidad es una obra grandiosa que invita a la inclusión y a la colaboración*. La actitud compasiva (Lc 6, 36-38) facilita el despojarse de todo lo que es arrogancia y prepotencia en la relación humana. En este contexto, la comunicación se convierte en una experiencia de autenticidad y sinceridad, porque lo que se comunica brota de las profundidades del *sentir*. Para Ignacio, el sentimiento es un instrumento efectivo para conectarnos con lo real; y desde el sentir, pide que *nuestras acciones y operaciones sean puramente ordenadas* [EE 46].

La actitud compasiva en el servicio a Dios y a la humanidad, al mismo tiempo que nos invita a buscar el “bien más universal”, a través de la comunicación y la colaboración

⁴ Arrupe, Pedro, S.J. *Aquí me tienes, Señor. Apuntes de sus Ejercicios Espirituales (1965)*. Ediciones Mensajero, Bilbao 2002, p. 83. El subrayado es del autor.

⁵ En Hebreo, compasión es el plural del nombre que en singular significa útero. En este sentido, la compasión hace relación a todo lo que es vida, cuidado; lo que brota de lo profundo del corazón y de las entrañas. Véase Borg J. Marcuse. “Jesus, Compassion, and Politics”. *En Meeting Jesus AGAIN for the First Time. The Historical Jesus & The Heart of Contemporary Faith*. Harper, San Francisco 1994. Pp 47-48.



con otros grupos, también nos exige una actitud humilde en el modo de realizar nuestra misión y de situarnos en el contexto social en el que vivimos. Esta segunda actitud, nos capacita para crear un alma personal y colectiva alejada de las presiones que los líderes o directores, “oficiales” o no, ponen en práctica para desarrollar sus ansias de control, de poder y dominio sobre el grupo. La conexión espiritual que la actitud de humildad genera en el ambiente, posibilita al grupo adaptarse a los cambios que exige la misión, según *los tiempos, lugares, circunstancias y personas*⁶. Este modelo proporciona el más alto nivel de eficacia en el equipo, con un máximo de satisfacción en cada uno de sus miembros. La capacidad de delegar, el ejercicio de consultar y la búsqueda de consensos, se convierten en una invitación a los individuos para que asuman el objetivo común como propio y las decisiones grupales incrementan la cohesión del colectivo. La coherencia entre palabras y acciones se convierte en expresión de una visión en servicio de la misión. San Ignacio escribía a Sor Teresa Rejadell en 1536: *el que precisa poco, comprendo poco y ayuda aún menos*⁷. Para Ignacio, es claro que, cuando se sabe lo que se persigue, se consiguen los medios adecuados para alcanzar el fin pretendido. Desde una perspectiva ignaciana, la eficacia no se puede construir desde una aspiración ilusoria, debe partir de un contexto real y concreto. De lo contrario, los ideales grupales se convierten con facilidad en ilusiones engañosas, que nos conducen a la frustración y a la pérdida de motivación en la realización de la misión.

A Modo de Conclusión

Fortalecer el sentido de identidad y de pertenencia, al mismo tiempo que se fomentan los ideales y valores utópicos que animen y movilicen hacia el objetivo común, se convierte en una necesidad indispensable para favorecer la creatividad grupal y para ofrecer motivación y estabilidad al equipo de trabajo. Eso implica tener la intuición para captar las necesidades del grupo y una comprensión del entorno social y cultural en el que se desarrolla la labor. Formulando metafóricamente el ideal ignaciano, podríamos decir que la mesa del equipo se sostiene sobre cuatro patas: sobre la base del *respeto, la comunicación, la actitud compasiva y la humildad*; y el mantel que la cubre es el *Servicio a Dios y a la humanidad*, y tiene un color de la *estima y aceptación mutua entre hermanos y amigos en el Señor*. Esta intuición de la pedagogía ignaciana es una herramienta que nos ayuda a caminar sabiendo lo que pretendemos: la propuesta de metas claras, la precisión en los objetivos, el consenso en la organización y la planificación de las tareas a realizar, el fomento de la formación permanente. Todo esto se convierte en una fuente de realización personal y una motivación en la cohesión del grupo.

⁶ *Fórmula del Instituto de la Compañía de Jesús. En Constituciones de la Compañía de Jesús..., Op. Cit., p. 34*

⁷ Cusson, Gilles S.J. *Los Ejercicios Espirituales y La Experiencia Cristiana*. I Jornada de Espiritualidad Ignaciana, Provincia de Aragón, Noviembre de 1999, p.10



PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN PERSONAL

1. ¿ Me aporta algo esta reflexión para mi experiencia de trabajo en equipo?
2. ¿Has detectado algunos de los conflictos señalados en tu grupo de trabajo? ¿Cómo los manejas?
3. ¿Cómo describirías tu aporte personal en el desarrollo y cohesión de tu equipo de trabajo?

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN GRUPAL

1. ¿Cuáles son los principales desafíos de tu equipo de trabajo?
2. ¿Sientes que el grupo de trabajo es un referente en el que te realizas como persona?
3. ¿Qué es lo que más te gusta y lo que más te tensiona en tu equipo de trabajo?

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE JESUITAS Y LAICOS.

Comisión de Espiritualidad. Provincia Centroamericana de la Compañía de Jesús.
Tema 7. Mes Agosto del 2009.