



Fortaleciendo la semilla: Creando equipos de trabajo resilientes.

*Eduardo Indjeian
Aura Consultores, SC.
eduardo@auracons.com*

Esquema general de la sesión

El taller tiene la intención de presentar una serie de variables críticas y probadas que generan resiliencia en los sistemas humanos y cómo incorporarlas a los equipos de trabajo. Estas variables se manejarán a través de la realización de ejercicios vivenciales.

Introducción

Antes de los años 80's la palabra resiliencia no se escuchaba, nadie hablaba de ella y ahora es parte de la jerga lingüística de casi todas las personas. Concediendo esto bien vale la pena explorar sus orígenes y significado.

El punto de partida del concepto de resiliencia fue el descubrimiento de Emy E. Werner, que tuvo lugar durante un prolongado estudio de epidemiología social realizado en la isla de Kauai (Hawai), donde a partir de 1954 siguió durante 32 años el desarrollo de la vida desde su nacimiento de un grupo de 700 niños aproximadamente, sometidos a condiciones de vida signadas por la pobreza extrema, quienes, por lo menos en un tercio de los casos, habrían sufrido situaciones de stress, disolución del vínculo parental, alcoholismo, abuso, etc. A pesar de las situaciones de riesgo a las que estaban expuestos muchos niños, observó que lograban sobreponerse a las adversidades y construirse como personas la posibilidad de un futuro.

Al comienzo, esos niños fueron considerados "invulnerables", portadores de un temperamento especial, fruto quizá de condiciones genéticas especiales, dotados con una mejor capacidad cognitiva. Sin embargo, Werner misma señaló un hecho en la vida de estos sujetos que se daba sin excepción: todos habían gozado en su desarrollo del apoyo irrestricto de algún adulto significativo, familiar o no, sobre el que no parecía ejercer influencia determinante ningún detalle relativo a las características físicas e intelectuales del niño. El afecto, el amor recibido, estaba en la base de tales desarrollos exitosos. A partir de ahí se han ido incorporando una serie de variables que hoy por hoy son consideradas bases de la resiliencia.

La palabra resiliencia tiene su origen en el término latín "Resilium" volver atrás, volver a un estado previo, rebotar. En el idioma castellano, tradicionalmente resiliencia se usa en el campo de la física y se refiere a la capacidad que tienen los cuerpos para volver a su forma original luego de haber sufrido deformaciones producto de fuerzas externas. Un buen ejemplo son las palmeras; después de un huracán terminan acostadas en el piso, sin embargo al paso del tiempo retoman su postura original. El término fue adaptado a las ciencias sociales para caracterizar a personas con la capacidad de ajustarse personal y socialmente a pesar de vivir en un contexto desfavorable y de haber tenido experiencias traumáticas. Se origina con



un ajuste psicológico que implica la capacidad de resistir a las adversidades, el control sobre el curso de la propia vida, el optimismo y una visión positiva de la existencia. En resumen, personas que a pesar de haber nacido y vivir en situaciones de adversidad, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos.

La resiliencia no es un rasgo que las personas tienen o no tienen. Conlleva conductas, pensamientos y acciones que cualquier persona puede aprender y desarrollar. Se trata de una nueva mirada de la manera en que los diferentes seres humanos afrontan posibles causas de estrés: malas condiciones y vejaciones en la familia, reclusión en campos de prisioneros, situaciones de crisis como las causadas por viudez o el divorcio, las grandes pérdidas económicas o de cualquier otra índole. Así, en lugar de preguntarse por las causas de la patología física o espiritual que esas catástrofes generan, el nuevo punto de vista supone indagar de qué condiciones está dotada esa minoría; por qué y de qué manera logra escapar a los males propios de los llamados “grupos de riesgo”

Beneficios de los comportamientos resilientes

La resiliencia trae una serie de beneficios específicos, entre los principales se encuentran:

- Sobreponerse a las dificultades.
- Mayor apertura a los cambios.
- Tener éxito a pesar de estar expuestos a situaciones de alto riesgo.
- Mantener la competencia bajo presión.
- Saber adaptarse con éxito a situaciones desfavorables.
- Recuperarse exitosamente de experiencias o acontecimientos negativos.
- Gran sentido de compromiso.
- Fuerte sensación de control sobre los acontecimientos.

Resiliencia y Equipos de Trabajo

Afortunadamente los equipos de trabajo no existen en condiciones de riesgo social, evidentemente la vida de sus miembros no se pone en juego cada día por lo que no tienen un peligro real de sobrevivencia.

Dicho lo anterior también es un hecho que de forma cotidiana se deben enfrentar a condiciones adversas y que hay equipos que superan estas condiciones de mejor forma que otros. Aquí es donde vale la pena voltear a ver a la resiliencia; si existen pilares para lograr sobrevivir en ambientes totalmente desfavorables, imagínense lo que será aplicarlos en condiciones menos extremas, logrando los beneficios que aporta la resiliencia.

Estos pilares se pueden enseñar y a mi juicio deberían ser parte de la formación de los equipos, ya que entre más pronto se aprenden más rápido se pueden utilizar.

Pilares de la Resiliencia

1. La capacidad de juego. No tomarse las cosas tan a pecho que el temor impida hallar las salidas. Y en este caso el sentido del humor, el mirar las cosas como



desde el revés de una larga vista permite tomar distancia de los conflictos. La creatividad, la multiplicación de los intereses personales, los juegos de la imaginación relegan esas causas de alarma a su justo lugar, revitalizarla para no deprimirse.

2. La capacidad de encarar las situaciones con un sentimiento de esperanza. Y para ello es fundamental tener al menos a alguien en quien depositar los afectos, admiración, que sirven como guía y estímulo. Es lo que en el lenguaje común de los grupos de resiliencia se conoce como “engancharse”. Son esenciales asimismo las llamadas “redes de sostén” o de contención, vínculos que enriquecen e impiden que la persona se sienta en una intemperie vital. Todo esto es estar en comunidad, tener relaciones interpersonales significativas.

3. El optimismo: Un optimismo no delirante sino basado en la realidad y en un sistema de creencias que impulsan el crecimiento en lugar de perpetuar el fracaso. Este genera la capacidad de auto sostén, “de nosotros depende nuestro futuro”.

4. La visualización y fijación de metas: Un aspecto esencial es fijar metas que estiren al máximo a la persona o equipo. El fijar metas alcanzables y retadoras debe ser más que un cliché, es una estrategia real de crecimiento.

Conclusión:

Se pueden usar los principios de resiliencia para crear equipos de trabajo más fuertes y efectivos, estos principios pueden ser enseñados y aprendidos, no dependen de la capacidad técnica, inteligencia, tipo de trabajo, ambiente laboral o responsabilidades del equipo. En el taller se revisarán dinámicas de grupo para crear enseñar estos principios.