



## **LA FACILITACIÓN DE RESILIENCIA GRUPAL**

**Dr. Gilbert Brenson-Lazan**  
**Socio-Gerente – Amauta Internacional**

¿Alguna vez te has preguntado cómo es que algunas personas, familias, comunidades o empresas, ante los retos y las dificultades más tenaces, logran salir adelante, mientras otras se desbaratan ante las más mínimas frustraciones u obstáculos?

Durante muchos años se pensaba que se trataba de ciertos rasgos de la personalidad de las personas o de la cultura de ciertas étnias, razas u organizaciones. Sin embargo, hace diez años se descubrió en estudios simultáneos alrededor del mundo, que se trata de la resiliencia. Stefan Vanistendael, consultor para las Naciones Unidas, define la resiliencia como la habilidad innata de cualquier ser humano o grupo, para hacer frente a las adversidades de la vida, desarrollarse de manera positiva y poder hacer las cosas bien a pesar de las condiciones y salir de ellas fortalecido o incluso transformado.

Históricamente, la resiliencia es en término originalmente utilizado en la física para describir una propiedad de elasticidad y capacidad de regresar más fortalecido a una forma original. Luego, Darwin y otros biólogos lo utilizaron para describir una condición de evolución (“Evolución de los más resilientes”). Posteriormente, el término fue utilizado por científicos trabajando en países tan diversos como la China, Uganda, Nicaragua, Argentina, Chile y otros, para describir características personales o individuales de niños y adultos que logran sobrevivir tragedias y condiciones infrahumanas de vida. Finalmente, varios psicólogos sociales de diferentes partes del mundo, comenzaron a aplicar el concepto de resiliencia a los procesos grupales.

La resiliencia grupal es la combinación de una capacidad innata de resistir la destrucción, tanto en personas individuales como en sistemas sociales, complementada por la habilidad de aprender de lo sucedido y buscar, conjuntamente, como convertir la crisis en oportunidad para el crecimiento. Es una serie de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida sana viviendo en un medio insano.

En una crisis institucional, como las que estamos enfrentando a diario en el mundo de hoy, muchas veces enfrentamos retos aparentemente imposibles y a veces tenemos que enfrentar un medio “insano”. Entonces podemos desbaratarnos, reaccionar negativamente y contribuir a la “insanidad”...o podemos desarrollar, individualmente y como equipos de trabajo, la resiliencia necesaria para asumir los enormes retos y salir triunfantes.

Afortunadamente para nosotros y el resto de la humanidad, los mismos estudios que descubrieron este fenómeno, también dedicó varios años para analizar cómo ciertas personas y grupos lograron desarrollar la resiliencia, mientras otros no sabían cómo hacerlo o no querían comprometerse a hacerlo. El enfoque centrado en la resiliencia

procura identificar y apuntalar ciertos procesos interactivos fundamentales que faciliten que las personas y sus grupos puedan soportar los mecanismos disociadores y convertirlos en procesos constructores de un mejor futuro. Al adoptar la perspectiva de la resiliencia se deja de ver a las personas y empresas en crisis como entidades dañadas y se las empieza a ver como grupos capaces de enfrentar los desafíos reafirmando sus posibilidades de reparación, mediante la colaboración ante la adversidad.

Todos tenemos que enfrentar las adversidades – en nuestro mundo de hoy, en nuestro país y en nuestra empresa -- nadie está exento. La diferencia es que muchas personas y empresas superan las adversidades a pesar de que las circunstancias parezcan indicar lo contrario. Sin embargo, para otras, esas circunstancias son insuperables. La generación de esta voluntad colectiva (respuesta resiliente) es la diferencia.

¿Dónde podemos desarrollar esta respuesta resiliente? El mejor sitio, y a veces el único, es en el equipo de trabajo. Por lo tanto, si los líderes crean los espacios y procesos para el desarrollo de la resiliencia, con técnicas, con metodología y con humanismo, harían que los colaboradores se sientan a gusto y puedan ver en su quehacer diario una realización personal y la superación de la crisis.

Existen cuatro categorías de factores que determinan el nivel de resiliencia dentro de un grupo o equipo:

- **Factores de Desarrollo Individual:** el grupo estimula y refuerza la autonomía responsable de sus integrantes, la cual incluye:
  - su sentido de identidad personal y de su rol
  - la flexibilidad perceptual y conductual
  - la consciencia de sí mismo
  - la habilidad y disponibilidad de auto-corrección
  - el conocimiento propio
  - la autoestima y la confianza en si mismo
  - la competencia y capacidad para distanciarse de mensajes, conductas y condiciones negativas.
  
- **Factores de Desarrollo Interpersonal:** el grupo crea, estimula y refuerza los espacios y procesos para:
  - La valoración de la diversidad
  - la empatía y la comprensión
  - el afecto y apoyo mutuo
  - la comunicación dialógica y participativa
  - el sentido del humor
  - la introspección individual y grupal;
  
- **Factores Estratégicas:** el grupo desarrolla una misión y las competencias necesarias para:
  - fijar metas realistas
  - elaborar estrategias para lograrlas
  - promover reflexión grupal y auto-corrección
  - tener la creatividad para resolver los conflictos y retos
  - pedir apoyo y recursos
  - medir y evaluar los resultados.

- **Factores de Visión:** el grupo desarrolla una visión que incluye sus valores compartidos, los propósitos y las expectativas de un futuro prometedor, la integración de las metas y aspiraciones individuales con las corporativas, el optimismo y la fe.

**DECÁLOGO DE RESILIENCIA GRUPAL:** Estudios (Willard, 1996, y otros) han mostrado que los grupos disfuncionales o subfuncionales generalmente manifiestan los siguientes síntomas, los cuales señalan una baja generación de sinergia y resiliencia:

- **Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.**
- **Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.**
- **Las reuniones son improductivas.**
- **Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.**
- **Los desacuerdos se discuten en privado.**
- **Las decisiones son tomadas por unos pocos.**
- **Hay falta de transparencia y de confianza.**
- **Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.**
- **Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.**
- **No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.**

Un número muy elevado de organizaciones considera lo anterior “problemas” o “fallas” o “carencias de competencias” en lugar de tratarlos como síntomas; busca soluciones a lo anterior y para lograr una mayor productividad, en procesos de capacitación individualizada, diseñada para aumentar las destrezas de comunicación interpersonal. Desafortunadamente para ellas, esto no es suficiente, cualquiera que sea la calidad de la capacitación o de los/las capacitadores. En nuestra opinión y experiencia, también se requiere crear, fortalecer y mantener un espacio y luego una cultura grupal de trabajo conjunto (por no usar el término muy trillado de "trabajo en equipo") que valore las siguientes destrezas sinérgicas -- El Decálogo de Resiliencia Grupal:

- 1) **Compartir una visión:** El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro, o sea como va a ser (pensar, sentir y actuar) cuando cumpla su misión, tiene una valiosísima herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado y han internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos. Las experiencias a través de ocho mil años de historia, sustentadas por los descubrimientos del fenómeno de la profecía auto-realizadora (Efecto Pigmaleón), han mostrado que lo que la mente colectiva puede concebir, el grupo puede realizar.
- 2) **Crear expectativas de participación:** No es suficiente la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la **no-participación** sea vista como una característica inaceptable. Con la creación de este espacio, cada integrante se concientiza de que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.

- 3) **Compartir la información:** A pesar de ser tan obvio y casi axiomático, uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información. Todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.
- 4) **Aclarar significados:** Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes. La cibernética nos ha enseñado que el principal objetivo de la comunicación es el de acordar o co-crear significado, y no solamente transmitir información o intercambiar ideas. Esto significa que el grupo, y cada integrante de él, debe examinar sus propios prejuicios (juicios a priori) y presuposiciones (suponer a priori). Luego, es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones.
- 5) **Enfocar las reuniones:** Estudios (3M, 1998) han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizadas son:
- **Asistir puntualmente a la hora acordada.**
  - **Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones.**
  - **Prepararse, cada uno, para la reunión, según temas agendados.**
  - **Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado.**
  - **Evitar interrupciones por personas ajenas de la reunión, celulares, etc.**
  - **Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas.**
  - **Utilizar un(a) moderador(a) (función rotativa) para monitorear el proceso.**
  - **Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.**
- 6) **Aprovechar la diversidad:** Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes del equipo, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla. En lugar de percibir las diferencias perceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, podemos reconocer que estas diferencias son precisamente las que pueden generar mayor sinergia...siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo. Esto requiere las destrezas necesarias para confrontar, constructivamente, los desacuerdos, los temas "prohibidos", las agendas ocultas y el manejo de los sentimientos negativos. También implica la creación de un sano patrón grupal de reconocimiento mutuo: un libre y sincero intercambio de elogios de las cualidades personales de cada uno, mientras la corrección y la crítica se limitan a las conductas específicas de la persona.
- 7) **Diseñar procesos de concertación:** Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia de la co-evolución. Muchos equipos invierten considerable energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de "ganar-perder", en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen,

en los cuales todos ganan. Esta dicotomización, que finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de generar opciones y tomar decisiones. Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar-ganar.

- 8) ***Operacionalizar lo decidido:*** No es suficiente concertar y acordar opciones; un grupo productivo también utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones. El uso de herramientas tan sencillas como los análisis DOFA, los cronogramas, los flujogramas Gantt y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para "coronar" los procesos sinérgicos.
- 9) ***Establecer procesos de auto-monitoreo:*** El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de meta-comunicación y/o el uso periódico de un facilitador externo idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.
- 10) ***Montar el caballo:*** Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando el excremento, que se olvidan saborear el placer de montar el caballo. Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno y una de los participantes.