

EQUIPOS DE TRABAJO IGNACIANO

La Estructura que resulta de la Instrucción para el grupo de trabajo de Trento

Sumario: El autor analiza la instrucción del Maestro Ignacio a los Compañeros en Trento. Encuentra en ella el esquema para guiarlos como un equipo. Maestro Ignacio señala el objetivo e indica la manera de alcanzarlo. Va más allá; subraya el proceso del grupo y muestra cómo debería contribuir cada uno al proceso y crecer al interno de él. El autor muestra cómo estos mismos son elementos que exige la práctica del Desarrollo Organizativo.

68

Desde hace mucho tiempo estoy convencido de que si Ignacio viviera todavía, reconocería y apoyaría muchos de los enfoques para la renovación organizacional conocidos como modalidades de desarrollo organizacional.¹ El desarrollo organizacional es una modalidad facilitadora del desarrollo: consiste en ayudar a los miembros de la organización a manejar los cambios propios reflexionando sobre su propia experiencia e identificando, según el propio juicio, aquello que necesita ser cambiado y cómo hacerlo. Se pone particular énfasis en el trabajo de equipo y en los grupos de trabajo al interno del desarrollo de la organización, porque el equipo y los grupos ejercen un peso mayor que el trabajo individual en los procesos de cambio dentro de las organizaciones.

Revista de Espiritualidad Ignaciana

xxxii, iii / 2001

Si buscáramos en los escritos de Ignacio algunas directivas sobre cómo pudieran los equipos de trabajo y los grupos obrar de acuerdo con su carisma, podríamos encontrar algunos? Este artículo da una respuesta

afirmativa y presenta como evidencia², la carta de Ignacio a sus primeros Compañeros durante el Concilio de Trento, escrita a los inicios de 1546. El artículo presenta el texto de la carta de Ignacio y deduce de ella un esquema que expone en el contexto de la teoría y la práctica actuales de los equipos y de los grupos de trabajo.

Instrucciones para el Grupo de Trabajo de Trento³

El Maestro Ignacio escribió estas instrucciones a James Lainez, Alphonso Salmerón y Pierre Favre, a quienes se unieron más tarde Claude Le Jay y Peter Canisius. Las Instrucciones tienen tres partes. “Sobre las relaciones sociales”, que trata de como comportarse en las sesiones del Concilio. “Acerca de la ayuda a los otros”, se refiere a los ministerios que los compañeros deben asumir entre la gente de la ciudad. Y “Acerca de tener cuidado de nosotros mismos”, da directivas sobre cómo mantener el grupo. En la instrucción, se pueden encontrar algunos elementos claves para el esquema ignaciano de trabajo en equipo.

Primero elemento. El primer elemento es la finalidad o el fin. Ignacio precisa la finalidad absoluta.

“A mayor gloria de N.S. lo que principalmente en esta jornada de Trento se pretende por nosotros, procurando estar juntos en alguna honesta parte, es predicar, confesar y leer, enseñando a muchachos, dando ejercicios, visitando pobres en hospitales, y exhortando a los prójimos, según que cada uno se hallare con este o con aquel talento para mover las personas que pudieremos a devoción y a oración, para que todos rueguen y roguemos a Dios N. S. que su divina Majestad se digne infundir su espíritu divino en todos los que tratasen las materias que a tan alta congregación pertenecen, para que el Espíritu Santo con mayor abundancia de dones y gracia descienda en el tal concilio” (2.1).

Segundo elemento. Ignacio es muy claro en como se debe hacer todo esto. Por lo que el segundo elemento, se refiere a los medios para alcanzar la finalidad o el fin. Ignacio siempre fué muy claro en la distinción entre fin y medio y la utiliza constantemente. El grupo de los Jesuitas, mientras asisten a las sesiones del Concilio, deben mantener

buenas relaciones sociales con aquellos con quienes están en contacto.

Cada uno de los nuestros debería ser *“tardo en hablar, considerado y amoroso, mayormente acerca de definir las cosas que se tratan o son tratables en el Concilio”* (1.2).

Debería ser *“tardo en hablar ayudándose en el oír, quieto para sentir y conocer los entendimientos, afectos y voluntades de los que hablan, para mejor responder o callar”* (1.3).

“Cuando se hablare de símiles materias o de otras, dar razones a ambas partes, por no se mostrar afectado con propio juicio, procurando de no dejar descontento a ninguno” (1.4).

“No traería por autores personas algunas, mayormente siendo grandes, si no fuese en cosas mucho miradas, haciéndome con todos y no me apasionando por ninguno” (1.5).

“Si las cosas de que se hablare son tan justas, que no se pueda o deba callar, dando allí su parecer con la mayor quietud y humildad posible, concluyendo salvo otro parecer mejor” (1.6).

“Finalmente, para conversar y tratar en las materias adquiridas o infusas, queriendo hablar en ellas, ayuda mucho no mirar mi ocio o falta de tiempo con priesa, id est, no mi comodidad, mas traerme a mi mismo a la comodidad y condición de la persona con quien quiero tratar, para moverle a mayor gloria divina” (1.7).

En la parte intermedia de “Sobre la ayuda a los otros” Ignacio da claras indicaciones acerca de los medios: predicación, confesiones y lecciones, enseñanza a los niños, dar el buen ejemplo, visitar a los pobres en el hospital, exhortaciones, insistiendo cuanto sea posible en una mayor piedad y oración. Para cada una de ellas, Ignacio, suministra instrucciones más específicas.

“Predicando, no tocaría ningunas partes donde difieren los protestantes de los católicos, más simplemente (exhortando) a las buenas costumbres y devociones de la Iglesia, moviendo las ánimas al entero conocimiento de sí mismas, y a mayor conocimiento y amor de su Criador y Señor, hablando del Concilio a menudo; y a todas veces al cabo de los sermones, según que esta dicho, haciendo hacer oración por él” (2.2).

“Leyendo, lo mismo que predicando, y así procurando con deseo de inflamar las ánimas en amor de su Criador y Señor, declarando la inteligencia de lo que lee, como en hacer a los auditores que hagan oración, como está dicho” (2.3).

“Confesando, y haciendo cuenta que lo que les dijese a los penitentes decía en público; en todas las confesiones dándoles alguna penitencia de oraciones por el tal efecto” (2.4).

“Dando ejercicios y en otros coloquios, asimismo pensando que hablo en público” (2.5).

“Enseñando muchachos por algún tiempo cómodo, según el aparejo y disposición de todas partes mostrando los primeros rudimentos; y, según los auditores, más o menos declarando, y al cabo del tal enseñar y exhortar, haciendo hacer oración para el tal efecto” (2.6).

“Visitando los hospitales en alguna hora o horas del día más convenientes a la salud corporal, confesando y consolando a los pobres, y aun llevándoles alguna cosa, pudiendo, haciéndoles hacer oraciones, como está dicho en las confesiones. Si fuéremos tres a lo menos, el visitar de los pobres será cada uno de cuarto en cuarto día” (2.7).

“Exhortando a las personas (que conversando pudiere) a confesar, comulgar y celebrar a menudo, a ejercicios espirituales y a otras obras pías, moviéndolos asimismo a hacer oración por el Concilio” (2.8).

“Así como cerca el definir de las cosas ayuda el hablar tardo o poco, como está dicho, por el contrario, para mover a las ánimas a su provecho espiritual, ayuda el hablar largo, concertado, amoroso y con afecto” (2.9).

Tercer elemento. En cualquier empresa cooperativa, es necesario poner atención al mantenimiento del equipo en sí mismo, manteniendo unidos a sus miembros a fin de poder realizar las tareas encomendadas.⁴ Ignacio sabía esto. En la tercera parte de la Instrucción presenta un claro conjunto de instrucciones sobre como el grupo mantiene la calidad de la vida del grupo. Así, el tercer elemento del esquema para el trabajo en equipo ignaciano es mantener la vida del grupo.

“Tomaremos una hora a la noche entre todos para comunicar lo que se ha hecho en el día, y lo que se debe pretender para el que viene” (3.1).

“En las cosas pasadas o en las por venir convendremos a votos o de otra manera” (3.2).

“A la mañana proponer, y dos veces examinarnos en el día” (3.5).

“Este orden se comience dentro de cinco días después que fuéremos en Trento. Amén” (3.6).

Cuarto elemento. Ignacio también prescribe algunas actividades para ayudar individualmente a los miembros del grupo y este es el cuarto elemento en el esquema para el trabajo en equipo ignaciano: el crecimiento individual de los miembros del grupo.

“Uno, una noche ruegue a todos los otros para que le corrijan en todo lo que les pareciere; y el que así fuere corregido no replique, si no le dijeren que de razón de la causa por la cual ha sido corregido” (3.3).

“El segundo haga lo mismo otra noche; y así conseqüenter, para ayudarse todos en mayor caridad y en mayor buen odor de todas partes” (3.4).

El Esquema Ignaciano que Resulta

De la instrucción, se pueden entrever algunos elementos claves para el esquema del trabajo en equipo ignaciano (fig.1). El primer elemento es sin duda el de la claridad del propósito y del fin. El segundo elemento es la elección de los medios para alcanzar el objetivo. El tercer elemento es el proceso del grupo que se enfoca en como el grupo realiza sus propias tareas y fomenta la vida de grupo. El cuarto elemento es el crecimiento individual.

Para equipos de Jesuitas o para equipos de personas que quieren trabajar al modo ignaciano, los cuatro elementos son: i) propósito o fin; ii) medios; iii) proceso de grupo; y iv) crecimiento del individuo, constituyen un esquema útil.

Proposito o Fin



Medios

**Manteniendo la vida
del grupo**



Ayudando al crecimiento del individuo

fig. N° 1 Equipo Ignaciano

Bajo *propósito o fin* los miembros del equipo deberían considerar las siguientes preguntas: ¿qué queremos?; ¿qué queremos alcanzar en el largo, mediano y corto plazo?; cuáles objetivos nos proponemos?

Bajo *medios* los miembros del equipo deberían considerar: ¿cómo podemos alcanzar nuestro propósito o fin?; ¿quién hará que?; ¿quién es responsable por que cosa?; ¿cuándo debe ser hecho?; ¿cómo debe ser hecho?

Bajo *proceso de grupo* las preguntas son: ¿cómo procedemos?; ¿cómo estructuraremos nuestros encuentros y nos oiremos uno a otro?;⁵ ¿cómo organizaremos estructuras para escuchar al Espíritu Santo? ¿cómo nos comprometemos en un discernimiento apostólico en comun?

Finalmente, bajo *crecimiento del individuo*: ¿cómo construimos sobre la experiencia y los dones de los miembros del equipo?; ¿cómo mantenemos una relación de “amigos en el Señor”?; ¿cómo podemos trabajar de tal manera que cada uno pueda ayudar al otro a crecer en caridad y en buen influjo en todas partes? (3.4).

Estos elementos tienen una importancia jerárquica.⁶ *Propósito o fin* son los primeros. Definen porque se forma el grupo y cuáles son las tareas y las prioridades. Sin ellos, hay falta de claridad, confusión y

probablemente conflicto acerca de porque existe el grupo y qué es lo que se supone que deba hacer. Cuando existe algún grado de claridad y acuerdo sobre el propósito o el fin, entonces la tarea sucesiva es determinar los medios asignando el trabajo y estableciendo como debe ser realizado. Naturalmente, si falta claridad en el propósito o fin, la elección del medio puede ser problemática.

Cuando el grupo comienza el respectivo trabajo, llegan a ser pertinentes las cuestiones de cómo el grupo se maneja a sí mismo y cómo maneja su trabajo. El grupo tiene, por lo tanto, la necesidad de decidir cuántas veces encontrarse, qué tipos de encuentros efectuar, qué tipo de comunicación se requiere entre sus miembros, cómo deben tomarse las decisiones, cómo deben manejarse los desacuerdos y los conflictos y qué se espera del líder. Estas son las etapas del proceso de grupo y se refieren a como el equipo conduce la respectiva operación colectiva. Finalmente, se consideran las necesidades de los miembros como individuos y las relaciones interpersonales entre ellos.

Tareas diferentes producen procesos y exigen relaciones diferentes en los grupos. Por ejemplo, en la industria algunos grupos tienen necesidad de encontrarse diariamente, otros semanalmente o menos frecuentemente. El factor determinante para decidir que tan frecuentemente encontrarse, es lo que pide el propósito o fin. En estas circunstancias, en las tareas se pone la seguridad personal de los miembros en las manos de sus colegas. Una responsabilidad de este tipo genera una unión particular entre los miembros del grupo, lo que no sucede en los grupos en los que no hay esta responsabilidad.

He trabajado con grupos, cuyos miembros me han dicho de necesitar ayuda porque tenían “conflitos de personalidad” en el grupo. En algunos casos esto puede suceder, pero es menos frecuente de cuanto se suele decir. Lo que frecuentemente sucede es que el propósito o el fin no son claros y los miembros del grupo no saben que hay percepciones y puntos de vista diferentes sobre lo que el grupo debe hacer. En este caso, es probable que cada miembro contribuya con base en el propio sentido de lo que es el propósito o el fin del grupo y todos interpretan los aportes de los otros miembros como “caprichos de personalidad”, en vez de interpretar la situación como algo debido a la falta de claridad del

propósito o el fin.

Alternativamente, el supuesto “conflicto de personalidad” puede ser un indicador del hecho que el encuentro no haya sido organizado bien y por ello no funciona, así es como el proceso de grupo crea tensiones interpersonales. Es importante ver el trabajo del grupo en los cuatro elementos jerárquicamente estructurados –propósito o fin, medios, proceso del grupo, y miembros individuales.

Cuatro Perspectivas sobre el Esquema de Trabajo

Los cuatro elementos del grupo de trabajo pueden ser vistos desde diversas perspectivas, que yo quisiera llamar: líderes, miembros, resultados y asesores.⁷

Los *líderes* o superiores tienen, típicamente, una perspectiva. Bajo el propósito o fin consideran: ¿cuántas veces definen el propósito y cuántas veces invitan a los miembros a hacer lo mismo? ¿las prioridades son dadas o son decididas por el grupo? ¿cuáles son los resultados esperados por los líderes? ¿bajo los medios, consideran: quién los establece? ¿cómo deben ser asignadas las tareas necesarias? ¿cuáles papeles se requieren? En cuanto al proceso de grupo, consideran: ¿cómo está trabajando el grupo? ¿es eficaz el proceso actual? ¿qué otras cosas son necesarias? Con respecto al aspecto individual toman en consideración cuánto aporta cada miembro y cuánto puede ser ayudado a crecer.

En la Instrucción, Ignacio escribe exactamente según esta perspectiva; tiene claramente establecido el “objetivo principal”, ha indicado los métodos que hay que seguir y ha prescrito como debía trabajar el grupo.

Los *miembros* generalmente tienen perspectivas diferentes de aquellas de los líderes. En cuanto al propósito o fin, generalmente preguntan: He comprendido qué estoy haciendo aquí? Sobre los miembros, preguntan: Se lo que se espera de mí? Con respecto al proceso de grupo, consideran la atmósfera del grupo, el modo de trabajar y cuánto les gusta ser o no miembros del grupo. En cuanto a la esfera individual, saben los desafíos a su propia manera de pensar y de trabajar.

Luego, *los resultados* sugieren una tercera perspectiva. Lo que importa, después de todo, son los resultados del trabajo de grupo. En cuanto al propósito o el fin, los resultados son significativos y qué se desea? Los métodos seleccionados y aplicados, permiten alcanzar los propósitos que se han determinado? El modo de ser y de trabajar del grupo, permite alcanzar los fines? Los miembros están contribuyendo a los resultados?

Un *asesor* o facilitador sugiere una cuarta perspectiva. Muchos grupos y equipos utilizan, de vez en cuando el servicio de un asesor del proceso o un facilitador, para ayudarlos a mejorar su eficacia o su modo de trabajo.⁸ Quienes son contratados por el grupo como asesores o facilitadores consideran el propósito o fin en términos de claridad y acuerdo. Este grupo, ¿conoce cuál es su propósito? Están de acuerdo los miembros sobre el propósito o fin? Cómo eligen y aplican los métodos? El grupo trabaja bien? Está consolado? Cómo se comportan los miembros durante los encuentros?

Observaciones conclusivas

En la Instrucción al grupo de Trento Ignacio recordó a los miembros del grupo su “objetivo principal”. Después los instruyó sobre cómo poner en obra ese fin y cómo mantener vivo el espíritu de grupo, sugiriendo modos para compartir sus experiencias y ayudarse unos a otros a crecer.

De esta Instrucción, podemos extrapolar un esquema de trabajo del grupo Ignaciano que comienza con el propósito o fin, luego procede con los medios para alcanzar el objetivo y al final focaliza la dinámica del equipo y el apoyo de los individuos para mantener el grupo unido para trabajar en el cumplimiento del propósito.

Ignacio ha anticipado elementos contemporáneos del equipo y dinámicas de grupo y suministra un esquema importante a quienes trabajan con el método Ignaciano para trabajar en sintonía con la espiritualidad Ignaciana y beneficiarse de lo que la investigación contemporánea nos ha enseñado sobre los equipos y los grupos.

Notas

1. *Good Instruments: Ignatian Spirituality, Organisation Development and the Renewal of Ministries*, David Coghlan, Rome: Secretariatus Spiritualitatis Ignatianae, 1999.
2. Ver P. Franz Meures, S.J., "Identidad corporativa de la Compañía: Amistad en el Señor y madurez afectiva, relaciones y obediencia," *Revista de Espiritualidad Ignaciana*, XXIX, iii, 1998, Número 89, pp. 23 - 42, nota 21. Se lo agradezco al Padre Meures por la permisión de desarrollar una idea que viene de su artículo y por el estímulo de adelantarla.
3. *Saint Ignatius of Loyola: Personal Writings*, Trans. Joseph A. Munitz & Philip Endean, Penguin, London, 1996, pp. 164-167.
4. "Functional Role of Group Members", K. Benne, & P. Sheats, *Journal of Social Issues*, 1948, 4, 41-49.
5. *Creating Effective Teams*, Susan A. Wheelan, Sage: Thousand Oaks, CA. 1999.
6. Optimizing Team Building Efforts, Richard Beckhard, *Journal of Contemporary Business*, 1972, pp. 23-27, 30-32
7. Beckhard, op cit.
8. Coghlan, op cit.