

## **LA ORIENTACION DE LA PSICOLOGIA PROFUNDA**

### **El mejoramiento de sistemas internos de comunicación en grupos terapéuticos:**

*“Los encargados son la gente que hace cosas a la derecha, mientras que los líderes son la gente que hace la cosa derecha”*

*Warren G. Bennis y Herbert A. Shepard*

### **1. Introducción**

La teoría de Warren Bennis y Herbert Shepard (1956) se basa en “el desarrollo de los grupos cuya meta explícita es el mejoramiento de su sistema interno de comunicación”, además esta teoría ha sido de gran influencia para el estudio de los grupos terapéuticos. Es de señalar que los autores utilizan hábilmente los conceptos teóricos de Freud y Sullivan y la observación de los grupos Terapéuticos de Bion.

En un estudio que llevaron a cabo Warren Bennis y Herbert Shepard en los años 50, detectaron que una de las evoluciones que experimentan los equipos de trabajo con sentido se refiere a la cualidad de sus relaciones. Es decir, pasan de experimentar relaciones entre los miembros como relaciones de poder a relaciones de disfrute.

Este modelo describe las fases de desarrollo de los grupos de instrucción, constatando dos fases principales: Dependencia: relaciones con la autoridad, Interdependencia: relaciones con los compañeros, Ambas fases las subdivide en 6 sub fases: Dependencia - Sumisión al líder, Contra dependencia - Lucha: ir en contra del líder, Resolución - Catarsis: Liberación del líder, Encantamiento - Lucha: idealizo la figura del líder, Desencantamiento y Valoración Consensual.

En los últimos treinta años fue cambiando la manera de entender el ejercicio del liderazgo. Antes, si alguien hubiese preguntado quién es un líder, le habrían respondido: ¿Líder? Se pensaba en personas que estaban fuera del alcance cotidiano. El aislamiento en las comunicaciones engrandecía aún más las figuras que se convertían en mitos. Y la mayoría sumisa, poco o nada informada, “se dejaba liderar” por “el que tenía el saber”. Con todo esto un estudioso de la temática del liderazgo como Warren Bennis sostiene que “una persona empieza a ser líder desde el momento en que resuelve por sí misma cómo ser”. En todo caso la discusión podría centrarse en las personas que conformamos la actual realidad. ¿Cuánto nos conocemos, en tanto seres humanos, pensantes y hacedores, en este momento histórico que nos ha tocado vivir? Estos autores toman al desarrollo organizacional con base en la teoría de campo de Lewin, lo cual contribuye actualmente a los pilares dentro de la administración de recursos humanos y desarrollo de los grupos T.

## **2. Resumen**

La teoría de Bennis y Shepard se centra en el estudio del grupo terapéutico, aunque muchas propuestas puedan generalizarse a toda clase de grupos, estas teorías del desarrollo de los grupos proponen algunas observaciones muy interesantes de cara a la descripción de la dinámica grupal. Se entiende al grupo como un organismo, en donde los autores plantean como el grupo supera las barreras emocionales que dificultan el desarrollo positivo del grupo, además de establecer criterios para poder identificar los fenómenos propios del desarrollo, del aprendizaje, y de la madurez del grupo. La madurez para significa que el grupo maduro sabe perfectamente bien lo que está haciendo y el grupo puede resolver sus conflictos internos y adoptar un curso de acción inteligente. Una persona puede resolver sus conflictos internos, movilizar sus recursos y adoptar un curso de acción inteligente siempre que no interfieran los sentimientos de ansiedad, la ansiedad no deja de funcionar apropiadamente el sistema interno de comunicación de la persona y para que la persona se beneficie de la experiencia debe suprimir estos sentimientos de ansiedad. Bennis y Shepard señalan con referencia a la madurez grupal, que un grupo ha alcanzado un estado de comunicación válida cuando sus miembros cuentan con “instrumentos de referencia para analizar la experiencia interpersonal, para de

esta manera poder discriminar las diferencias que puedan existir con la experiencias anteriores, al igual que las similitudes con éstas, además de la previsión de eventos futuros, esto será útil para garantizar la seguridad propia y lograr satisfacciones personales. Se trata de que para poder elaborar una teoría relativamente útil sobre el desarrollo de los grupos, es necesario determinar las áreas de incertidumbre interna u obstáculos para lograr una comunicación válida, estas áreas deben ser estratégicas porque mientras el grupo no descubra métodos para reducir la incertidumbre interna que existe, no podrá reducir la inseguridad en otras áreas. Como Bion señala, la actividad natural (positiva), del grupo se ve afectada negativamente por unos factores emocionales de origen interno. Bennis y Shepard proponen el concepto de evento barométrico para designar las acciones que posibilitan el cambio de una fase a otra, los principales eventos de estas fases son la supresión del instructor y la necesidad de evaluar y calificar al final del curso. Estos dos eventos barométricos requieren la intervención de un elemento catalizador, ya que la salida del instructor, solo se puede realizar en el momento que el grupo logra su autonomía y la labor de calificación solo podrá hacer avanzar al grupo si el agente catalizador es capaz de invertir el círculo vicioso de desacuerdo que la precede.

### 3. Ejes

Este modelo describe las fases de desarrollo de los grupos de instrucción, constatando dos fases principales con tres sub fases cada una:

<b>Fase I: Dependencia Relaciones Autoritarias</b>	<b>Fase II: Interdependencia Relaciones Personales</b>
<p style="text-align: center;"><b>Dependencia / huida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros buscan caer bien a todos para una meta común.</li> <li>- Miembros comparten hechos y la información inofensiva alrededor de uno mismo, acerca del descanso o intelectualismo.</li> <li>- Grupo discute problemas interpersonales como si fuesen externos al grupo.</li> <li>- Miembros miran al instructor/al líder para la aprobación y la dirección.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ilusión / huida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros son felices, cohesivos, y relajados.</li> <li>- El café y la torta se pueden servir en las reuniones.</li> <li>- Pueden crear los poemas o las canciones para conmemorar personas importantes o acontecimientos en el grupo.</li> <li>- Se malinterpretan o se ignoran los desacuerdos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Contra-dependencia / huida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Grupo se parte en dos subgrupos de oposición.</li> <li>- Procura imponer la estructura eligiendo a un presidente, creando las agendas, formando los comités, etc.</li> <li>- Miembros frustrados votan o sugieren con frecuencia que el grupo es demasiado grande y debe dividirse.</li> <li>- Los miembros preguntan abiertamente con hostilidad y descontento acerca de la capacidad del líder.</li> <li>-</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Desilusión / huida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El grupo se parte en dos subgrupos de oposición.</li> <li>- Miembros prefieren dividirse en subgrupos en vez de trabajar como un grupo entero.</li> <li>- Contra-dependencia hace observaciones que desacreditan al grupo que demuestra ausentismo o aburrimiento.</li> <li>- Las relaciones antipersonales insisten que son felices y que pueden hablar en términos religiosos sobre el amor cristiano, es decir el considerar a las demás personas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Resolución / Catarsis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros antipersonales se unen para resistir a involucrarse en mayor grado.</li> <li>- Grupo discute papeles acerca de las responsabilidades del miembro y del grupo.</li> <li>- “Yo perdería mi identidad como miembro del grupo”.</li> <li>- El criterio para evaluar una contribución ya no se basa en quien lo hizo, sino en qué fue lo que se dijo.</li> <li>- Aparece el conflicto individual versus grupal, es un momento crucial.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Validación consensual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las presiones externas y las metas compartidas del grupo fuerzan a examinar el grupo.</li> <li>- Se exige un alto grado de participación y de comunicación.</li> <li>- Se aceptan diferencias sin asociar nada “malo” o “bueno” con ellas.</li> <li>- Miembros del grupo son conscientes de su propia participación.</li> <li>- Se produce una serie de expectativas personales, distintas a las expectativas estereotipadas.</li> </ul>

**4. Métodos**

Una versión sofisticada del acercamiento de desarrollo al proceso del grupo es el modelo de Bennis y de Shepard. Estos autores adaptaron las ideas de Bion como resultado de sus estudios de los T-grupos (un método originado por Lewin). Sugieren que hay una progresión entre los diversos tipos de grupos de la asunción básica y que, particularmente, la dependencia y los grupos de lucha-vuelo tienden a ocurrir en la primera parte de la vida de un grupo mientras que ocurren los grupos del apareamiento y de trabajo más adelante y estas dos mitades son divididas a partir de una por la otra por lo que llaman el “acontecimiento barométrico” que es una ocurrencia en la cual la relación del grupo con su líder/facilitador es irreversible, se cambia. Las relaciones del inter-miembro en la fase temprana son caracterizadas por consideraciones de la energía mientras que en la última fase el grupo se hace más personal.

**Dos etapas principales de desarrollo del grupo (Bennis y Shepard)**

Dependencia - Luchar-vuelo	Relaciones de la energía
<b>Acontecimiento barométrico</b>	
Apareamiento - Grupo de trabajo	Relaciones personales

El concepto de lucha – vuelo, se puede sin embargo utilizar para dar un sentido adicional a de la que Bennis y Shepard están hablando, es decir de la vida del grupo. También, terminología del uso de estos autores difiere en diversas partes de su trabajo.

**El modelo de Bennis y Shepard para llevar acabo el método de los grupos T.**

Dependencia	Sumisión (dependencia)	Vuelo (huida)
Contra - dependencia	Rebelión (luchar-vuelo)	Vuelo (huida)
Resolución	Catarsis	
<b>EVENTO BAROMETRICO</b>		
identificación del Inter-miembro	Ilusión (apareamiento)	Vuelo (huida)
Identidad individual	Desilusión (trabajo)	Vuelo (huida)
Resolución	Validación consensual	

En cierto sentido, la invención del grupo "T" surgió de una conciencia que había ido en aumento durante una década o más, acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de grupos a concentrarse en los procesos de grupo y liderazgo. Esta conciencia creciente fue particularmente evidente en la educación de adultos y en la terapia de grupo.

### Método del Desarrollo Organizacional (DO)

#### CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



El método del desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard, 1969).

El DO puede definirse como un método basado en el esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos. (Schmuck y Miles, 1971). El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Las metas del DO son 1) incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

El grupo T es una de las raíces del DO, el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, con grupos esencialmente reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo, a partir de varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta en situaciones en el hogar.

## **5. Comentario**

Estos autores aportaron con esta teoría al desarrollo de los grupos, clasificando de manera adecuada cada etapa de los grupos y cual es el proceso que siguen. Tomaron en cuenta estos aspectos para facilitar la evolución adecuada de los grupos en procesos posteriores.

La explicación de la vida de los grupos planteada por estos autores muestra como el conflicto del desarrollo entre la dependencia y la independencia se pueden llegar a consolidar cumpliendo las necesidades primarias de energía, amor, autoridad e intimidad. Estos acontecimientos ayudan al grupo maduro, mientras que mueven al grupo de una fase hacia la siguiente fase.

Al principio se hizo un esfuerzo para combinar el método de el caso con el método de laboratorio, pero los diseños muy pronto hicieron hincapié en los grupos "T", los ejercicios de organización y las conferencias, una de las innovaciones en este programa de entrenamiento fue un énfasis en las relaciones intergrupo , así como interpersonales.

Los métodos que usan los autores han sido de gran influencia para el estudio y observación de los grupos terapéuticos, también estos métodos han sido de gran utilidad para la parte organizacional, específicamente de los recursos humanos, por otra parte la teoría de Bennis y Shepard puede ser generalizada a grupos "normales" de personas en un contexto, usando los métodos planteados.

Lo esencial expuesto por Bennis en la teoría de los grupos, en cual hace referencia sobre un estudio mas profundo sobre el liderazgo, trata de explicar la interacción que existe entre lo de "adentro" y "afuera" y la relación que existe entre estos dos puntos, donde la congruencia de estos dos puntos va a ser esencial para la conformación de un verdadero líder.

De acuerdo con los autores (Bennis y Shepard) las fases fundamentales para que un grupo siga adelante, son las sub fases 3 (resolución- Catarsis) y 4 (Ilusión - huida), debido a que estas se refieren netamente a la destitución del instructor y a la cohesión y formación del futuro grupo, que poseerá una actividad cooperativa.

El evento barométrico es importante para las acciones que posibilitan un cambio de una fase a otra, los eventos son la supresión del instructor como parte de la solución del problema, de la dependencia y la necesidad de evaluar y calificar al fin del curso, para que el grupo al final llegue ser mas estable y haya mas cohesión entre sus miembros.

Las relaciones entre autoridad y relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el proceso del desarrollo de los grupos, ya que estos dos procesos son los que ligan a los sujetos con el desenvolvimiento de cada uno de los miembros y el papel que estos juegan para que el grupo llegue a desarrollarse o no.

El Método del Desarrollo Organizacional (DO) y el método de los grupos T son la base del desarrollo de la teoría, la cual a su vez se basa en los trabajos de Freud y Sullivan, pero el método de los grupo T fueron extraídos de la teoría propuesta por Bion.

La teoría de Bennis y Shepard explican de manera concreta cual es el proceso que sigue un grupo antes de poder llegar a ser realmente un sistema, concepto tomado por Bennis como elemento fundamental en su estudio de los grupos.

El nivel de formulación de esta teoría es bajo, es decir que se expresa mediante el concepto del lenguaje natural y sus definiciones canceren de operacionalización empírica, los cuales van a ser obstáculos al momento de aplicar la teoría a grupos de personas “normales”.

Para concluir el análisis de la teoría del desarrollo de los grupos propuesto por Bennis y Shepard podemos argumentar que el enfoque de esto autores esta destinado a grupos ya estructurados (Grupos T) los cuales pasaron previamente por los procesos de dependencia e independencia pero lo cual no quiere decir que esta teoría sea valida para los grupos ordinarios.

## **Bibliografía**

BENNIS W.G. y de SHEPARD H.A. (1956). “*Una teoría del desarrollo del grupo. Relaciones humanas*”.Mc Graw Hill.

GONZALES M.P. (1997). “*Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos*”.  
Romanya Valis.