

La objetividad del mundo aparece
como intersubjetividad trascendental.

G. Berger.

EL TRATAMIENTO SOCIOTERAPEUTICO SOBRE LAS EMPRESAS *

Profesor Dr. CHARLES MERTENS DE WILMARS,
de la Universidad de Lovaina ²

I—LA SOCIOTERAPIA COMO CIENCIA CLINICA

A) *Definición de la socioterapia.*

El desarrollo de las ciencias humanas permite considerar como acción clínica la intervención ** sobre las organizaciones ³. El término socioterapia ⁴ parece el más adecuado para designar el conjunto de métodos ⁵ que permiten llevar a cabo este tipo de tratamiento.

B) *A quién va dirigida la socioterapia.*

Por definición la socioterapia toma el grupo como objeto de su acción. No se dirige a los individuos sino a la organi-

zación psicosocial constituída por los individuos. Busca penetrar en el sistema

Psicosociales de la Asociación Europea de Centros de Perfeccionamiento.

** Lo que el autor denomina "*l'intervention sur les organisations*" lo traduciremos en adelante como "acción o tratamiento sobre las empresas" —en sentido socioterapéutico— por ser esta la versión que quizás resulta más significativa al lector de habla castellana. (Nota del traductor JOSÉ ANTONIO SÁNCHEZ).

³ Este tipo de "tratamiento" puede ser terapéutico, dogmático, autoritario o formativo. Nos parece que la naturaleza del proceso es la misma en el fondo. Utilizaremos indistintamente estos términos. Hablaremos también indistintamente de formador, de terapeuta, de animador o de agente del "tratamiento".

⁴ SIVADON define la socioterapia como modificación artificial del medio social con miras a adaptarlo a un enfermo mental. In: PIERON, P.: *Vocabulaire de Psychologie*. Paris, P. U. F., 1963, 367 pp. Personalmente preferimos tomarla en un sentido más amplio: como la acción sobre el grupo.

⁵ Tales métodos son de diversa naturaleza: cursos, conferencias, intercambios de experien-

* Conferencia pronunciada en el Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia el 11 de mayo de 1966.

² Profesor de la Universidad Católica de Lovaina. Director del Centro de Perfeccionamiento de la Dirección de Empresas de Bélgica y del Centro de Estudios Psico-Médico-Sociales. Presidente de la Comisión para las Ciencias

de interdependencias⁶ y en la "manera de-ser-común" realizada por determinados individuos en el curso de su vida comunitaria.

La psicoterapia crea una nueva *vivencia* y modifica la *experiencia* de un individuo (esto es, sus automatismos y su memoria); con ella se busca una "nueva manera-de-ser-en-el mundo"⁷ y una reestructuración de la personalidad, es decir una modificación de los planos de conducta o de actitudes. En cambio la socioterapia lo que hace es crear una nueva relación y abrir el camino para modificar la *cultura* de un grupo (es decir, sus modelos); con ella se busca un nuevo sistema de interdependencias, es decir, una reestructuración social. La psicoterapia modifica las asociaciones que caracterizan la organización intra-individual, de donde resulta un cambio de las imágenes* y conceptos, de las inhibiciones y dilaciones, de todo lo que constituye el YO o función mental. Por su parte la socioterapia modifica las comunicaciones que caracterizan la organización *inter-individual*, con lo cual se logra un cambio en los canales de información, en los símbolos y modelos y en general en todo lo que constituye la función de mantenimiento⁸ o grupo.

C) *Espíritu de la socioterapia.*

El término socioterapia expresa también el *espíritu* del tratamiento sobre las empresas. Como ocurre con toda acción clínica, debe pasar del diagnóstico a la terapia mediante la constante evaluación de los efectos probables del tratamiento

cias, publicidad, propaganda, mando, consejos. Sin embargo conviene insistir sobre el término *socioanálisis* que constituye la técnica más introspectiva, la que opera sobre el plano colectivo lo que el psicoanálisis sobre el plano individual. Consultar a: DOCKSTAELE, J. & M.: Nota preliminar sobre el socioanálisis. *Bull. Psychol.*, 1959, XII, 6-9, 277.

⁶ FAUCHEAUX, CL.: Théorie et technique du groupe de diagnostique. *Bull. Psychol.*, XII, 6-9, 399.

⁷ EY, H. et. Coll.: *Manuel de Psychiatrie*. Paris: Masson, 1960.

emprendido. Debe proceder de una particular disciplina del espíritu cuyas etapas deberían ser precisadas por una teoría clínica.

D) *El empirismo en socioterapia.*

A falta de teoría propedéutica, la socioterapia se limita casi por entero a casos muy empíricos. La acción sobre el grupo tiene lugar por razones secundarias, sin que se busquen las causas reales subyacentes a la acción ni la justificación de las técnicas utilizadas. Para superar este empirismo sería preciso:

1. Estar en posesión de una teoría de la *relación* interpersonal y de la relación entre grupos⁹.

2. Disponer de una técnica que permitiese el análisis de las *necesidades de información*¹⁰ de la empresa que hace la consulta.

3. Formular *criterios*¹¹ concretos que permitan traducir los resultados del tratamiento.

4. Conocer los *efectos* específicos y diferenciados de las técnicas empleadas.

Se impone formular toda una teoría experimental¹² del cambio lo mismo

* En el texto original se emplea la palabra "phantasmes" que podría traducirse como "fantasmas" si nos ceñimos a su etimología griega y a la rigurosa terminología científica, pero hemos juzgado preferible traducir como "imágenes" por ser el vocablo más corriente en la bibliografía hispana (*Nota del Traductor*).

⁸ MERTENS DE WILMARS, CH.: *Psychologie et psychopathologie industrielles*. Louvain: Lib. Univ. 1964, chap.: Sociologie industrielle.

⁹ BENNIS, W. C., BENNE, K. D. & CHIN, R.: *The Planning of change*. New York: Holt, Rinerhart & Winston, 1961, 491 pp.

¹⁰ MERTENS DE WILMARS, CH.: *Psychologie et psychopathologie industrielles*. Louvain: Lib. Univ. 1964, chap.: Méthodes de formation.

¹¹ MERTENS DE WILMARS, CH.: *La formation à la direction des entreprises*. Paris-Louvain: Beatrice-Nauwelaerts, 1961, pp. 181-211.

¹² FRANK, J. D.: *Persuasion and healing*. Baltimore: The John Hopkins Press, 1961, p. 117: "But as many psychiatrists have discovered, not all human activity, especially when it involves organized groups and institutions, can be ex-

que una lógica operativa del tratamiento psicosocial. "...There is a need to elaborate... a theory of social change and methodology of psychosociological action" - dice PAGES¹³ y agrega: "precise enough to be experimentally controled". Es preciso intentar una teoría científica¹⁴ y una propedéutica racional de la socioterapia.

FRANK¹⁵ lo ha dicho claramente: "Ultimate elucidation of the effects of psychotherapy depends on success in conceptualizing human interaction, at both personal and social levels".

Practicar la socioterapia o tratamiento sobre las instituciones implica dos aspectos:

1. Comprender el *cambio* tal como se produce a nivel del individuo y del grupo.

2. Conocer la naturaleza de las *técnicas* y precisar en lo posible los *efectos* específicos y diferenciados de los procedimientos empleados para el tratamiento.

Examinemos sucesivamente estos dos aspectos fundamentales del tratamiento sobre las empresas.

II—EL PROCESO DE CAMBIO

A) *Los dos niveles de acción sobre las empresas.*

Comoquiera que la organización es un sistema de interdependencias, una regulación relacional o una estructura social entre individuos que tienen ya su propio sistema de adaptación a la realidad (es decir, su propia peculiaridad psicológica, esto es, su propia estructura

plained in terms of psychiatric theory or modified by psychotherapeutic techniques".

¹³ PAGES, N.: IN: BENNIS, W G., BENNE, K. D. & CHIN, R.: *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961, p. 179.

¹⁴ PAGES, op. cit. p. 196.

¹⁵ FRANK, J. D.: op. cit. p. 230.

de personalidad), el cambio a nivel del grupo puede operarse sobre dos planos:

1. La capacidad del individuo, en cuanto *individuo*, para adaptarse al otro o identificarse con él, y

2. La capacidad de integrarse a los otros, o de constituir un objeto y un modelo colectivo de identificación, en cuanto es *grupo*.

Si el cambio se opera sobre el plano individual, puede incidir sobre un aspecto o sobre la totalidad de la conducta^{16, 17}, a saber: la percepción, la reorganización cognitiva, la motivación o actualización. Cuando el cambio se manifiesta sobre el plano colectivo, puede incidir sobre una o sobre todas las fases del proceso de grupo¹⁸ a saber: la interacción, la comunicación, la estructuración, la simbolización y la codificación.

Esta distinción es fundamental, pues permite distinguir el tratamiento *sobre* el grupo (o socioterapia) del tratamiento *mediante* el grupo (o psicoterapia). Permite, además, precisar exactamente el objeto sobre el cual va a hacer impacto tal acción, es decir el proceso implicado.

Sobra decir que las modificaciones en un plano implican siempre modificaciones en el otro¹⁹. Individuo y grupo no son otra cosa que diferentes aspectos de una misma realidad y la distinción de fases en sus respectivas conductas son más artificio didáctico que realidad objetiva²⁰. Pero desde el punto de vista propedéutico esta distinción es necesaria.

¹⁶ KRECH, D. and CRUTCHFIELD, R. S.: *Elements of Psychology*. New York: Knopf, 1962.

¹⁷ FRANK, J. D.: *Persuasion and healing*. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1961. p. 144.

¹⁸ MERTENS DE WILMARS, CH.: *Psychologie et psychopathologie industrielles*. Louvain. Lib. Univ. 1964.

¹⁹ FRANK, J. D.: *Persuasion and healing*. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1961, p. 36.

²⁰ MERTENS DE WILMARS, CH.: *L'influence de l'évolution culturelle sur l'équilibre psychique*. Bruxelles. Academie Royale des Sciences d'Outre-mer. 1961, 110 pp.

B) Efectos fundamentales del tratamiento socioterapéutico.

Cualquiera que sea el nivel del tratamiento, el resultado de un cambio exitoso es el mismo en todos los casos: *se intensifican la objetividad y la integración*. Tanto el individuo normal como la organización funcional se caracterizan por la capacidad de aprehender la realidad tal como se presente y de conservar, frente a la realidad, el dominio de las asociaciones intra-individuales o de la comunicación inter-individual.

En efecto, el psicoanálisis nos enseña que la *angustia* es la falta de dominio de las asociaciones constitutivas del "ello"²¹; y el *socioanálisis* tiende a probarnos que la *tensión* dentro de un grupo resulta de la incapacidad de coordinar las informaciones necesarias para dominar las situaciones económicas y sociales²².

Es importante notar que objetividad e integración —en cuanto al plano individual— son fruto de la maduración psicogenética. Toda la psicopatología contemporánea se funda sobre este principio freudiano. Todo lleva a pensar que la objetividad e integración del grupo son también resultado de cierta maduración que pudiéramos llamar sociogenética. Sería del tipo de la descrita por GIBB²³ y próxima a los fenómenos estudiados por la escuela betheliana²⁴. De la bibliografía contemporánea relativa a los pequeños grupos y comunidades se desprende una sociopatología²⁵ que se fundaría sobre una teoría socio-

genética que hasta ahora ha sido menospreciada por completo.

Puede admitirse que el grupo —como el individuo— accede a la objetividad y a la integración al término de una serie de experiencias relacionales cuyo encadenamiento sería lo bastante constante de un grupo a otro²⁶. Tal encadenamiento estaría condicionado por los esfuerzos del grupo para establecer progresivamente *relaciones de interdependencia*²⁷, es decir, la posibilidad de identificación respectiva y recíproca²⁸. Los esfuerzos intentados por un grupo señalarían su historia y contribuirían a ordenar sus estructuras, códigos y símbolos; vale decir, permitirían realizar la cultura de la organización estudiada.

Habría, por consiguiente, una ley de maduración de los grupos cuya peculiar manera de realizarse en una organización determinada caracterizaría la sociogénesis de un grupo concreto y permitiría comprender su sistema de interdependencia. El análisis de cómo se cumple tal maduración sería el objeto de toda introspección socioanalítica y constituiría una de las principales técnicas de tratamiento sobre las empresas.

El resultado de tal maduración hemos intentado denominarlo *funcionalidad*²⁹, definible en virtud de tres criterios válidos tanto respecto de los individuos como de los grupos:

1. La capacidad de plantearse por sí mismo *objetivos* de acción y de expresar tales objetivos en normas tangibles que

²¹ FENICHEL, O.: *La théorie psychoanalytique des névroses*. Paris. P. U. F., 1953, p. 50.

²² ARGYRUS, C.: *Interpersonal competence and organizational affectiveness*. Homewood: Dorsey Press, 1962, Chap. 2.

²³ GIBB, J.: *Group growth criteria*. National training laboratories. Washington, D. C., 1956.

²⁴ BRADFORD, L. & COLB.: *Theory and practice of T. group training*.

²⁵ LEIGHTON, A. M.; CLAUSEN, J. A. & WILSON, R. N.: *Explorations in social psychiatry*. Tavistock Publ., 1957, 452 p.

²⁶ VANSINA, L.: T. groepen en leidersidentiteit. Een studie, van Waardewijzigingen en onderliggende psychische processen. P. M. S. S. C., 1964, Doct. Thesis o. l. v. Prof. Mertens de Wilmars, Leuven.

²⁷ FAUCHEAUX, CL.: *Théorie et technique du groupe de diagnostic*. Bull. Psychol. 1959, XII, 6-9, 397-419.

²⁸ BRONFENBRENNER, U.: *The study of identification through interpersonal behavior*. In: TAGIURI, R. & PETRULIO, L. Stanford, Univ. Press, 1962.

²⁹ MERTENS DE WILMARS, CH.: *Psychologie et psychopathologie industrielles*. Louvain: Lib. Univ. 1964.

permitan la evaluación de los resultados logrados.

2. La capacidad de poner en práctica por sí mismo y para sí mismo los *medios* conducentes a la realización de tales objetivos.

3. La capacidad de interpretar a tiempo y por propia iniciativa los cambios acaecidos en las circunstancias existenciales internas o externas que requieran la enunciación de nuevos objetivos o la readaptación de los medios.

Estos tres criterios permiten definir al individuo normal o al grupo funcional, es decir, a quienes, sin angustia y tensión, ofrecen las mayores posibilidades de adaptarse a la situación existencial del momento.

Si la experiencia lograra confirmar esta concepción de la conducta y de las relaciones interpersonales, la acción de lo humano sobre lo humano podría disponer de principios adecuados para constituir una real teoría clínica y una propedéutica racional.

Según este enfoque, *el tratamiento consiste siempre en crear una relación* (es decir, una organización), cuya evolución sociogenética da por resultado cierta funcionalidad que, en el menor lapso posible³⁰ permite que la *asociación agente-sujeto* (o terapeuta-paciente) opere los cambios individuales que se imponen. El psicoterapeuta y el socio-terapeuta buscan, pues, ejercer su acción justamente respecto de una relación para afianzar la objetividad y la integración del individuo o del grupo al cual éste pertenece. Al producir la modificación de una organización, el terapeuta obra ya sea sobre el plano individual ya sobre el colectivo.

Para comprender mejor los alcances del tratamiento sobre alguna organización es preciso considerar sucesivamente la naturaleza del cambio tanto en lo individual como en lo colectivo.

Si es verdad que muchas veces para lograr un cambio estable de la empresa

³⁰ Es decir, sin producir traumatismos.

misma es preciso cambiar a ciertos individuos que están dentro de la organización, no menos cierto es que el cambio individual no puede concebirse fuera de un tratamiento sobre las relaciones sociales de dichas personas. Es erróneo considerar la acción sobre el grupo como prolongación de la psicoterapia; primero está aquélla.

Para captar mejor la importancia de la acción sobre las empresas es preciso examinar respectivamente la naturaleza del cambio en el plano individual y colectivo.

C) *El cambio a nivel del individuo.*

1. *Naturaleza del cambio en el plano individual.*

En un individuo cambian una o todas las fases de su conducta *cuando su experiencia de identificación con una fuente de información exteroceptiva relativa a un objeto le aporta más seguridad*³¹ *que su propia experiencia interoceptiva de tal objeto.*

Según la escuela de Rogers el cambio, en efecto, se caracteriza por la aproximación entre el Yo -ideal y el Yo -vivenciado³². Así, pues, hay un momento del cambio en que la imagen que se proyecta de sí mismo —o actitud— llega a ser fuente de mayor seguridad que la vivencia de sí mismo.

Por lo demás, el cambio no se manifiesta de conjunto en la conducta (excepto en casos de mimetismo y de empatía en particular); generalmente se revela en la modificación de actitudes, en lo que hemos dado en llamar *el proyecto de conducta o el futuro ideado*

³¹ Más adelante veremos que esta seguridad corresponde a una reducción de las probabilidades subjetivas, es decir, de lo que el sujeto espera.

³² ROGERS, C. G.: A research program in client-centered therapy. In: Association for research in nervous and mental disease. *Psychiatric treatment*, Baltimore: Williams and Wilins, 1953, p. 106-113.

y que FRANK denomina: "assumptive world"³³.

El pasar a la acción o estabilizarse posteriormente la conducta adquirida, son fenómenos diferentes de la adquisición de una actitud, pues en gran medida dependen de circunstancias distintas de la situación terapéutica o didáctica.

Estudiando el efecto placebo Wolf^{34, 35} ha señalado —y FRANK³⁶ ha insistido sobre lo mismo— que *lo que modifica la actitud de espera es la relación y que la espera de lo que ha de acontecer trae como consecuencia modificaciones fisiológicas (curativas), constitutivas de una disposición a la acción (es decir, de una actitud)*.

2. Condiciones del cambio en el plano individual.

Sintetizando lo esencial de numerosos trabajos sobre aprendizaje³⁷ o terapia, encontramos que el cambio es facilitado por cuatro condiciones:

- a) Identificación espontánea;
- b) Experiencia del efecto de cambio y del efecto de identificación;
- c) Introspección o análisis de los determinantes de la conducta;
- ch) Ejercicio o automatización de la conducta adquirida.

Corresponde al agente de la acción clínica crear tales condiciones en el curso de su intervención.

³³ FRANK, J. D.: *Persuasion and healing*. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1961, p. 144.

³⁴ WOLF, S.: Effects of suggestion and conditioning on the action of chemical agents in human subjects. The pharmacology of placebo. *J. Clin. Invest.*, 1950, 29, 100-109.

³⁵ WOLF, S. & PINSKY, R. H.: Effects of placebo administration and occurrence of toxic reactions. *J. Amer. Med. Assoc.* 1954, 155, 339-341.

³⁶ FRANK, J. D.: *Persuasion and healing*. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1961, p. 67.

³⁷ STEVENS, S. S. (Ed.): *Handbook of Experimental Psychology*. New York: Wiley & Sons, 1951.

a) Identificación.

En virtud del juego recíproco de *proyección* (tú eres Yo) e *introyección* (yo soy tú), la identificación constituye el fundamento de todo cambio³⁸.

La identificación favorece la *transferencia*, la cual permite al sujeto, mediante su relación con el agente de la acción, experimentar la inutilidad de sus defensas y la utilidad de una reorganización existencial, en primer lugar respecto del agente y en segundo lugar respecto del objeto presentado por el agente. La identificación constituye una "experiencia correctiva"³⁹ que induce el cambio.

Todo lo que obstaculice este tipo de identificación crea una situación de ambivalencia y hace que el cambio no se ajuste al modelo. Tales obstáculos son de dos clases: Las *defensas individuales*⁴⁰ derivadas del temor a ser como el modelo o a quedar dentro del modelo, y las defensas de grupo que provienen del temor a apartarse del modelo existente.

Si el agente de la acción es vivenciado por identificación como *modelo vigoroso* que desea compartir su fuerza, se le sigue ciegamente e induce fácilmente el cambio. Son numerosos los casos de empresas, comunidades o naciones que por influencia de un líder han modificado en un lapso breve las modalidades de su existir. En tales circunstancias la identificación reviste a menudo un carácter mágico, apostólico y carismático.

Pero si el agente del tratamiento no logra asumir este papel —como ocurre generalmente— entonces toda sanción⁴¹

³⁸ BENNIS, W. G.; BENNE, K. D. & CHIN, R.: Dynamics of the influence process. In: *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961, p. 486-489.

³⁹ ALEXANDER, F. & FRENCH, T. M.: *Psychoanalytic Therapy: principles and applications*. New York: Ronald Press, 1946.

⁴⁰ Conocidas más generalmente con el nombre de mecanismos de defensa del Yo.

⁴¹ La sanción puede resultar de su favoritismo, falta de receptividad, ignorancia, incompetencia, imprevisión.

de parte suya acarrea la introyección de un *modelo ambivalente*, de modo que tal ambivalencia es transferida sobre el objeto mismo del aprendizaje⁴². Es preciso, pues, que el agente del tratamiento constituya un objeto de identificación que a la vez que condicione dé seguridad⁴³. Por esta razón las diversas escuelas de terapia coinciden en señalar lo siguiente:

1. Ausencia de *juicios de valor*⁴⁴ y disponibilidad del agente del tratamiento como fuente de información^{45, 46, 47}.

2. La acción centrada sobre la *relación transferencial*⁴⁸ en virtud de la cual se llegan a eliminar las defensas transferenciales⁴⁹ y contratransferenciales⁵⁰.

3. La participación⁵¹ *activa y libre* del sujeto en el tratamiento, es decir, la improvisación⁵² o la libre asociación⁵³, la proyección de conflictos o de actitudes, el análisis introspectivo de los determinantes (psicogenéticos y demás) de la conducta.

En todos los casos esta clase de actitudes terapéuticas o didácticas, en el mo-

mento de la identificación implican dependencia de sujeto respecto del terapeuta y progresivo retorno a una relación de interdependencia funcional. Es por una experiencia relacional que va de la dependencia a la interdependencia, como el sujeto logra cambiar su actitud respecto del objetivo de la acción.

b) *Experiencia del efecto.*

Lo que estabiliza la actitud y estimula la automatización de las asociaciones es el experimentar los efectos de una conducta dada. El sujeto comienza ante todo por convertir en imágenes tales efectos; constata luego en qué medida tales proyecciones están bien fundadas y el riesgo que conllevan (en la misma relación transferencial), para transferir finalmente tal conducta a la vida real. La repetición de la conducta surgida en la relación transferencial o fuera de ella es lo que estimula que se automatice y se transforme en hábito, esto es, en modelo espontáneo e inconsciente.

Los principios enunciados por *Thorndike*⁵⁴ o *Zeigarnik*⁵⁵, los trabajos de *Hilgard*⁵⁶ sobre condicionamiento instrumental (operant conditioning) y de

⁴² KRASNER, L.; WEISS, R. L. & ULLMANN, L. P.: Responsivity to verbal conditioning as a function of two different measures of awareness. *Amer. J. Psychol.*, 1959, 14, 388.

⁴³ JANIS, I. L. & KING, B.: The influence of role-playing on opinion change. *J. Abn. Soc. Psychol.*, 1945, 49, 211-218.

⁴⁴ FINESINGER, J. E. & KELLAM, S. G.: Permissiveness: its definition, usefulness and application in psychotherapy. *Amer. J. Psychiatr.*, 1959, 115, 992-996.

⁴⁵ ROGER, C. R.: *Counseling and psychotherapy*. New York: Houghton Mifflin, 1942.

⁴⁶ ROGER, C. R.: *Client-centered Therapy: its current practice implications and Theory*. Boston: Houghton-Mifflin, 1951.

⁴⁷ ROGER, C. R. and DYMOND, R. (Eds.): *Psychotherapy and personality change*. Chicago: Univ. Press, 1954.

⁴⁸ OLERON, P.: Le transfert. *Année Psychol.*, 1954.

⁴⁹ FENICHEL, O.: Problems of psychoanalytic technique. *Psychoanal Quart.*, 1941.

⁵⁰ BERMAN, L.: Countertransferences and attitudes of the analyst in the therapeutic process. *Psychiatry.*, 1949, 12, 159-166.

⁵¹ FRANK, J. D.: *Persuasion and healing*. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1961, p. 124 (... "improvisation, participation and repetition are important in producing attitude change...").

⁵² HOVLAND, C. I.; JANNIS, J. L. & KELLEY, H. H.: *Communication and persuasion: psychological studies of opinion change*. New Haven: Yale Univ. Press. 1953, 226 pp.

⁵³ GLOVER, E.: The therapeutic effect of inexact interpretation: A contribution to the theory of suggestion. *Int J. Psychoanal.*, 1931, 12, 397-411.

⁵⁴ HILGARD, E. R.: Methods and procedures in the study of learning. In: STEVENS, S. S.: *Handbook of experimental psychology*. New York: Wiley & Sons, 1951, p. 527.

⁵⁵ ZEIGARNIK, B.: Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen. *Psychol. Forsch.*, 1927, 9, 1-85.

⁵⁶ HILGARD, E. R.: *Theories of learning*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1948, p. 82-120.

Greenspoon^{57, 58} o Krasner⁵⁹ relativos a la influencia de las aprobaciones sobre el lenguaje han demostrado claramente —entre otros varios estudios^{60, 61, 62}— que lo que modela la conducta es la *aprobación social*. La actitud o proyecto de conducta se modela de acuerdo con la *imagen de un modelo social* y este modelo constituye justamente un modelo de identificación puesto que los efectos del condicionamiento (sobre el lenguaje particularmente) varían en función de la persona que realiza el condicionamiento, como lo ha demostrado Krasner⁶³.

Es importante notar de paso que tales trabajos han señalado también el carácter inconsciente que ofrece a menudo tal condicionamiento⁶⁴. El cambio puede operarse —descartando incluso el mimetismo— sin que el sujeto tome conciencia de las modificaciones que lo distinguen. La introspección favorece el condicionamiento solo en el caso de que aporte seguridad, es decir, de que sea identificatoria.

c) *La introspección.*

La introspección, el tomar consciencia (sobre todo si es extemporáneo) y la

⁵⁷ GREENSPOON, J.: The effect of two non-verbal stimuli on the frequency of members of two verbal responses classes. *Amer. Psychol.*, 1954, 1, 384.

⁵⁸ Idem: The reinforcing effect of two spoken sounds on the frequency of two responses. *Amer. Psychol.*, 1955, 68, 409-416.

⁵⁹ KRASNER, L.: Studies of the conditioning. *Psychol. Bull.* 1958, 55, 148-170.

⁶⁰ VERPLANCK, W. S.: The control of the content of conversation: reinforcement of statement of opinion. *J. Abn. Soc. Psychol.*, 1955, 51, 668-676.

⁶¹ WICKES, T. G.: Examiners influence on a testing situation. *J. Cons. Psychol.* 1956, 20, 23-26.

⁶² ZALZINGER, K.: An experimental approach to the interview. XV. *Int Congr. Psychol.*

⁶³ KRASNER, L.; WEISS, R. L. & ULLMANN, L. P.: Responsivity to verbal conditioning as a function of two different measures of awareness. *Amer. Psychol.*, 1959, 14, 388.

⁶⁴ KRASNER, L.: Studies of conditioning of verbal behavior. *Psychol. Bull.* 1958, 55, 148-170.

verbalización contribuyen, sin duda, a precisar y a estabilizar el cambio de actitud. Pero no constituyen⁶⁵ el cambio y hasta pueden incluso retardarlo si se limitan a imitar al formador y consisten más en una defensa que en una modificación de la actitud existencial.

FRANK⁶⁶ resume admirablemente el papel del "insight" en el cambio: "To change a person's image of himself today, it is necessary to change his view of this future. But the future is not here yet, so his view of it can only be changed by a reinterpretation of his past". La identificación con un modelo correctivo que dé seguridad, es lo que permite al sujeto modificar el significado⁶⁷ de su pasado y elaborar un nuevo plan de conducta en sus relaciones con el modelo.

d) *El ejercicio.*

El ejercicio contribuye al cambio por cuanto permite hacer concretos los efectos (que aportan seguridad) y los automatismos de la conducta.

La repetición de un acto tiene como consecuencias:

1. La substitución de los centros subcorticales de asociación por centros corticales⁶⁸; y 2. Hacer interoceptivas las fuentes exteroceptivas de información⁶⁹.

En virtud del ejercicio yo introyecto la organización espacio-temporal de mi conducta y las normas o valores que la orientan. Como me ubico en mi medio es en función de índices que me son propios, es decir, independientes de mi medio actual y hasta de mi propia conciencia.

⁶⁵ FRANK, J. D.: op. cit.: "Insight or ability to verbalize selfunderstanding may be mistaken for genuine attitude change", p. 220.

⁶⁶ FRANK, J. D.: op. cit., p. 161.

⁶⁷ LIDZ, T.: Some unsolved problems of psychoanalytic psychotherapy. In: FROMM-REICHMANN, FRIEDA & MORENO, J. L.: *Progress in psychotherapy*. New York: Grune & Atraton, 1956. 102-107.

⁶⁸ VAN GEHUCHTEN, P.: *Neurologie*, Paris: Masson, 1949.

⁶⁹ OMBREDANE, A. & FAVERGE: *L'analyse du travail*. Paris: P. U. F., 1954.

cia. (El resultado son los automatismos o hábitos).

Antes de terminar este análisis del cambio en el plano individual es preciso hacer algunas indicaciones.

En todos los casos el cambio es ansiógeno⁷⁰ por cuanto aumenta temporalmente las probabilidades subjetivas. El sujeto deja una realidad interoceptiva (por consiguiente presente en él o vivida por él) en favor de una imagen de origen exteroceptivo. Al cambiar, substituye la proyección de su relación objetal por la introyección experimental de otra relación objetal. Lo logra —como lo hemos señalado— por identificación no ya con el *objeto* sino con el *modelo* (agente, terapeuta o formador) que hace la presentación del objeto.

Se sabe que la fuerza de las necesidades⁷¹, la angustia o sufrimiento neurótico favorecen el cambio, incluso sobre el plano fisiológico⁷². Se sabe también que el “insight” incrementa la necesidad y que la identificación⁷³ con un modelo correctivo que aporte seguridad (es decir, no ambivalente)⁷⁴ es el único medio de superar el miedo al cambio. Hay que notar finalmente que todo tratamiento implica ya de por sí un cambio para el individuo o grupo que lo recibe, y que la súbita suspensión del tratamiento puede originar el desequilibrio del grupo cuando éste ha dispuesto ya sus defensas contra el tratamiento. El terapeuta debe tener presente la recomendación que un político⁷⁵ hacía a sus colegas: “Es preciso querer las consecuencias de lo que se desea”.

⁷⁰ FRANK, J. D.: op. cit. p. 22.

⁷¹ SARGANT, W.: *Battler for the mind: a physiology of conversion and brainwashing*. New York: Garden-City, Double day, 1957.

⁷² HEBB, D. O.: Drives and the conceptual nervous system. *Psychol. Rev.* 1955, 62, 243-254.

⁷³ FERENCZI, R.: Introyection and transference. In: *Contribution to psychoanalysis*, 1916.

⁷⁴ KRASNER, L.; WEISS, R. L. & ULLMANN, L. P.: Responsivity to verbal conditioning as a function of two different measures of awareness. *Amer. J. Psychol.* 1959, 14, 388.

⁷⁵ SPAAK, P. H.

D) El cambio al nivel de la empresa.

a) Naturaleza del cambio en el plano colectivo.

Puesto que una empresa es un sistema funcional de interdependencias, esto es, una manera de comunicarse informaciones, las modificaciones pueden incidir:

1. Sobre el *contenido* de las informaciones intercomunicadas (Hablares entonces del cambio *alocéntrico*).

2. Sobre el sistema de inter-comunicaciones, esto es, sobre el modo de interdependencia (hablares entonces de cambio *autocéntrico*).

En el primer caso la modificación incide sobre la relación del grupo con un *objeto* exterior al grupo: en el segundo caso se trata de relaciones *interpersonales*, es decir, del grupo mismo.

La organización cambia a partir del momento en que cambia alguno de sus miembros —particularmente el formador— con lo cual se modifica sea la información o el sistema. A nivel del grupo, pues, el problema no es el simple cambio (lo cual sigue siendo un asunto individual) sino que para los diversos miembros del grupo el cambio sea *simultáneo* y *uniforme*. El problema radica pues en la *cohesión* del grupo.

Hemos dicho que cambiar la actitud de un individuo, es decir, su modo de relación objetal no es un proceso social sino en cuanto facilita la modificación de la conducta. (El proceso de aprendizaje es social siempre). El problema del tratamiento a nivel de las empresas es el de *coordinar*⁷⁶ los cambios operados en un número a veces muy crecido⁷⁷ de sujetos llamados a cooperar. El resultado de esta clase de tratamiento es la modificación simultánea de la interdepen-

⁷⁶ Es preciso recordar que el mando es fundamentalmente una función de conservación del grupo. El jefe o formador *coordina* la información necesaria. MERTENS DE WILMARS, CH.: *Psychologie et Psychopathologie industrielles*. Louvain: Lib. Univ., 1964.

⁷⁷ Algunas empresas cuentan con más de 300.000 empleados.

dencia o actitud social de los miembros de un equipo.

Puede concluirse que el grupo cambia cuando la identificación con un nuevo modelo de relación da más seguridad que la experiencia de las relaciones interpersonales de cada uno de los miembros. Con el cambio de las respectivas y recíprocas actitudes de cada uno de los miembros, lo que viene a modificarse es el modelo cultural. Aparece la intersubjetividad, lo cual condiciona la funcionalidad de la empresa.

Cuando los miembros de un grupo logran de manera satisfactoria la experiencia de una nueva modalidad de relacionarse (es decir, de lo implicado en las interacciones, percepciones interpersonales o identificaciones recíprocas), tal *modalidad* llega a constituirse en un modelo cultural de manera que el grupo se convierte en objeto de identificación⁷⁸. De aquí en adelante el formador puede retirarse del grupo; este puede ya asumir por sí mismo dicha nueva modalidad existencial.

Es conveniente recordar aquí que todo parece indicar que en cada modificación de su sistema de relaciones el grupo vive un resurgir de sus dificultades sociogenéticas y pasa por ciertas fases de maduración bastante uniformes⁷⁹ en todos los grupos en vía de formación.

b) *Condición del cambio en el plano colectivo.*

La única condición favorable al cambio de una empresa es el análisis de las resistencias que en su seno se oponen a la identificación con un nuevo modelo de relaciones.

⁷⁸ DE COCK, G.: *De invloed van de groepscohesie de groepsnorm en de informatie op het aantonen van arbeidsongevallen*. Leuven: P. M. S. S. C. 1964. Thèse de doctorat publiée sous la direction du Prof. MERTENS DE WILMARS.

⁷⁹ VANSINA, L.: *Troepen en leidersidentiteit. Een studie van waardewijzigingen en onderliggende psychische processen*. Leuven: P. M. S. S. C., 1964. Thèse de doctorat publiée sous la direction du Prof. MERTENS DE WILMARS.

Lo que modifica el modelo cultural es el análisis de tales resistencias mediante la experiencia de una relación que corrija y dé seguridad. En todos los casos este tipo de análisis introspectivo incide sobre las cinco fases del proceso de grupo, ya descritas.

Sin embargo en este estadio del tratamiento aparece una nueva dificultad de cuya solución depende todo el éxito de la socioterapia. En todos los casos el tratamiento aplicado a una empresa, al fin y al cabo lo que busca, *a partir de una muestra representativa de la empresa consultante*, es resolver las tensiones (los conflictos latentes o explícitos y las estereotipias) que se oponen a la adopción de nuevas relaciones.

La escogencia de dicha muestra es primordial para el éxito del tratamiento y constituye uno de los más difíciles aspectos del tratamiento. En efecto, la muestra sobre la cual se actúa desempeña a su vez en la empresa el papel que ha tenido el formador respecto de la muestra. Si los miembros de la empresa no logran identificarse con la muestra, la acción puede resultar más contraproducente que benéfica. Una de las primeras consecuencias sería la desorganización estructural de la empresa por la constitución de facciones o grupos en conflicto. Surgirían *los que admiten el nuevo modelo y los que no lo admiten*. No olvidemos que el cambio logrado con una parte del grupo incide siempre sobre la totalidad de éste. Frente al tratamiento todos los miembros toman alguna posición. Por ello en vez de que se produzca alguna desvertebración es preferible no actuar sobre el grupo.

Toda empresa tiene su *historicidad* —como diría Ey⁸⁰— y la proyecta siempre en la relación terapéutica o didáctica. La manera de facilitar el proceso mismo de autorregulación⁸¹ de una em-

⁸⁰ EY, H. et aliter: *Manuel de psychiatrie*. Paris: Masson, 1961.

⁸¹ PACES, M.: *Eléments d'une psychothérapie de l'entreprise*. *Homes et Techniques*, 1959, 169, 158-170.

presa, y de paso su funcionalidad, es ayudando a sus miembros a que analicen en grupo sus relaciones interpersonales, tensiones y necesidades de información.

El tratamiento sobre una empresa termina por hacer al grupo más apto para buscar y recibir la información útil, al proporcionarle la experiencia de la identificación con un modelo que encara y resuelve las tensiones históricas (las estereotipias) de este grupo^{82, 83}.

Tratándose de grupos, no olvidemos que los conflictos no sólo ocurren en las relaciones interpersonales sino también *entre los grupos*. La acción sobre una empresa consiste en hacer revivir, por la índole del tratamiento, el meollo de los problemas que se presentan en el curso de los procesos de maduración o de cultura.

Por otra parte nos parece, hablando en términos de transferencia, que si las relaciones interpersonales llevan siempre el sello de las primeras relaciones objetales, la experiencia grupal va acompañada a menudo de reminiscencias del medio familiar.

III—TECNICAS DE LA ACCION SOCIOTERAPEUTICA

A) *Naturaleza de la acción.*

La acción sobre una organización puede ser:

1. *Indirecta*, esto es, consistente en modificar los objetos o el medio a los cuales debe adaptarse la organización.

2. *Directa*, es decir, dirigida a modificar la organización misma.

En este último caso la acción puede ser:

a) *Alocéntrica*, de manera que modifique la información de que disponen los miembros de la organización.

b) *Autocéntrica* de modo que transforme el sistema relacional que caracteriza a esta clase de organizaciones.

Como ya lo dijimos, la identificación desempeña un papel primordial en todo tratamiento directo.

Modificar el organigrama de una empresa equivale a actuar de manera indirecta. Estudiar con algunos miembros de la empresa la funcionalidad del organigrama existente, equivale a actuar indirectamente sobre el sistema relacional de la comunidad.

B) *Técnicas propias de la acción directa.*

Se comprenden y manejan mejor las técnicas de acción sobre las organizaciones cuando el agente del tratamiento se esfuerza por analizar en cada caso particular lo siguiente: el *papel* que le corresponde desempeñar en la empresa donde actúa, la *fase* y el *momento* de su acción, el *objeto, tema, nivel y modo* de su labor.

Tal clase de análisis le permitirá precisar el método de su acción y la actitud terapéutica que debe adoptar.

1. *El papel de formador.*

En todos los casos el tratamiento implica un aporte de información. La relación terapéutica o didáctica modifica siempre la actitud de espera⁸⁴ del individuo respecto de su mundo, lo cual reduce en él lo que se han llamado "*sus probabilidades subjetivas*"⁸⁵.

Al constituir una fuente de información, el agente del tratamiento sitúa un

⁸² KELMAN, H. C.: Attitude change as a function of response restriction. *Human Rel.* 1953, 6, 185-214.

⁸³ KING, B. & JANIS, J.: Comparison of the effectiveness of improvised versus non improvised role playing in producing opinion change. *Human Rel.*, 1956, 9, 177-186.

⁸⁴ CANTRIL, H.: *The Why of man's experience*. New York: McMillan, 1950, p. 87: "The net result of our purposive actions is that we create for ourselves a set of assumptions which serve as guides and bases for future actions".

⁸⁵ OMBREDANE, A. & FAVERGE: *L'analyse du travail*. Paris: P. U. F.

objeto ficticio⁸⁶ o real⁸⁷ como término de una experiencia de relación, con lo cual confiere al objeto un significado no sólo racional sino afectivo. En otros términos, *transforma* el objeto en *símbolo*. Tal objeto se convierte en soporte de una experiencia afectiva específica cuyo origen radica en las actitudes que agente y sujeto tenían respecto de dicho objeto antes de encontrarse, y, sobre todo, en sus actitudes recíprocas. El significado que se le da a un objeto nuevo o el nuevo significado que, en virtud de alguna experiencia relacional, se le da a un objeto conocido, estimula la modificación de la conducta y da como resultado una actitud, es decir, un plan de conducta que constituye el principal esquema de referencia de que dispone el sujeto.

El papel del agente en su acción sobre las organizaciones es idéntico; lo único que *difiere* es el *objeto del cual él es símbolo*. Tal objeto pasa a constituir el sistema de interdependencia propio de la empresa que consulta. La información suministrada por el formador versa sobre un sistema de cómo intercambiar información. La sutileza de este aspecto hace difícil su acción y suscita a menudo cierta confusión en el ánimo de las personas sobre las cuales obra.

Puesto que la empresa es un sistema de interdependencias su funcionamiento está sustentado fundamentalmente por el intercambio de información. Una empresa es funcional en la medida en que quienes la constituyen logren, en el menor tiempo posible, intercambiar la información necesaria para unificar (es decir, llegar a la certeza) de las actitudes de lo que respectivamente espera cada cual. Si todos los miembros de una organización, al tiempo de su acción común, pudiesen saber en cada momento lo que los otros saben, sus actos serían convergentes y su capacidad de auto-

análisis y de autoregulación sería efectiva. De tal manera es vital para una empresa el intercambio de información que el mantenimiento depende básicamente del grado en que se mejore dicho intercambio⁸⁸. Las diversas fases del proceso de grupo —exceptuando la interacción cuyo objetivo sea la producción y no el mantenimiento— fundamentalmente tienen por término tal necesidad de información. El éxito del intercambio de información determina la historia del grupo, su memoria (vale decir, su cultura) y condiciona las defensas neuróticas institucionalizadas⁸⁹ que lo caracterizan.

Pero hay algo más. Si la funcionalidad de una empresa y la integración de un individuo *al* grupo dependen de la eficacia de su sistema de información, a su vez la integración *del individuo* —su equilibrio mental o armonía interior de sus funciones psíquicas dependen de la información que reciba de su medio social. La psicogenética insiste mucho sobre el condicionamiento social precoz; por su parte la psiquiatría industrial no es menos enfática en señalar el influjo mórbido que tiene sobre el adulto un medio social cuya información resulta incoherente o ambivalente⁹⁰.

Puede, por consiguiente, concluirse que la eficacia del intercambio de información, la funcionalidad de las empresas y el equilibrio mental de los individuos son tres aspectos del mismo fenómeno que es la adaptación a la realidad.

De lo anterior se sigue que toda acción (sea como fuere) debe ejercerse menos sobre el contenido de la informa-

⁸⁸ Recordemos que las funciones de mantenimiento son: previsión, coordinación, organización y control. MERTENS DE WILMARS, CH.: *Psychologie et psychopathologie industrielles*. Louvain. Lib. Univ., 1964.

⁸⁹ BENEDICT, R.: *Patterns of culture*. Boston: Houghton Mifflin, Co., 1934.

⁹⁰ MERTENS DE WILMARS, CH.: *L'influence de l'évolution culturelle sur l'équilibre psychique*. Bruxelles: Académie Royale des Sciences d'Outre-mer, 1961, 110 pp.

⁸⁶ Imagen, término, concepto, teoría, valor, sistema, lógica, etc.

⁸⁷ El agente mismo, el individuo, el grupo, un objeto foráneo, un hecho, un lapso temporal o una porción del espacio, una conducta, etc.

ción que sobre la *capacidad de intercambiar información*. El papel esencial del formador consiste en ser modelo de identificación que al tiempo que aporte seguridad permita a los miembros de una organización buscar las razones precisas que dentro de la organización retardan el intercambio de información. El agente de la acción cataliza el proceso de grupo en la empresa sobre la cual obra.

2. Fases del tratamiento.

Dicho proceso de catálisis tiene lugar en tres fases:

- Adquisición de la información.
- Organización de la información.
- Introcepción o personificación de la información.

Adquisición de la información: Al incorporarse el formador a un grupo representativo o normativo de una empresa, comienza por facilitar el análisis de las necesidades de formación requeridas por la entidad. A este nivel de acción lo esencial de su tarea consiste en facilitar el intercambio de experiencias, el manejo de modelos, la expresión de tensiones, la identificación con las más adecuadas fuentes de información, el análisis de resistencias, la verbalización de actitudes, el análisis de los procesos de grupo y de las relaciones entre grupos, la percepción interpersonal e incluso las motivaciones presentes.

Organización de la información. En una segunda fase la empresa toma a su cuidado organizar los modelos que acaba de descubrir en su relación con el formador (objeto de identificación). Se hace su nueva cultura y la pone a prueba.

Introcepción o personificación de la información. En la tercera fase el grupo incorpora a su personalidad las nuevas conductas y las automatiza. Esta fase implica la introyección de los valores o in-

trocepción de las fuentes de información descubiertas en la primera fase y probadas en la segunda⁹¹.

No hay que olvidar que toda esta evolución se realiza dentro del grupo de la muestra. El transferir hacia el medio profesional real las conductas o actitudes adquiridas plantea numerosas dificultades para las cuales deben prepararse los sujetos durante el tratamiento. Bradford y la escuela betheliana han considerado a menudo este problema en términos de "Back home application".

3. Momento del tratamiento.

En el curso de su acción el formador lleva a cabo por repetición tres tipos de relación que hemos denominado momentos del tratamiento.

1. El momento *demostrativo* que se caracteriza por la relación *agente-objeto*.

2. El momento *transferencial* constituido por la relación *agente-sujeto*, y

3. El momento experimental durante el cual se establece la relación *sujeto-objeto*.

La psicoterapia se caracteriza por la posibilidad de que el sujeto se tome como objeto de sí mismo (su comportamiento y defensas) y además por la clase de relación que se establece con el terapeuta en el momento mismo en que se pone de manifiesto. Hablamos de análisis relacional extemporáneo: el sujeto vive las fases de su conducta en una relación correctiva y curativa (a menudo defensiva), en el momento mismo en que tal relación se pone de manifiesto.

La socioterapia por su parte se caracteriza por la particularidad de que el objeto puede ser el grupo mismo (sus procesos, tensiones o defensas) y además por su relación con el formador como objeto de identificación y fuente de un nuevo modelo cultural.

Esta clase de tratamiento presenta numerosas dificultades debidas a que el

⁹¹ MERTENS DE WILMARS, CH.: *La formation à la direction des entreprises*. Paris-Louvain: Béatrice-Nauwelaerts, 1961. 400 pp.

formador no es consciente del *tipo de relación* que establece con los sujetos del tratamiento.

Particularmente suele perder de vista el hecho de que las resistencias son mucho más fuertes cuando el formador llega al punto transferencial de su relación, cuando su acción versa sobre datos extemporáneos, y los sujetos toman como objeto preciso la relación transferencial y sobre todo la defensiva en lo cual queda implicado el formador.

4. Los objetos del tratamiento.

El formador puede escoger entre presentar objetos físicos o realidades psíquicas; puede anticipar términos, conceptos, teorías o valores; puede apoyarse en conducta, actitudes, sentimientos o motivaciones.

En todos estos casos *se acrecienta* la resistencia que suscita *cuando pasa de la realidad concreta a la vivencia, o de lo ficticio a lo real.*

Esto puede apreciarse muy claramente cuando durante el tratamiento pasa del estudio de un caso al análisis de casos vivenciados para entrar finalmente a elucidar las relaciones interpersonales extemporáneas.

5. Modalidades del tratamiento.

Distinguimos⁹² cuatro modalidades de aprendizaje:

—El mimetismo y particularmente la empatía.

—La experimentación.

—La reflexión.

—La introspección.

Aunque la primera de estas técnicas puede ser consciente o inconsciente, la última necesariamente es consciente. Aquí también nos encontramos con que la resistencia aumenta cuando se emplean modalidades más conscientes.

6. Niveles del tratamiento.

Sucede lo mismo respecto de los niveles⁹³ del tratamiento. Este puede llevarse a cabo sobre el plano de:

—Lo perceptual.

—Lo conceptual.

—Lo motivacional.

—La conducta.

El progresivo compromiso del sujeto con niveles de conducta más directos se opone a que se aumenten las resistencias.

7. Temática del tratamiento.

Tal como lo hicimos notar ya, la temática del tratamiento puede ser alocéntrica o autocéntrica. En este último caso, la información recogida versa, ya sea sobre:

—los procesos formales o informales de grupo;

—las percepciones interpersonales,

—o los procesos subyacentes a las conductas interpersonales.

En el curso de determinado tratamiento puede pues pasarse sutilmente de la temática alocéntrica hacia la problemática autocéntrica; del socioanálisis hacia el psicoanálisis. La experiencia clínica enseña que a menudo resulta traumatizante cambiar bruscamente de temática y que lo más deseable en todos los casos es mantenerse consciente del nivel a que se opera. Si se obra de otro modo se fuerza el nivel de aspiraciones de los sujetos y se corre el riesgo de lo que algunos autores han denominado con razón: "introspección primitiva".

El formador no puede olvidar que el tiempo consagrado al tratamiento y el apoyo que debe brindar por identificación *son mayores* cuando se acentúan las resistencias que suscita. Pero puede consolarse pensando que casi siempre la estabilidad de las modificaciones que

⁹² BENNIS, W. G.; BENNE, K. D. & CHIN, R.: *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1961, p. 491.

⁹³ LEWIN, K. & GRABBE, P.: Conduct knowledge and acceptance of values. *J. Soc. Issues*: 1945, Vol. 1, 3, p. 56-64.

logra aumenta en la medida en que ha podido manejar inocuamente las resistencias⁹⁴.

Mediante la temática autocéntrica el formador logra esclarecer por consiguiente, la interferencia de factores sociogenéticos y psicogenéticos sobre la índole de las relaciones que analiza. Mas, nunca debe olvidar que esta clase de introspección exige particulares condiciones operatorias.

8. El método de tratamiento y la actitud terapéutica.

A la luz de los criterios mencionados, el formador podrá escoger entre los varios métodos que constituyen hoy en día el arsenal del socioterapeuta. Ya sea que opte por la exposición dogmática, el método casuístico, el intercambio de experiencias, el interpretar un papel*, la demostración o el socioanálisis, el formador *no debe preocuparse por la técnica en sí misma* sino por la manera como ésta puede facilitar su papel de ser objeto de una identificación que corrija y dé seguridad.

Sucede lo mismo en cuanto a su actitud terapéutica o didáctica. Lo que importa es el resultado de la actitud respecto de la identificación y no sólo la técnica misma del:

- directivismo o no directivismo⁹⁵,
- el análisis diferido o el análisis contemporáneo,
- el alocentrismo o autocentrismo,
- lo ficticio y lo real.

⁹⁴ FRANK, J. D.: op. cit., p. 144.

* Traducimos así la expresión técnica de "rol playing". (Nota del traductor).

⁹⁵ MAISONNEUVE, J.: Discussion de groupe et formation de cadres. *Rev. Soc. Trv.* 1960, 1, 23-28.

C) Conclusión.

La única manera de que el socioterapeuta logre ser objeto de una identificación que corrija y dé seguridad es la de mantenerse consciente del papel que desempeña dentro de una empresa. Hacer más es hacer ya demasiado; sería utilizar para fines narcisistas o defensivos la empresa que hace la consulta. Hacer menos, es causar daño. Se trata de lograr con los miembros de la empresa el tipo de relaciones que le permita a ellos adaptarse a la realidad. ¿Acaso no dijo ya Gaston BERGER que "la objetividad del mundo aparece como intersubjetividad trascendental?".

IV—RESUMEN

Si ha de admitirse que las empresas son *sistemas funcionales de interdependencia* se desprende de tal concepción toda una teoría experimental explicativa de los fenómenos que rigen la vida de los grupos y toda una *propedéutica* que justifica el tratamiento clínico sobre las empresas.

Esta teoría señala que en los grupos podemos encontrar una finalidad peculiar, estructura, procesos dinámicos y sociogénesis. Indica también que respecto de los mismos puede hablarse incluso de sociopatología.

Desde el punto de vista de esta misma teoría, el proceso esencial de toda vida comunitaria consiste en el *intercambio de información* (extero e interoceptiva).

Y lo que condiciona la misma funcionalidad de tales comunidades es la *capacidad de analizar* el grado de eficiencia de dicho intercambio. Por lo mismo, semejante capacidad introspectiva, tanto individual como colectiva, constituye el *objetivo* de todo tratamiento socioterapéutico cuyo mecanismo parece ser la *identificación*.

BIBLIOGRAFIA

1. BENNIS, W. G.; BENNE, K. D. & CHIN, R., Eds., *The Planning of Change*, Readings in the applied behavioral sciences. N. Y.; Holt, Rinehart & Winston, 1961, 781 pp.
2. DILL, W. R.; HILTON, T. L. & REITMAN, W. R., *The new Managers. Patterns of Behavior and Development*. Englewood Cliffs, N. J.; Prentice-Hall, 1962, 258 pp.
3. GUEST, R. H., *Organizational Change*. The Effect of Successful Leadership, Homewood 111, Dorsey Press, 1962, 180 pp.
4. HOLMBERG, A. R., The Research and development Approach to Change: participant intervention in the field. In: ADAMS, R. N. & PREIS, J. J., Eds. *Human Organization Research*, Homewood 111, Dorsey Press, 1960, pp. 76-89.
5. LAWRENCE, P. R., *The Changing of Organizational Behavior Patterns*. Boston Mass., Harvard Univ. Press, Graduate School of Business Admin., 1958, 137 pp.
6. LEAVITT, H. J., *Applied Organizational Change in Industry. Structural Technical and Human Approaches*. Pittsburgh Pa., Presented at O.N.R. Conf. on Organizations, Carnegie Inst. Technol., 1962.
7. LIKERT, R., *New Patterns of Management*. N. Y.: Mc Graw-Hill, 1961, 279 pp.
8. LIPPIT, R.; WATSON, J. & WESTLEY, B., *The Dynamics of Planned Change*. N. Y.: Harcourt Brace, 1958, 312 pp.
9. MCGREGOR, D., *The human Side of Enterprise*. N. Y.: Mac Graw-Hill, 1960, 246 pp.
10. McNULTY, J. E., Organizational Change in Growing Enterprises, *Admin. Sci. Quart.*, 1962-63 (7), 1-11.
11. RICE, A. K., *Productivity and Social Organization. The Ahmedabad Experiment*. London: Tavistock Publications Ltd., 1958, 298 pp.
12. SAYLES, L. R., The Change Process in Organizations. An Applied Anthropology Analysis, *Human Organization*, 1962 (21), 62-67.
13. TRIANDIS, H. C., Attitude Change through Training in Industry, *Human Organization*, 1958 (17), 27-30.
14. YARROW, H. R.; CAMPBELL, J. D. & YARROW, L. J., Interpersonal Change: Process and Theory, *J. Soc. Issues*, 1958 (14), 60-63.
15. BARNETT, H. G., *Innovation, The Basis of Cultural Change*. N. Y.: Mc Graw-Hill, 1953.
16. JACQUES, E., *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Publications, 1951, 341 pp.