

## REEVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Profesor Julio SEOANE  
*Universidad de Valencia*

### PRESENTACIÓN

Julio Seoane es catedrático de Psicología Social de la Universidad de Valencia. Su sólida formación en el vasto campo de la Psicología y su fina inteligencia al analizar los problemas que tiene planteados la sociedad actual, le acreditan como una de las personas más lúcidas en el panorama de la Psicología Social española, a pesar de su voluntaria automarginación de los rituales académicos que se desarrollan en el área. No obstante, su gran vitalidad y su vocación universitaria espero que sean más fuertes que las resistencias que ahora le hacen mantenerse apartado de la liturgia de las instituciones y podamos contar de nuevo con su estimulante presencia.

La Psicología Social entendida como disciplina científica y como institución no puede prescindir de uno de sus miembros más lúcidos en una etapa tan compleja y tan caótica como la que estamos viviendo.

Las aportaciones del profesor Seoane a este seminario, después de lo que ya he comentado, han de ser necesariamente sugerentes y orientativas para todos los que, de una forma u otra, estamos interesados en este tema.

Agradezco, así mismo, la presencia de la profesora Elena Ibáñez a este seminario y espero que participe de forma activa en el mismo.

Profesor Andrés RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ

## PONENCIA

El problema que me propone el profesor Andrés Rodríguez como tema de discusión, el estatus epistemológico de la Psicología de las Organizaciones, es un desafío muy atractivo para mí puesto que, aunque no soy un especialista en el tema, en la actualidad me preocupo fundamentalmente por la complejidad de las sociedades actuales y por lo que esperan de la vida las gentes que viven en ellas, y resulta indudable que las organizaciones son uno de los puntos clave de este panorama social. Vamos a tratar, por tanto, de las coordenadas epistemológicas y disciplinares de la Psicología de las Organizaciones.

En primer lugar, intentaré desarrollar unas cuantas opiniones personales sobre el estatus epistemológico de la Psicología de las Organizaciones tanto en su sentido más general como concretándolo al marco de disciplina universitaria. En segundo lugar, trataré de realizar más adelante unas breves reflexiones sobre el concepto mismo de Organización, así como de la evolución de este concepto y de sus implicaciones para la Psicología de las Organizaciones.

En cuanto a la primera parte de mi aportación, quiero defender la perspectiva de que cualquier consideración de las ciencias actuales necesita tener en cuenta su historia, esa interpretación temporal que aporta sentido a cualquier conocimiento. Y con mayor razón en el caso de la Ciencia, tal y como la entendemos actualmente, porque sin ir más lejos estamos acabando un siglo en el que han ocurrido y están ocurriendo muchas cosas nuevas, y a

tal velocidad que modifican en gran manera lo que está ocurriendo en nuestras disciplinas y en lo que venimos llamando ciencia.

A principios de siglo, digamos que hasta los años 40 aproximadamente, la consideración de la ciencia estaba definida por lo que ahora llamamos «posición heredada», por los positivismos, por los neopositivismos, por la estructura lógica de lo empírico. Pero aquel pandemónium empirista no debe ocultarnos una de sus intenciones más claras, el intento de unificación de las ciencias. Se pretendía construir un árbol lógico de la ciencia donde todas las ciencias, como si fueran manzanas en el árbol del Paraíso, estuvieran integradas y unificadas entre sí, hasta el punto de considerar posible la empresa de construir una «Enciclopedia Unificada de la Ciencia», donde todo el saber, todo el conocimiento occidental estuviese resumido en ella. Por supuesto que esta forma de entender la ciencia tiene su correspondencia en la peculiar ideología política de la época; el imperio de la ciencia junto con el desprecio por los nacionalismos, el lenguaje objetivo y racional frente a la diversidad de lenguajes naturales, llenos de subjetividad y emoción. Pero esto nos llevaría lejos y escaparía al tema del seminario.

Se pretendía defender que la ciencia era una, aunque con parcelas distintas, pero todas coherentes y con conexiones lógicas, hasta el punto de poder reducirse unas a otras; algunos intentaron reducir la matemática a la lógica (el lenguaje) y otros cualquier parcela empírica a la física (el contenido). El árbol de la ciencia tenía estructura piramidal, en cuya base se situaban las ciencias más derivadas, las ciencias menores o hijas de un dios menor; pero en su dinastía aparecían forzosamente las ciencias nucleares, y ascendiendo en la estructura familiar y genealógica se encontraba siempre a la Física, que sería la ciencia de las ciencias, el modelo de las ciencias por antonomasia. Por eso la Psicología se obsesionó durante tanto tiempo por la objetividad científica de sus conocimientos, intentando justificar la legitimidad de su descendencia puesta en duda por otros más legítimos. Disculpen la ironía, pero deben reconocer conmigo que una buena parte de la historia occidental es una historia de dinastías y bastardías. La Psicología podía incluirse en la Enciclopedia de las Ciencias en la

medida que estuviese representada por el conductismo; es decir, como física de la conducta, pero no como estudio de la mente o de cualquier otra entidad no física.

El miedo a la desunión y a los particularismos, el temor a la agresión irracional entre países con distintos idiomas y costumbres, era una reacción comprensible en una Europa fuertemente nacionalizada. La utopía consistía en la construcción de un lenguaje común y supranacional, pero un lenguaje donde no tuviesen cabida las luchas entre fronteras, porque el conocimiento científico era único y su lenguaje era aséptico; estaba limpio de actitudes políticas y, por tanto, estaba por encima de la «cuestión alemana», de la «raza aria», de todo nacionalismo y particularismo existente. El intento era bonito, por decir algo, pero todos sabemos como acabó; acabó en la II Guerra Mundial y con la ciencia al servicio de la técnica del genocidio, acabó en los campos de exterminio y en las ciudades atomizadas.

Lo cierto es que desde entonces hasta ahora, el panorama ha cambiado tan radicalmente que asusta un poco presentarlo sin transición. Si entonces se defendía una estructura demasiado jerárquica de la sociedad real, sustentada en una especie de construcción lógica y unificada, ahora se concibe todo ese intento como absurdo e ingenuo desde una perspectiva actual. Sin embargo, la evolución posterior también puede pecar de ingenua, en el sentido de que en la actualidad una gran parte de la actividad científica se localiza en el extremo opuesto. De una estructura obsesivamente jerárquica de la ciencia se ha pasado a una organización horizontal que arrasa todas las ciencias. Es decir, después del fracaso de la utopía, las ciencias se declararon iguales y, en consecuencia, cada ciencia es única, irrepetible e irreductible. Dicho con ritmo político, todas tienen tantos derechos como la Física a considerarse científicas, objetivas o respetables.

No sólo hemos alcanzado la concepción democrática de la ciencia, a esta dimensión horizontal de la organización de las ciencias o del conocimiento, en contra de aquella visión milenarista de la unificación, sino que estamos llegando a extremos curiosos y peculiares. Con frecuencia, las gentes que se dedican a enseñar las distintas ciencias, las diversas disciplinas, reivindican con ardor

su propia autonomía como si se tratase de defender el suelo patrio de invasiones extranjeras.

Este espíritu democrático, tan contrario al de la «posición heredada», defiende en la actualidad que la organización legal de la ciencia se debe establecer como repertorio yuxtapuesto de «áreas de conocimiento». Esta organización horizontal de la ciencia, tan contraria al famoso método de la ciencia, es un repertorio de disciplinas realizado por una serie de «expertos», que desde la administración y utilizando la legislación como arma nos comunican la buena nueva, que «el conocimiento se reparte en unas determinadas áreas».

Es evidente que este panorama tiene consecuencias sociales muy importantes, puesto que ya no se habla en absoluto de las ciencias sociales o de la Psicología como ciencia, sino de áreas sociales o áreas psicológicas; es decir, de conocimientos comprendidos dentro de un perímetro. En tan sólo tres décadas (y en este país, en mucho menos tiempo) hemos pasado de discutir si la Psicología era o no Filosofía, de discutir de si era o no una ciencia, a la defensa arbitraria de psicologías múltiples (experimental, social, de la salud, política, etc.). Tenemos más psicologías que nunca, pero ya no se encuentran psicólogos sin más; cada uno se pertrecha dentro de las fronteras de su área, se viste el uniforme de su disciplina, y desde ese momento considera ya que no tiene nada que ver con un psicólogo experimental, clínico o de la evaluación. El conocimiento científico, como tal, desaparece perdido entre las fronteras de las áreas; desaparece la estructura piramidal, pero desaparece también cualquier fundamentación de la ciencia en cuanto tal, de la psicología en cuanto tal, y ya nadie se preocupa en fundamentar la Psicología como ciencia sino en ampliar el perímetro de influencia de su área psicológica.

Los viejos textos hablaban siempre del objeto y del método de la Psicología. Desde la Física hasta la última de las ciencias arbóreas, lo primero que hacían en su acta de nacimiento era constatar su objeto y su método, objeto y método que a su vez eran cuidadosamente analizados por todas las llamadas ciencias afines. Actualmente cualquier aspecto parcial de una misma ciencia reivindica su propio objeto y método, aunque este último con una

menor convicción. Bajo este punto de vista, los psicólogos sociales, por ejemplo, como gremio científico, siempre se han considerado muy especialmente al margen del resto de los psicólogos, rara vez se han considerado psicólogos, en parte porque estaban y querían estar cercanos a la Sociología, en parte porque estaban muy lejanos a los fundamentos fisiológicos y experimentales de la Psicología.

A medida que avanza el proceso de autonomía de la Psicología Social, aparece entre otras la Psicología de las Organizaciones, en principio como aspecto temático, pero pronto como autónoma. Mi postura personal ante esta situación, y estoy en el plano de las opiniones, es que cualquier Psicología es y debe ser antes que nada Psicología, y después es del trabajo, de la motivación, diferencial, social o de las organizaciones. Más en concreto, las organizaciones son un fenómeno social que puede ser abordado por el economista, el sociólogo, el político o el psicólogo.

Las organizaciones, como fenómenos sociales que son, tienen una serie de aspectos que pueden ser estudiados por distintas disciplinas. Si abordamos los aspectos económicos, lo pueden estudiar los economistas; si abordamos los aspectos sociales, los sociólogos, y si lo estudiamos bajo el punto de vista de los aspectos psicológicos, la Psicología de las Organizaciones. Insisto, el fenómeno en sí mismo no es de nadie, es una construcción social. La perspectiva según la cual estudiamos ese fenómeno, esa es la que pertenece a una ciencia determinada. El problema, por tanto, de las organizaciones, como de cualquier otro fenómeno, es que las estudian una serie de profesionales; en nuestro caso, el problema es encontrarle el punto de vista psicológico.

Si nos planteamos qué significa la perspectiva psicológica en las organizaciones, para diferenciarla de la perspectiva económica o de la perspectiva sociológica, entonces tenemos que plantearnos qué es Psicología, qué es lo que caracteriza a la Psicología y éste siempre es el gran problema.

Desde este punto de vista, mi postura es bastante clara. Ante los planteamientos sobre si la Psicología de las Organizaciones debe estar en una u otra Facultad, o en tal o cual área de conocimiento, o si determinados profesionales deben limitarse o no a una determinada parcela, me parece evidente que la respuesta consiste en defender que el fenómeno bajo estudio no pertenece a nadie; las organizaciones, en este caso, son construcciones sociales que pueden ser estudiadas por diversas disciplinas o desde perspectivas diversas que aporten algo a su comprensión.

La perspectiva de estudio o de la intervención dependerá del profesional que lo aborde. Si lo hace un psicólogo, tendrá que estudiar los aspectos psicológicos de las organizaciones. Si los psicólogos investigan los aspectos económicos, probablemente dirán vulgaridades o cometerán errores de principiante, y si lo hacen muy bien se convertirán momentáneamente en economistas y dejarán de ser psicólogos. Si lo que estudian es la estructura social, los roles profesionales, su implicación en la gran sociedad, etc., el psicólogo se convertirá en sociólogo, lo cual puede ser perfectamente lícito para el estudioso. Todo el mundo tiene derecho a circular libremente por la geografía del conocimiento, pero resulta conveniente tener en cuenta el lugar en que se encuentra uno en cada momento.

Bien, en definitiva entonces ¿qué es lo que se debe estudiar desde el punto de vista psicológico cuando nos enfrentamos a las organizaciones? En este sentido, pienso que si se hace Psicología habrá que estudiar ese gran problema con el que siempre nos hemos encontrado y que ha recibido múltiples nombres; unos lo llamaron conducta, quizá sin mucho acierto, teniendo en cuenta que los conductistas se diferenciaban muy bien de los psicólogos. Si embargo, con el tiempo, hemos llegado a concebir al conductismo como una «escuela», como una orientación psicológica.

En cualquier caso, es cierto que dentro de la perspectiva psicológica se encierra algo de eso que llamamos conducta, pero también lo que otros llamaron mente; algunos aspectos de la mente humana tienen forzosamente que contar a la hora de realizar estudios psicológicos, incluso cuando nos dedicamos a estudiar las organizaciones. Otros han preferido hablar de procesamiento de

información, de procesos de comunicación y, en definitiva, de orientación cognitiva.

Ya sea conducta, mente, procesamiento de información, o cualquier otro entramado conceptual, resulta forzoso que la Psicología de las Organizaciones estudie las organizaciones bajo esa perspectiva, es decir, la psicológica.

Esta, por tanto, sería mi postura de partida. No tengo mucha convicción sobre la diversificación de disciplinas en la psicología; creo, eso sí, que para enseñar contenidos hay que especializarlos, porque no se puede coger toda la ciencia, empaquetarla y ofrecerla al neófito como algo hecho y completo. Se seleccionan algunos aspectos metodológicos o fisiológicos, y se explican como partes de la psicología. Esto se hace por necesidades didácticas, por una mejor metodología de la enseñanza. Sin embargo, resultaría esquizofrénico que, por el mero hecho de enseñar unos aspectos determinados, las gentes que lo enseñan puedan llegar a creer que esos aspectos son los únicos que existen en Psicología, o que esos aspectos se desgajan de la Psicología y se convierten en autónomos. El riesgo, por tanto, es que la función de transmisión del conocimiento científico cristalice y se convierta en gremio o profesión.

Desde mi punto de vista, eso sería un error y daría lugar a la confusión del punto de vista psicológico. Y es, precisamente, el punto de vista psicológico el que está aparentemente desapareciendo de nuestras universidades.

\* \* \*

Hasta ahora he realizado algunos comentarios sobre el estatus epistemológico de la Psicología de las Organizaciones, como un aspecto más de la Psicología. Ahora bien, además del punto de vista psicológico está el fenómeno que se estudia que, en este caso, son las organizaciones. Parece lógico pensar que cualquier perspectiva que se adopte sobre Psicología de las Organizaciones debería partir de una reflexión con cierta profundidad sobre la conceptualización de «organización».



Sin embargo, no es frecuente encontrar en los manuales y libros especializados sobre este tema un planteamiento inicial del concepto de organización. Entre nosotros, el profesor A. Rodríguez es uno de los que está haciendo aportaciones en ese sentido, gracias a las cuales he podido encontrar algunas pistas que me han ayudado en mi trabajo. En cualquier caso, creo que en los próximos años veremos un creciente interés en los replanteamientos conceptuales de la Psicología de las Organizaciones, puesto que es la misma sociedad y sus gentes las que reclaman nuevos sentidos para estas construcciones sociales.

Desde mi punto de vista, las organizaciones sociales se pueden rastrear en tiempos lejanos, pero en realidad adquieren su sentido actual con el triunfo de la Ilustración, el Racionalismo y la Revolución Industrial. Por entonces comenzó a desarrollarse la creencia de que los problemas de la sociedad no se podían resolver sólo a través de la tradición, aplicando las viejas y conocidas fórmulas. Se supera así el viejo orden, tanto en sus aspectos políticos, religiosos y sociales.

El nuevo orden social, posterior a la Revolución Francesa, se desarrolla en una sociedad llena de problemas y conflictos, que tienen que intentar resolverse. Y la mejor manera, se piensa, es aplicándoles la razón, porque la Razón fue una de las grandes triunfadoras de la Revolución, junto con la fraternidad, igualdad, etc. La Razón fue la diosa de la Ilustración y también la diosa de los tiempos modernos. Cada vez que se detectaba un problema social, cada vez que se planteaban problemas de salud pública, epidemias, problemas de educación, o de lo que fueran, se convertía en urgente hacer una organización que se enfrentara racionalmente a estos problemas. Así surgen las organizaciones modernas.

En principio, la educación la asumían los padres, el preceptor o el cura del pueblo. Sin embargo, con la nueva sociedad la educación se convierte en un problema, ya que la industria necesitaba habilidades nuevas en las personas y la política nuevos procedimientos para fomentar la participación. Por tanto, ya no se hace educación para el individuo, se hace educación para la sociedad.

En consecuencia, se crea una organización que se ocupa de la educación.

Poco a poco se van creando organizaciones para resolver problemas, porque se piensa que los problemas tienen una solución racional, planificada y estructurada. Todo el mundo se apoya y confía en la razón, desde la ciencia hasta la industria y hasta la política democrática. Organizaciones pequeñas en un principio, independientes entre sí, que tienen ante todo una finalidad técnica y social.

Una organización es un colectivo con una estructura y con un propósito especial, creada artificialmente, con unas metas y una finalidad definidas. Bajo esta perspectiva, las organizaciones iniciales de principios de siglo eran organizaciones pequeñas, independientes, autónomas, con una estructura muy técnica y específica, orientadas a resolver problemas sociales, ya fuera en el campo de la educación, en el de la salud o en el de la producción.

La explosión de las organizaciones, el éxito de la razón y de la planificación de nuestra sociedad fue tal, que empezaron a proliferar organizaciones en todos los campos. Y poco a poco las organizaciones se hacen monstruosamente grandes e interdependientes entre sí. Ya no son estructuras aisladas e independientes, sino que todas ellas se entremezclan.

Lo que ocurre con este crecimiento es que los aspectos racionales y técnicos que justificaban la organización inicial van dejando paso a otros aspectos más institucionales y de garantía social. La finalidad técnica original tiene que compatibilizarse ahora con la finalidad legitimadora y justificadora ante la sociedad. En consecuencia, las organizaciones van conformando dos grandes aspectos: el técnico para el que nacieron, y el de legitimación o de justificación ante la sociedad, demostrándole las excelencias de la razón y de la planificación técnica. Hasta tal punto esto es así, que en muchas organizaciones actuales casi es más grande la estructura de justificación que la estructura técnica. Creo que todos los que estamos aquí estaríamos de acuerdo en que, en relación con nuestra organización más cercana, dedicamos más tiempo y más recursos y más esfuerzos en la Universidad

a la justificación de lo que hacemos e investigamos, que al desarrollo mismo de tales actividades.

Esto que ocurre en educación, sucede de igual o parecido modo en sanidad o en las organizaciones industriales. En todas ellas existe una preocupación, no solamente por los aspectos técnicos, sino por justificar ante la sociedad la utilidad de lo que hacen.

La importancia, el crecimiento, incluso la explosión de las organizaciones modernas corresponde a ese viejo prurito positivista y neopositivista del progreso, ese que sostiene que la sociedad puede progresar linealmente si soluciona de forma racional sus problemas. El principio era muy simple: si aplico la razón, soluciono los problemas. Por tanto, en la medida en que aplique más racionalidad y más técnica, solucionaré más problemas y la sociedad, en consecuencia, progresará de forma más rápida.

En contra de esta idea comienzan a surgir movimientos importantes que problematizan la creencia ingenua en el progreso. Se puede discutir que la sociedad de hoy es mejor que la de ayer, al menos tan discutible como pensar que la de ayer fue mejor que la de hoy. En mayor o menor medida, se acepta actualmente que el desarrollo del «progreso» y de la técnica también ha producido perjuicios que no estaban calculados en la planificación inicial.

La idea de progreso se apoyaba en la lógica de la razón y de la planificación. Pero en el momento en que se producen por los años 60 las grandes crisis de la ciencia, de la justificación de la razón, de la lógica, comienza a pensarse en que si no hay una verificación científica muy clara, tampoco está tan claro el progreso.

Las sociedades cambian, y el progreso depende de las perspectivas y del sistema de valores de que se parte, pero no hay un sistema formal para establecer que una sociedad es mejor que otra (hago notar que he dicho «sistema formal»). Bajo este punto de vista, esa explosión de organizaciones, aplicando racionalmente la técnica para solucionar problemas y progresar, es una visión todavía ingenua de la sociedad. De hecho, las generaciones actuales –y eso los psicólogos lo sabemos mejor que nadie– tienen importantes aspectos de su comportamiento y de sus creencias

que no son racionales; esto no significa que sean irracionales en el sentido despectivo, sino que son aspectos no conscientes, no individuales, como ocurre con el uso del lenguaje. Las actitudes y las relaciones interpersonales se convierten en aspectos más importantes de las organizaciones que aquellos para las que fueron construidas.

Por lo que se puede observar actualmente (y ya desde la II Guerra Mundial), parece que se confió demasiado en la razón. La sociedad industrial, origen de la explosión de las organizaciones, está muriendo. La sociedad a veces denominada postindustrial, los valores postmateriales y la cultura postmoderna exigen unas nuevas bases epistémicas de la Psicología de las Organizaciones, y un nuevo sentido de organización parece estar emergiendo.

Es ya hoy un lugar común afirmar que el sector industrial se está quedando pequeño en comparación con el sector de servicios, pero todavía no se ha explorado por completo los cambios que esto produce en las creencias y en la sociedad. Se están produciendo cambios en todas las esferas consideradas hasta ahora como importantes para la sociedad. El consumismo ya no es el mismo que en la época industrial; ya no se consumen sólo cosas, sino que se consumen servicios, se consume cultura, se consumen relaciones interpersonales.

Todo esto significa que las organizaciones laborales, aquellas que aparecieron dentro de la sociedad industrial, tienen todavía cierto sentido pero ya no son las prioritarias, ya no corresponden a aquello por lo que nacieron. Si alguien sigue pensando –cosa que no creo– que la Psicología de las Organizaciones es una nueva prolongación o una evolución sin más de aquella vieja Psicología Industrial o del Trabajo, opino que se está equivocando, porque las organizaciones actuales tienen ya poco que ver con lo que se entendía por organización industrial.

En los tiempos actuales, las organizaciones no se dedican preferentemente a la producción de recursos y bienes materiales; las principales organizaciones sociales se relacionan preferentemente con la educación, con la salud, con el gobierno o con la investigación. Las actitudes, creencias y valores de las personas y de la misma sociedad actual están cambiando a medida que se desarro-

lla más este nuevo tipo de organizaciones. Por ejemplo, existe un mayor compromiso con el formalismo democrático, con las maneras no violentas de resolver conflictos; existe una alergia especial contra todo lo que signifique autoridad y jaraquía, muy al contrario de lo que ocurría en la sociedad industrial. Las relaciones con la técnica, por otro lado, son ambivalentes; existe una confianza casi mágica en ella, pero se desconfía bastante de los expertos como símbolos de autoridad. La nueva política se intenta desarrollar por cauces más abiertos, con una mayor cooperación y participación.

Las organizaciones del sector industrial se dedicaban, fundamentalmente, al problema de la extracción de recursos de la naturaleza para elevar el *nivel de vida* de la sociedad industrial; en la sociedad actual se comienza a tener precaución con la extracción de recursos, se piensa en la existencia de un límite en este proceso de conseguir bienes materiales del medio ambiente. Los movimientos ambientalistas o ecologistas, como prefieran llamarlos, fueron los primeros en plantear si el progreso y el desarrollo tecnológico no producía con frecuencia más conflictos que soluciones; se destaca cada día más la necesidad de una *calidad de vida*, que implica un cambio más en los estilos de vida que en la tecnología.

La mentalidad de los que se formaron en la sociedad industrial confiaba mucho en las soluciones técnicas; si los recursos escasean, la técnica y la ciencia inventarán otros nuevos; si no hay ozono, se fabricará. Hoy en día las creencias se van modificando por otros caminos; se piensa más en serio en la necesidad de dejar de consumir recursos y cambiar el estilo de vida. Se aspira a crear organizaciones que ofrezcan estilos de vida distintos; organizaciones, gobierno y movimientos sociales, en general, se conciben como agentes que deben de ofrecer servicios, alternativas, estilos de vida de mayor calidad, para que el ciudadano pueda elegir, seleccionar y orientar adecuadamente su existencia.

Supongo que todavía es pronto para adelantar una valoración sobre esta nueva sociedad, pero lo que parece real es que las cosas van por este camino post-moderno, más allá del paraíso industrial modernista. En tal sentido, la Psicología de las Organizaciones

deberá cambiar consecuentemente su estilo de trabajo cara al futuro. Pienso que si estuvo muy ligada a la organización laboral clásica de extracción y elaboración de recursos, ahora tendrá que plantearse el estudio de otros tipos de organizaciones más convenientes para la sociedad actual. Precisamente porque las organizaciones sociales cambian, la Psicología de las Organizaciones también habrá de cambiar.

Estas eran las reflexiones que quería plantear y debatir con todos vosotros. El punto de partida es claro: no hay en el campo de la psicología ciencias ni disciplinas independientes, sino que lo que tenemos entre las manos es Psicología y la independencia de sus distintos aspectos nos perjudica a todos y especialmente a la propia Psicología. En cuanto a la Psicología de las Organizaciones en concreto, considero que ha de realizar un gran esfuerzo por dilucidar y profundizar en el propio fenómeno de la organización, y trasladar su orientación y sensibilidad desde el sector industrial clásico hacia el sector de servicios y de movimientos sociales, por ser éste uno de los aspectos más característicos de las sociedades actuales.

## DEBATE

*Profesor invitado:*

Julio SEOANE

*Intervienen:*

Profesores: E. IBÁÑEZ; D. L. OSUNA y A. RODRÍGUEZ

*Profesor A. Rodríguez:* Creo que ha sido de un gran interés la exposición que acaba de realizar el Profesor Seoane. De hecho, ha puesto el énfasis en algunos aspectos esenciales, que aún no se han desarrollado suficientemente en nuestro campo, lo cual indica su gran perspicacia y finura intelectual. Ha quedado relegado, sin embargo, un tema relevante en la actualidad sobre el que no se ha profundizado suficientemente y que a mí me preocupa. Se trata del poder. En tal sentido, desearía conocer tu opinión como buen conocedor del tema, acerca de la importancia que durante los últimos años se le está dando a la dimensión política en las organizaciones.

*Profesor J. Seoane:* En las organizaciones clásicas, el tema político se trataba como una metáfora, de modo analógico; es decir, si la sociedad tenía una estructura política y se planteaban problemas de poder y de autoridad, entonces dentro de la organización industrial, también por analogía, tenía que haber problemas de poder, de autoridad, en la organización. Había una especie de simbiosis metafórica; sin embargo, en la actualidad las organizaciones ya no son tan estancas como en otros tiempos, están muy interpenetradas, y poco a poco la política, en sentido estricto, se ha ido introduciendo en todos los niveles de las organizaciones; al principio, por ejemplo, a través del sindicalismo, pero ahora ya no necesitan de ellos. De hecho, los sindicatos están perdiendo fuerza dentro del mundo occidental, porque ya no se quiere un cordón umbilical para conectar la política con una organización, sino que la política en general, la política como tal, está permeabilizando toda la organización, y ahora ya es muy difícil distinguir entre política y organizaciones.

En tal sentido, desde la Psicología, que es una perspectiva desde la que también se aborda la política como tal, se podría enfocar perfectamente el estudio del comportamiento político dentro de una Psicología de las Organizaciones. Antes he mencionado que la educación, la sanidad, la investigación y el gobierno son los sectores más desarrollados en la sociedad actual; todas ellas son realmente organizaciones políticas, en la medida en que dependen de la administración y de la participación de los ciudadanos. Bajo este punto de vista, la Psicología Política se confunde con la Psicología de las Organizaciones. En general, creo que el hombre nuevo de las sociedades de hoy exige que la política esté presente en todo, reclama el formalismo democrático en las diferentes facetas de la vida.

*Profesor A. Rodríguez:* Creo que se da una especie de ruptura desde el momento en que se pasa del modelo unitario de organización en donde capital y control están asumidos por una misma persona, al modelo pluralista y negociado actual en donde esta asunción ya no es posible, sino que existen múltiples intereses, todos ellos legítimos, que hay que canalizar. Entonces, quienes detentan el poder efectivo ya no son los accionistas de esas organizaciones, sino los técnicos, tecnócratas, ejecutivos, etc. Pienso que la vigencia del viejo supuesto que concebía la organización como un todo unitario, con metas y expectativas comunes, está en la actualidad más que cuestionado. Cada nivel de organización tiene sus propias metas que, además, defienden a capa y espada como hemos podido observar durante los últimos años en el contexto empresarial español. Es a partir de ese momento, cuando se asume que pueden existir intereses legítimos contrapuestos dentro de la organización, cuando se introduce con toda su fuerza la dimensión política, las coaliciones, las relaciones de poder, etc. Fenómeno que, en unas organizaciones cerradas y bajo el modelo unitario, difícilmente podía plantearse.

*Profesor J. Seoane:* Claro, estoy de acuerdo contigo, lo que ocurre es que la gente antes pertenecía por regla general a una organización, la organización donde trabajaba, y ahora la gente no



pertenece a una organización, sino a muchas. Y la propia organización en la que trabaja está absolutamente incluida en múltiples organizaciones más. Entonces, en la interacción conjunta se establecen niveles distintos, y cada nivel tiene sus propias metas o fines. Las organizaciones se están haciendo actualmente casi tan amplias como la sociedad en general, salvo que están estructuradas artificialmente. Bajo este punto de vista, el capital más fuerte en estos momentos, y vuelvo a insistir en la misma idea, es el capital que tiene el Estado. Pero ese capital nos pertenece a todos, y casi todos trabajamos en unas organizaciones cuyo capital lo ponemos nosotros mismos. Gran parte de la población trabaja en transportes, en educación, en sanidad, para la Administración Central, para alguna Comunidad. En consecuencia, la dimensión política ya se ha introducido en todo el entramado social. Lo que ocurre es que antes éramos miembros de una organización y ahora somos miembros de múltiples organizaciones. Además, el espíritu actual te impide tener eso que se llamaba compromiso moral o identificación con tu organización.

Hasta hace pocos años, los profesores hablábamos de «mi Universidad», los médicos hablaban de «mi Hospital». Con frecuencia en «mi Universidad» no funcionaban las cosas y espontáneamente arrimábamos el hombro, porque estábamos en nuestra Universidad y teníamos un alto grado de identificación con ella, un compromiso moral con esa Universidad. Sin embargo, el nuevo estilo te indica con claridad que la Universidad no es tuya, sino que es de todos. Y tienen razón, realmente es un buen planteamiento. La Universidad es de los alumnos también, del personal de mantenimiento, de los administrativos y es del ciudadano en general, que la mantiene con sus impuestos. Habrá, por tanto, un consejo social constituido por gente ajena a los aspectos técnicos de la Universidad, gentes que orientan y controlan la docencia y la investigación. Y tienen razón. Pero aún teniendo razón, la realidad es que se pierde un alto grado de identificación con esa organización, que ya no la siento mía, y si algo no funciona, ya no hago el menor esfuerzo para que funcione, sencillamente porque ya no es mi Universidad, ya no me representa, no existe el compromiso.

Este cambio de mentalidad era inevitable y posiblemente necesario por diversas razones; tenía que ocurrir y ha ocurrido, pero está provocando desajustes, hace que la gente que pertenece a muchas organizaciones no esté identificada con ninguna.

*Profesor A. Rodríguez:* Abundando en esa línea, creo que se da un proceso esquizofrénico en todos estos problemas fundamentales. Me refiero a la dicotomía democracia política-democracia económica.

En las organizaciones no hay democracia, en las organizaciones hay un reglamento y ese reglamento ha de cumplirse. Existirá participación sólo en el caso que la organización considere que puede ser beneficiosa para ella. En principio, el individuo que entre dentro de una organización pasa a ser un miembro sometido a sus reglamentos. Además, ha de estar socializado y tendrá que supeditarse a las normas y a las reglas de juego imperantes en esa organización si quiere prosperar o permanecer en ella. Creo que hasta tanto no se pase a una democracia efectiva, dentro de las organizaciones, ese ajuste no va a ser posible. Los problemas fundamentales van a permanecer, pues quienes eligen a los directivos no son los propios miembros de la organización, sino los accionistas.

*Profesor J. Seoane:* Sí, estoy de acuerdo; sin embargo haría algunas matizaciones. Por ejemplo, los que nombran a los ejecutivos son los accionistas, pero quienes echan a un ejecutivo son ya los miembros de la organización. Es difícil todavía que los miembros de una organización elijan directamente a los ejecutivos, los eligen otros, pero es fácil que tengan suficiente poder como para expulsarlos. Eso lo estamos viendo tanto en las organizaciones públicas como en las privadas. Estoy de acuerdo contigo, pero creo que están apareciendo elementos nuevos que hacen que los planteamientos reales sean distintos de los que teníamos teóricamente. No es posible pensar con viejas categorías sobre fenómenos nuevos.

*Profesor E. Ibáñez:* En primer lugar, no veo realmente que las organizaciones de servicios se puedan dividir en la clasificación que tú has hecho. En segundo lugar, creo que el ámbito de las organizaciones de servicios es político... No creo, por tanto, que la organización educativa de una determinada nación sea una organización independiente de la política de ese país, como tampoco puede ser independiente la organización sanitaria. Es falso plantear que existen organizaciones de servicios dentro de las cuales aparece una dimensión política. Las propias organizaciones de servicios son políticas. Por ejemplo, los cambios educativos, sanitarios, etc., corresponden a un sistema político determinado. Cada país, cada tipo de política nacional plantea su sistema educativo y su sistema sanitario correspondiente. De hecho, nuestro país sufre una reforma sanitaria en estos momentos. Estamos viendo dos organizaciones paralelas muy distintas: la organización sanitaria y la política sanitaria, de una parte; y, por otro lado, las multinacionales sanitarias con sus propias políticas. Y ambas están configurando el sistema sanitario en nuestro país.

Desde luego, estaría de acuerdo con Andrés en lo que ha dicho con respecto al reglamento. Opino que lo que ha ocurrido es que, en cierta forma, la política estatal ha intentado adoptar el modelo industrial e incorporarlo a sus estructuras, pero no le ha funcionado. Lo que sí ha funcionado han sido los reglamentos. Pero los reglamentos funcionan en las empresas, no en la Universidad ni en la Sanidad. Porque quizás, y ésta es una de las cuestiones claves, los universitarios o los sanitarios, efectivamente, se identificaban con su universidad o con su hospital; sin embargo, lo que diferencia al mundo sanitario y al mundo universitario del mundo de la empresa es que en esta última el individuo se olvida de su trabajo a las tres de la tarde, se va a su casa y rompe con la organización. Tiene otras organizaciones paralelas en las que realizarse. Sin embargo, en la universidad o en la sanidad se vive constantemente dentro del mismo sistema. En estos momentos, estoy de acuerdo, este modelo parece que se está rompiendo totalmente.

*Profesor J. Seoane:* Creo que coincidimos, quizá me expresé mal o demasiado rápido. Entre los sectores de servicios están la

alimentación, el transporte, el turismo..., pero los más significativos en la sociedad moderna, aquellos que preocupan más, parecen ser la educación, la sanidad y la investigación. Poco a poco, es el gobierno el que está ocupándolo todo, pero eso no invalida lo anterior, sino que, efectivamente, lo que ocurre es que desde las funciones de gobierno se van asumiendo las anteriores. Bueno, esa es una posibilidad.

Otra de las cuestiones, al hilo de lo que planteabas, es que paulatinamente se vive más dentro de las organizaciones. Antes se podía decir eso de trabajas hasta las tres y luego vives, pero cada día ocurre menos, pienso yo, en cualquier tipo de organización. La gente que trabaja en una gran multinacional, cuando sale, sigue dentro del ambiente de la empresa, tienen casas comunes, empiezan a tener los mismos clubs, etc.; se adaptan y socializan en buena parte dentro de ese mundo. Por ello, los conflictos organizativos del sector servicios, se resuelven por regla general con un mecanismo de defensa muy curioso que es la desconexión. Mencioné al principio que en las organizaciones actuales se puede distinguir una dimensión técnica –educar, curar, o lo que fuere– y una dimensión de legitimación ante la sociedad. Pues bien, cuando hay conflictos, lo que se hace en las organizaciones de servicios es desconectar ambas funciones.

*Profesora E. Ibáñez:* Concretamente, en nuestro caso, es probable que se deba a esa desconexión lo que ha permitido la pervivencia de la Universidad hasta ahora, a pesar de todos los cambios que ha sufrido desde Napoleón hasta nuestros días. Por una parte, ha aparentado adaptarse perfectamente a las nuevas legislaciones, y por otra ha seguido haciendo lo mismo de siempre. Desconectar lo técnico de lo institucional parece ser uno de los mecanismos más eficaces para la supervivencia de las organizaciones.

*Profesor A. Rodríguez:* Puesto que estamos en la Universidad y has apuntado que sería interesante estudiar el comportamiento de ésta como organización, ¿no crees que con la nueva estructura universitaria, con esta especie de centralización departamental,

están perdiendo identidad los centros donde realmente se trabaja? ¿No crees que está dándose una especie de desestructuración con la organización departamental, porque la gente no se siente vinculada a ella, y esto hace que haya ahora una especie de no vinculación con ese lugar, de no saber dónde se está?

*Profesor J. Seoane:* Los que sois especialistas en organizaciones sois los más adecuados para estudiar la organización universitaria, no a pequeño nivel, no aquí o donde fuere, sino la organización universitaria en este país, qué función cumple y cómo se desarrolla.

Por lo que respecta a la nueva estructuración departamental, parece claro que a lo que ayuda es a identificarte menos con tu departamento. Pero lo importante, y en lo que habría que pensar un poco, es en la función que cumple la organización universitaria en el mundo occidental.

Lo que entendemos por Universidad en el mundo occidental está agonizando. Desde los años 60, la Universidad se convirtió en un foco de conflictos y solucionaba pocos temas. Ya no se hace educación para la formación de individuos, «para que sean más personas», como se decía antes. Se educa, en el mejor de los casos, para producir profesionales, técnicos o expertos en algo. Y la creación de técnicos o expertos se puede hacer en la Universidad, se puede hacer desde la empresa, se puede hacer en una escuela privada, se puede hacer en muchos sitios. La Universidad se está vaciando de contenido. Y por otro lado, en las sociedades posteriores a la última gran guerra ha ocurrido una cosa muy curiosa y es que la Universidad se ha utilizado como un foco para iniciar cambios y conflictos. Y eso se terminó a finales de los sesenta. La tendencia hoy es llamar Universidad a una institución pagada por cualquier multinacional o consorcio bancario, que dictaminan sobre lo que se debe enseñar e investigar.

Con estos supuestos como punto de partida, sería difícil movilizar a las universidades de este país, porque nadie pertenece a ellas y nadie está comprometido ni identificado con ellas. Sería impensable ahora que una universidad pudiese provocar la caída de un gobierno. Eso todavía puede ocurrir en lugares tradiciona-

les, en Pekín o en algunos países del Tercer Mundo; allí todavía se las puede movilizar bajo promesas de una sociedad mejor, allí todavía los universitarios pueden morir por defender alguna idea. Pues bien, difícilmente puede volver a ocurrir eso en el mundo occidental; y bajo este último punto de vista, resulta bastante positivo.

La vieja Universidad se está cayendo a pedazos porque ya no cumple su función, cumple otras funciones, pero no las que tradicionalmente la han caracterizado.

*Profesor A. Rodríguez:* Convendría que estos puntos tan negros que acabas de esbozar sobre la Universidad, de un gran interés, sin duda, los intentarás matizar.

*Profesor J. Seoane:* No son tan negros; lo que ocurre es que tenemos que cambiar todos nuestros circuitos para adaptarnos a lo que llega como nuevo. Eso es lo importante y ese es nuestro reto.

*Sr. L. Osuna:* Quisiera hacer una precisión, si se me permite. Considero que existe un aspecto contradictorio en su discurso, porque parece ser que nos acercamos, según su versión, a un tipo de sociedad postindustrial en donde ésta ya no es una réplica de la sociedad industrial, sino que es más horizontal, más participativa, más democrática. Por tanto, en este tipo de sociedad el papel de la Universidad no tiene por qué ser negativo; en todo caso, se ha configurado de un modo más participativo y más democrático; es decir, ha respondido a las demandas de la sociedad. En consecuencia, las cuestiones que le planteo al profesor Seoane son las siguientes:

En primer lugar, ¿cuál es el concepto de política que está utilizando?

En segundo lugar, quisiera conocer su opinión sobre la relación existente entre el grado de compromiso e implicación en el trabajo, y el sistema de valores en nuestra sociedad.

Por otro lado, desearía preguntarle también cuál es la reflexión que usted hace sobre el tratamiento que la Administración está

dando al colectivo de parados; es decir, si el modelo que está aplicando es un modelo del tipo de organización industrial, por entenderlo de forma clásica, o si es un modelo de organización postindustrial tal y como lo ha planteado usted; es decir, qué es lo que se pretende con respecto a los no trabajadores activos. Se podría hablar de trabajador social, término del que se está hablando últimamente, como el ama de casa, que en principio no está pagada, ni siquiera reconocida.

*Profesor J. Seoane:* La verdad es que has planteado temas muy importantes y difíciles de contestar. Pero intentaré responder a ellos.

El papel de la Universidad no tiene por qué ser negativo, efectivamente, en la medida en que su cambio consiste en ser más participativa y más democrática. El problema es que «más participación» y «más democracia» hacen referencia principalmente a modos formales de comportamiento, y no a contenidos. De hecho, la mayor participación se convierte en una menor identificación con la organización, según comentábamos antes. Esos son aspectos de legitimación social, sin duda, convenientes y necesarios; pero no aluden al contenido técnico o específico de la organización, la educación, preparación o formación de los miembros de esa organización. El problema a discutir es si la legitimación social no estará vampirizando la finalidad específica. Por ejemplo, y para entendernos, la amplitud del sistema de becas para la educación se considera un buen indicador del desarrollo educativo de un país, pero no nos dice nada sobre la calidad de la enseñanza.

Con respecto al concepto de política, realmente es un problema que merece una discusión más extensa que la que le podemos dedicar ahora. Existen, por lo menos, dos sentidos totalmente distintos del fenómeno político: la política en sentido profesional o institucional, el más usual durante mucho tiempo, y el concepto de política en sentido amplio, que es el más cercano a mi modo de entender.

En esa última acepción, cualquier ciudadano, en la medida en que se relaciona con otros, habla, se informa, vota, etc., influye en

los demás y sobre la organización social en la que convive y, por tanto, está haciendo política en ese sentido amplio al que me refería. La Psicología Política se dedicó en una gran parte a estudiar a los profesionales de la política, a los líderes o candidatos –como se decía–, y al ciudadano sólo lo estudiaba en relación a su conducta de voto, solamente por esa razón. Creo que la Psicología Política debe estudiar a los profesionales de la política, pero también tendrá que ocuparse de los sentimientos de identidad de un pueblo, de su carácter, formas de organizarse, etc.

La nueva sensibilidad política de las generaciones jóvenes parece que está pidiendo mayores niveles de participación real, y menos profesionalismo o dirección política de expertos. Los niveles de abstención que se están produciendo en todo el mundo occidental reflejan en parte esa insatisfacción por la vieja política. El discurso político continúa siendo un debate partidista sobre la distribución de recursos: izquierda y derecha se contraponen en su forma de concebir esta distribución. Pero este debate se aleja crecientemente de los intereses de los jóvenes, interesados en la sociedad pero desde bases muy distintas. No es sólo la distribución de recursos, sino los estilos de vida, los sentimientos ecológicos, las comunidades más sostenibles, la democracia participativa, lo que comienza a aparecer en encuestas y cuestionarios políticos.

Mientras que la población joven está pensando sobre cómo hay que vivir, cómo se debe tratar la naturaleza, el medio ambiente, los recursos de que disponemos, la vieja sensibilidad de los políticos sigue debatiendo los términos de izquierda y derecha a la antigua usanza, entre viejos conocidos, entre socialismos y capitalismo.

En cuanto a la relación de todo esto y el sistema de valores en nuestra sociedad, efectivamente es un tema que necesita reflexión. En términos generales se podría decir que se está produciendo un debate entre los que mantienen un cierto relativismo en cuanto a los valores a defender y aquellos otros que reivindican la bondad de los valores de siempre en occidente. Me refiero al debate sobre la postmodernidad; creo que todavía está empezando y que veremos una mayor crudeza en la discusión; ya comienzan unos a til-



dar despectivamente de relativistas a los que defienden mayores opciones personales, estilos más espontáneos en las creencias, mientras que estos últimos utilizan con frecuencia el término de fundamentalistas para los primeros. Será necesario observar también la evolución de la sociedad occidental, que se debate entre un orden mundial y el desorden de siempre, para poder entrever el futuro de los valores en nuestras futuras sociedades.