



**Universidad Nacional de Rosario - Facultad de Psicología
Secretaría Estudios de Posgrado**

Doctorado en Psicología
Cat. B CONEAU Res N° 1038/14
-Plan de Estudios 2012-

TESIS

**Tiempo y Espacio. Implicancias en los procesos de aprendizaje y cambio
en el contexto organizativo**

Autora: Ps. Melisa Mandolesi

Directora: Dra. Claudia L. Perlo

Beca Posgrado Finalización de Doctorado CONICET
desde el 01-04-2015 al 31-03-2017 - Resolución D N° 4692

Rosario: Setiembre de 2018

INDICE

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I. ENFOQUES Y TEORÍAS QUE CONTRIBUYEN AL ABORDAJE DE LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES	12
1. TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS	12
1.1. LA CIBERNÉTICA	14
1.2. TEORÍA DE LA INFORMACIÓN	15
1.3. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA	15
2. TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD	17
2.1. ENFOQUES COMPLEJOS	19
3. SISTEMAS COMPLEJOS	20
4. SISTEMAS VIVOS	21
4.1. CONSTRUCCIÓN DE LA REALIDAD EN LOS SISTEMAS VIVOS	23
4.2. PERCEPCIÓN Y VIVENCIA: FORMAS DE CONSTRUIR LA REALIDAD DE LOS SISTEMAS VIVOS	25
5. SISTEMAS SOCIALES	26
5.1 LA CONSTRUCCIÓN DE LA REALIDAD EN LOS SISTEMAS SOCIALES	28
5.2. CONCEPCIONES: FORMAS DE CONSTRUIR LA REALIDAD DE LOS SISTEMAS SOCIALES	31
SÍNTESIS CAPÍTULO I	32
CAPITULO II. EL ESPACIO ORGANIZACIONAL. APRENDIZAJE Y CAMBIO EN CONTEXTOS ORGANIZATIVOS	34
1. LAS ORGANIZACIONES	34
1.1. TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS Y ORGANIZACIONES	35
1.2. TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD Y ORGANIZACIONES	36
1.3. CONSTRUCCIONISMO SOCIAL O SOCIO-CONSTRUCCIONISMO Y ORGANIZACIONES	37
2. PROPIEDADES DE LAS ORGANIZACIONES	39
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	39
2.2. APRENDIZAJE COLECTIVO Y ORGANIZACIONAL	41
2.3. CAMBIO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	45
3. LAS PERCEPCIONES Y CONCEPCIONES DE TIEMPO COMO BARRERAS O FACILITADORES DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE Y CAMBIO EN CONTEXTOS ORGANIZATIVOS	49
4. LAS ORGANIZACIONES SON EL ESPACIO	50
SÍNTESIS CAPÍTULO II	52
CAPITULO III. COMPLEJIZACIÓN DEL CONCEPTO DE TIEMPO I. REFLEXIONES GENERALES PROVENIENTES DE DIVERSAS DISCIPLINAS QUE SIRVEN DE BASE PARA EL ESTUDIO DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES.	53
1. MITOLOGÍA Y TIEMPO	53
2. FILOSOFÍA Y TIEMPO	56
2.1. CHINA – TAOÍSMO	57
2.2. INDIA – BUDISMO	58
2.3. OCCIDENTE – FILÓSOFOS PRESOCRÁTICOS Y SOFISTAS	59

2.4. FILOSOFÍA CLÁSICA	60
2.5. FILOSOFÍA MEDIEVAL	61
2.6. FILOSOFÍA MODERNA	63
2.7. IDEALISMO ALEMÁN - HEGEL	65
2.8. VITALISMO – BERGSON	67
2.9. EXISTENCIALISMO - HEIDEGGER	68
3. MEDICIÓN Y TIEMPO	69
4. CIENCIA Y TIEMPO	72
SÍNTESIS CAPÍTULO III.	76

CAPITULO IV. COMPLEJIZACIÓN DEL CONCEPTO DE TIEMPO II. DESARROLLOS DISCIPLINARES QUE COLABORAN DIRECTAMENTE EN EL ESTUDIO DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES.

1. PSICOLOGÍA Y TIEMPO	77
1.1. SINCRONICIDAD	80
2. SOCIOLOGÍA Y TIEMPO	82
3. LENGUAJE Y TIEMPO	88
4. TRABAJO Y TIEMPO	89
5. ORGANIZACIÓN Y TIEMPO	93
SÍNTESIS CAPÍTULO IV.	99

CAPITULO V. REFLEXIONES EN TORNO A LA MANERA DE APROXIMACIÓN Y ABORDAJE DE LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES

1. OBJETIVOS	100
2. ESTUDIO DE CASOS	100
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	101
3.1. ENFOQUE COMPLEJO EN LA INVESTIGACIÓN	101
3.2. LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	102
3.3. PERSPECTIVA ETNOGRÁFICA	102
3.4. TEORÍA FUNDAMENTADA EN LOS DATOS (<i>GROUNDED THEORY</i>)	103
4. HERRAMIENTAS DE ABORDAJE DE LOS CASOS	104
4.1. OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	105
4.2. ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS	105
4.3. ENTREVISTAS CON ESPECIALISTAS	109
4.4. GRUPOS FOCALES	110
5. PROCEDIMIENTOS	111
6. ASPECTOS ÉTICOS	112
7. PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	113
8. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	114

CAPÍTULO VI. CASO 1: ORGANIZACIÓN EDUCATIVA INFORMAL. EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE DE LA CIUDAD DE ROSARIO

CONSTRUCCIÓN DEL ESPACIO ORGANIZACIONAL	121
TEORÍAS DECLARADAS DE TIEMPO	126
PERCEPCIÓN Y TEORÍAS EN USO DEL TIEMPO	127
EL TIEMPO Y LOS/AS OTROS/AS	129
EL TIEMPO EN LO ABSTRACTO	130
TRANSMISIÓN CULTURAL DE LA CONCEPCIÓN DEL TIEMPO	131
DOMINANCIA Y RELACIONES ENTRE PASADO, PRESENTE Y FUTURO	132
GESTIÓN DEL TIEMPO DENTRO Y FUERA DE LAS ORGANIZACIONES	133

HÁBITOS, TIEMPO Y SALUD	134
TIEMPO LIBRE Y OCIO	136
ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZATIVO	138
BARRERAS Y FACILITADORES DE LOS PROCESOS DE CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	141
RELACIÓN TIEMPO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE Y CAMBIO EN EL ESPACIO ORGANIZACIONAL	143
REFLEXIONES FINALES SOBRE EL CASO	144
<u>CAPÍTULO VII. CASO 2: ORGANIZACIÓN EDUCATIVA FORMAL. FACULTAD DEL ÁREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES DE LA CIUDAD DE ROSARIO</u>	<u>146</u>
CONSTRUCCIÓN DEL ESPACIO ORGANIZACIONAL	146
TEORÍAS DECLARADAS DE TIEMPO	150
PERCEPCIÓN Y TEORÍAS EN USO DEL TIEMPO	152
EL TIEMPO Y LOS/AS OTROS/AS	153
EL TIEMPO EN LO ABSTRACTO	154
TRANSMISIÓN CULTURAL DE LA CONCEPCIÓN DEL TIEMPO	155
DOMINANCIA Y RELACIONES ENTRE PASADO, PRESENTE Y FUTURO	156
GESTIÓN DEL TIEMPO DENTRO Y FUERA DE LAS ORGANIZACIONES	157
HÁBITOS, TIEMPO Y SALUD	159
TIEMPO LIBRE Y OCIO	162
ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZATIVO	163
BARRERAS Y FACILITADORES DE LOS PROCESOS DE CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	166
RELACIÓN TIEMPO Y PROCESOS DE APRENDIZAJE Y CAMBIO EN EL ESPACIO ORGANIZACIONAL	168
REFLEXIONES FINALES SOBRE EL CASO	170
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>172</u>
LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS	176
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>177</u>

DEDICATORIA

A mi mamá, Inés

10 de abril de 1953 – 30 de marzo de 2018

De ella aprendí las reglas del tiempo en sociedad
(y cómo romperlas).

Aprendí que a veces un abrazo de un segundo puede borrar
malestares que parecían eternos,
y aprendí, principalmente,
el amor y la nobleza del tiempo dedicado a los/as demás.

Ella me enseñó el ritmo mudable del tiempo con otros/as,
me enseñó a *matar* el mal tiempo
con buenas caras y buenas charlas,
y a prolongar el buen tiempo con buena compañía.

Me enseñó que al tiempo hay que darle tiempo.
Pero, por sobre todo,
me enseñó que al tiempo no se lo controla, se lo vive;
porque nunca sabemos cuándo se termina.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

Este Doctorado se completó gracias a la financiación brindada, por medio de una Beca de Finalización de Doctorado, por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) de Argentina. El camino recorrido hasta la finalización de la escritura de esta Tesis Doctoral, los paisajes observados durante el mismo, las reflexiones, las conversaciones, cuestionamientos, intercambios, emociones y sentimientos que se generaron no hubiesen sido de ninguna manera los mismos sin las personas que me acompañaron, es por eso que agradezco profundamente a cada una de ellas.

A la Dra. Claudia L. Perlo, directora de esta Tesis Doctoral y de la Beca de CONICET previamente mencionada; gran guía y al mismo tiempo, acompañante en este camino; agradezco todo su apoyo, confianza y paciencia, y que me haya *contagiado* el amor por la profesión y por la vida misma. Sumo en este agradecimiento a las/os integrantes del equipo de "Aprendizaje y Desarrollo Organizacional" que la Dra. Perlo dirige en el Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE-CONICET), al cual fui bienvenida desde el primer momento y del cual formé parte por varios años.

Al Dr. Carlos A. Bonantini, quien desde el momento en que me conoció depositó su confianza en mí, acompañándome, ayudándome y formándome desinteresadamente en el campo de la psicología organizacional y del trabajo, sin él, nada de esto hubiera sido posible. Agradezco profundamente todo lo que me apoyó durante el Doctorado, actuando todo el tiempo como Co-Director de hecho del mismo, resultando una guía invaluable en cuestiones organizacionales y metodológicas.

Al Ps. Víctor F. Quiroga, con quien empieza esto. Gracias por mostrarme el camino de la investigación y la docencia, por apoyarme y acompañarme durante todos estos años; y especialmente, gracias por enseñarme que existe un mundo enorme más allá de la clínica psicoanalítica. A la Ps. Ma. Romina Cattaneo, compañera infatigable que me brindó todo su apoyo desde el comienzo de este camino, apoyó mis decisiones, escuchó todos mis miedos, malestares y decepciones, celebró mis alegrías y mis logros y compartió sus opiniones y reflexiones. Muchas gracias por ser el sostén que tantas veces necesité.

A mis compañeros/as del equipo de gestión de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario por el apoyo y la colaboración. A todos/as aquellos/as colegas y amigos/as que, en distintas situaciones, con discusiones, sugerencias, recomendaciones, lecturas y correcciones contribuyeron con este trabajo. A mis colegas y amigos/as de IRICE y la Facultad quienes me acompañaron, aguantaron y leyeron desinteresadamente, fueron un gran apoyo en todo el trayecto.

A las/os amigas/os de siempre Jimena Fernández, Leticia Antinori, Delfina Marelli, Natalia Jaime, Florencia Mareovich, David Rossetto y Emilio Roquel que durante años aguantaron mis charlas monotemáticas y acompañaron mi proceso. A los/as amigos/as que aparecieron en el camino Andrea Aimone, Mariela Bandoni, Macarena Ruiz, Verónica Bartalini, Melina Lonac, Malena Salcedo, Jesica Fernández, Pilar Sequeira, Ma. Paula Franco, Jorgelina Guridi, Carina Donadio, Andrea Cuenca, Emilia Nardelli, Valeria Tallano, Julieta Bravo, y especialmente a Victoria Nuñez quien acompañó y sostuvo durante la última etapa. A los/as que comenzaron o ayudaron durante el proceso y ya no están, especialmente a Maximiliano y su familia, Jorgelina, Mariana y Ana.

Y, por último, los/as más importantes, mi familia. Miguel Ángel, Ramiro, Inés y Micaela, quienes creyeron siempre en mí y me apoyaron durante toda mi vida permitiéndome formarme en lo que deseaba y transitar el camino que me trajo hasta acá. Gracias.

RESUMEN

Esta Tesis indaga las *percepciones y concepciones de tiempo* que se construyen en dos espacios organizacionales y sus implicancias sobre el funcionamiento organizacional, haciendo especial hincapié en los procesos de *cambio y aprendizaje*.

Primero se presenta el marco teórico epistemológico que sustenta dicha indagación, para llevar a cabo la tarea de recuperar la complejidad del concepto de *tiempo* invisibilizada desde la Modernidad. Luego se desarrolla el trabajo de campo en dos organizaciones locales: una empresa y una Facultad pública. Se utiliza metodología cualitativa con perspectiva etnográfica y desde el enfoque complejo, describiendo las herramientas utilizadas. Tanto dueño, socio y empleados de la empresa como miembros del equipo de gestión, profesores, estudiantes y no-docentes de la Facultad, han dado su Consentimiento Informado.

A partir de un primer análisis de los datos, se exponen las categorías de análisis que permiten reflexionar acerca de las imbricaciones que posee el *tiempo* con los *procesos de aprendizaje y cambio* en esos contextos organizativos y se plantean algunos aportes teórico metodológicos que permitirían facilitar o potenciar estos procesos colaborando tanto con la organización en sí, como con el bienestar de las personas que *habitan* estos espacios, construyendo formas un poco más saludables de *estar* en ellos.

INTRODUCCIÓN

*Si escribo en presente pero divago, ¿es tiempo real?
¿no es posible dividir el tiempo real en secciones semejantes
a los números en la esfera de un reloj?, razono.
Si escribo sobre el pasado y habito simultáneamente en el presente,
¿sigo estando en el tiempo real?
Tal vez no hay pasado ni futuro,
solo un presente perpetuo que contiene esta trinidad de la memoria.*
(Patti Smith, 2016)

Numerosos/as autores/as han planteado que el tiempo posee una importancia primordial en la construcción de la realidad y en la relación que entablan con esta los seres humanos. Tal importancia, sin embargo, ha estado mayormente invisibilizada en los distintos análisis disciplinares acerca de lo subjetivo, lo social y lo cultural. “Uno está tan acostumbrado a la concepción del tiempo aceptada por quienes lo rodean, que no sería capaz de imaginar que existe otra que a otros les parezca tan natural y lógica como a él le parece la propia” (Callois, citado por Indij, 2014, p. 15). Generalmente, las reflexiones sobre el tema descuidan el hecho de que cada cultura posee una representación particular de la sucesión histórica; que conceptos que parecen absolutamente naturales cargan con siglos de debate ideológico, político, religioso; que algo tan aparentemente neutral y dado como el concepto de *año* lleva más de 50 siglos reelaborándose y que aun así todavía coexisten sistemas de cómputo diferentes para regirlo (gregoriano, islámico, chino, etc.; Durán, 2012). Muchos/as autores/as descuidan en sus análisis el hecho de que la propia concepción del mundo, el universo moral e incluso muchas de las normas y prácticas de la conducta son determinadas y modificadas por las formas de percibir y concebir el tiempo de las personas y las sociedades. A partir de esto, entonces, es posible plantear que en Occidente se ha dado una progresiva simplificación del concepto de tiempo (Serna Arango, 2009), al resignificarlo como tiempo lineal, espacializado, uniforme, incluso como tiempo vacío o simplemente como cronología.

El abordaje de las características e imbricaciones del tiempo para su estudio presenta tal grado de complejidad que muchas veces aparece esta misma simplificación en los distintos abordajes disciplinares. Sin embargo, las reflexiones sobre el tiempo se llevan a cabo desde los inicios de la humanidad misma y se continúan hasta la actualidad en las más variadas formas. Tradicionalmente, los estudios sobre el tiempo se dividen en tres ramas orientadas hacia distintos aspectos del fenómeno (Durán, 2012). Se trata de una rama u orientación sociopolítica, principalmente interesada en la promoción de cambios sociales; una rama u orientación humanística, interesada en la comprensión filosófica y antropológica de la temporalidad y, por último, una rama u orientación empírica, que se enfoca en las técnicas de medición de distribución del tiempo y en la organización profesional de este conocimiento. Las investigaciones y desarrollos con estas orientaciones suelen realizarse especializada, es decir, sin mucha relación entre unas y otras, dando la sensación de que el concepto de tiempo presenta una simplicidad que realmente no posee.

Frente a este cuadro de situación, la presente Tesis Doctoral tuvo como propósito analizar las percepciones y concepciones del tiempo que construyen los/as sujetos en los espacios organizacionales y, específicamente, las implicancias que tales percepciones y concepciones poseen sobre los procesos de aprendizaje y de cambio en esos contextos. En este sentido, el recorte aquí propuesto se vincula con el espacio donde se estudia el fenómeno y no con la orientación del estudio; ya que se presenta y analiza el concepto de tiempo desde un enfoque que busca recuperar su complejidad tomando en consideración los aspectos sociopolíticos, humanísticos y empíricos.

Tiempo y espacio refieren aquí a construcciones realizadas por los/as sujetos en un contexto sociocultural específico, a modos de percibir y concebir el mundo que construyen y perpetúan por el hecho de pertenecer a ese mundo, y que poseen numerosas ramificaciones en los modos de comprender y accionar en el mismo. El supuesto principal que guía esta Tesis es que las percepciones y concepciones de tiempo que las personas construyen en los espacios organizacionales poseen importantes implicancias en los

procesos de cambio y aprendizaje organizacional que tienen lugar en esos contextos específicos. Estas formas de percibir y concebir el tiempo, según el contexto específico y el sistema que las haya construido, pueden funcionar como obstáculos o como facilitadores de los procesos organizacionales. En consonancia con lo que plantea Hassard (1996 citado por Lee & Sawyer, 2010) se considera aquí que la estructuración temporal se encuentra en el corazón de la organización social, y que al momento de diseñar procesos de cambio o de aprendizaje organizacional, los factores temporales deben ser una consideración primordial.

Este trabajo se inserta en una línea de investigación que se desarrolla actualmente en el *Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional* del Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación (IRICE-CONICET-UNR), dirigida por la Dra. Claudia Perlo, también directora de esta Tesis Doctoral. El principal interrogante en torno al cual giran los trabajos desarrollados en el área es: ¿Qué se necesita aprender para producir cambios reales y efectivos en las organizaciones? Estos saberes, requeridos para la producción de cambios en las organizaciones, han sido definidos por Perlo y su equipo de investigación (1998, 2009) como básicos y genéricos; no se trata de saberes técnicos específicos pertenecientes a un área de conocimiento o de un sector en particular de la producción, sino de saberes fundantes, productores de un andamiaje para los saberes específicos; son genéricos en tanto constituyen saberes transversales para toda organización. Este tipo de construcciones no refieren a un *saber hacer* en la organización, sino a un *saber estar* en los espacios organizativos.

A partir de esto, los objetivos generales que guiaron la elaboración de este estudio fueron, por un lado, como fue planteado previamente, analizar las percepciones y concepciones de tiempo que construyen las personas en los espacios organizacionales y las implicancias que estas podrían tener sobre el funcionamiento organizacional, específicamente sobre los procesos de aprendizaje y cambio; y por el otro, generar conocimientos teórico-metodológicos que permitan facilitar o potenciar estos procesos colaborando tanto con la organización en sí, como con el bienestar de los/as sujetos que *habitan* estos espacios, construyendo formas saludables de *estar* en ellos.

En particular, se procura indagar en diversas reflexiones, desarrollos y teorías realizados en torno al tiempo desde diferentes disciplinas a fin de dar cuenta de la complejidad del concepto de tiempo; para posteriormente, indagar las percepciones y concepciones de tiempo en los distintos espacios organizacionales utilizando diversas técnicas de recolección y construcción de datos. A partir de esto, se analizan estos datos reconociendo algunas características específicas de estas percepciones y concepciones construidas por los/as sujetos para ponerlas en relación con las diferentes reflexiones realizadas en torno al tiempo por las disciplinas estudiadas previamente. Luego, se reflexiona acerca de las formas en que estas percepciones y concepciones pueden constituirse como barreras o facilitadores de los procesos de aprendizaje y cambio en los espacios organizacionales abordados, para finalmente proponer algunas herramientas teórico-metodológicas que propicien la reflexión en torno al tiempo, las temporalidades y sus implicancias en el funcionamiento organizacional y que faciliten los procesos en estos espacios.

El trabajo de investigación tanto conceptual como empírico realizado para alcanzar estos objetivos se presenta a lo largo de los siete capítulos que componen esta Tesis. Los cuatro primeros presentan los desarrollos teórico epistemológicos que enmarcan y sustentan la investigación.

En el **Capítulo I** se plantean algunos enfoques y teorías que sirven de base y marco para el estudio realizado. El capítulo comienza con los planteos de la *Teoría general de los Sistemas (TGS)*, la *Cibernética* y la *Teoría de la Complejidad* como perspectivas epistemológicas fundamentales para todos los posteriores avances realizados. Asimismo, se plantean los desarrollos de la *Teoría de la Información* y de la *Teoría de la Comunicación Humana*, enmarcados en la TGS debido a la importancia que los mismos presentan en relación a los posteriores planteos sobre construcción de la realidad por medio de la comunicación. Luego, se profundiza en las características de los sistemas vivos (en este caso en relación a los seres humanos) y los sistemas sociales (lo que se tomará como base

para la comprensión de las organizaciones), haciendo hincapié en los modos de construcción de *la realidad* de ambos tipos de sistemas. Se considera necesario aclarar que, a lo largo de toda la Tesis, se hace uso de las palabras *la realidad* resaltadas en cursiva, debido a que justamente se pretende destacar la inexistencia de una realidad única, partiendo de la premisa de que la misma es construida constantemente a través de las interacciones comunicativas a partir de un sistema y un contexto específicos y que cómo se percibe y concibe esta construcción dependerá siempre de un/a observador/a. El hincapié en las percepciones y concepciones como formas de construcción de realidades de los diferentes sistemas que se propone en esta Tesis surge de un posicionamiento teórico-epistemológico específico que se desarrolla hacia el final de este capítulo y que hace foco en los relatos y discursos de las personas, sin dejar de dar relevancia a la dimensión vivencial de lo social.

En el **Capítulo II** se realiza un recorrido por los principales desarrollos de la psicosociología de las organizaciones que sirven de marco teórico específico para este estudio. En un principio, se retoman las teorías y enfoques planteados en el primer capítulo poniéndolos en relación con el fenómeno organizacional definiendo la organización y sus procesos básicos en relación a la TGS, a la *Teoría de la Complejidad* y al *Construccionismo Social* para, posteriormente, indagar en algunas de las propiedades emergentes de las organizaciones como sistemas sociales complejos, entre las cuales se desarrollan la cultura organizacional, el cambio y el aprendizaje colectivo y organizacional. En este capítulo también se aborda la construcción social de las organizaciones como espacios, sus características y las diferentes determinaciones que esto posee en el funcionamiento organizacional.

Luego, en el **Capítulo III** comienza a recuperarse la complejidad del concepto de tiempo, abordándolo desde diversas teorías y concepciones generales desarrolladas a lo largo de los siglos por diferentes culturas y provenientes de diversas áreas de conocimiento, a saber: mitología, filosofía, religión, física, etc. El recorrido realizado comienza aquí partiendo de diferentes disciplinas y sus desarrollos generales para finalizar -en el **Capítulo IV**- centrando el recorrido en las reflexiones sobre el tiempo que sirven como base teórica específica para esta Tesis. Estos desarrollos específicos abordados provienen de disciplinas como la psicología, la sociología, la psicosociología laboral y organizacional.

Posteriormente, en el **Capítulo V** se presentan algunas reflexiones en torno a la manera de aproximación y abordaje de los espacios organizacionales. Este trabajo de investigación, planteado desde un enfoque complejo, se realizó utilizando una metodología cualitativa con perspectiva etnográfica, que parte de la teoría fundamentada en los datos. El acercamiento a la problemática fue a través de un estudio de casos. Los espacios organizacionales-casos seleccionados fueron dos: una organización perteneciente al sector educativo formal (Facultad) y otra perteneciente al sector educativo informal (empresa de desarrollo de software) de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Tanto las herramientas empleadas para el abordaje de los casos, como el análisis e interpretación de los datos construidos, fueron de corte cualitativo, y se utilizaron diversos instrumentos que brindaron la posibilidad de construir un estilo de indagación caracterizado por la exploración de las construcciones sociales e individuales en el marco de las organizaciones. En este capítulo se caracterizan y detallan tanto la metodología como los instrumentos, el proceso de análisis de los datos construidos y las categorías que surgieron de los mismos.

En los **Capítulos VI y VII** se desarrollan los dos casos abordados para esta Tesis Doctoral. En el sexto capítulo, se despliega el trabajo realizado con el caso de la organización educativa informal, una empresa de desarrollo de software de la ciudad de Rosario; en el séptimo, el caso de la organización educativa formal, una Facultad pública del área de las ciencias sociales de la misma ciudad. Esta clasificación de los espacios organizacionales como espacios educativos, se aborda en profundidad en el segundo capítulo, y se basa en lo propuesto por Gore (1998), quien expresa la relevancia de pensar en el potencial educativo de las organizaciones, y plantea tres formas de educación en los contextos organizativos (educación formal, educación no formal y educación informal). Ambos casos se abordan a partir de las categorías trabajadas previamente y explicitadas en

el Capítulo V, comenzando por la construcción del espacio organizacional para luego profundizar en las categorías que refieren a las percepciones y concepciones de tiempo. Ambos capítulos finalizan con un análisis de la situación actual de la organización haciendo hincapié en los resultados percibidos por los/as miembros de la organización de los procesos de cambio y aprendizaje atravesados y su relación con las percepciones y concepciones del tiempo analizadas en esos contextos.

Por último, en las **conclusiones**, se integran los fundamentos teórico epistemológicos que permiten una comprensión del concepto de organización aquí considerado, la recuperación de la complejidad del concepto de tiempo realizada a partir de la indagación de los distintos desarrollos teóricos y el análisis de los datos construidos en los dos casos abordados; a partir de esto se elaboran algunas reflexiones sobre los espacios organizacionales estudiados, las percepciones y concepciones de tiempo erigidas en los mismos y las implicancias reconocidas para los procesos de cambio y aprendizaje organizacional. Finalmente, se proponen algunas herramientas teórico metodológicas para la facilitación de estos procesos a partir del abordaje de los modos de percibir y concebir al tiempo en las organizaciones.

CAPITULO I

ENFOQUES Y TEORÍAS QUE CONTRIBUYEN AL ABORDAJE DE LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES

En el presente capítulo se plantean distintos enfoques y teorías que sirven como base para el desarrollo de esta Tesis Doctoral. Como se ha explicitado en la Introducción, esta Tesis indaga en las percepciones y concepciones de tiempo que se construyen en los distintos espacios organizacionales y en cómo éstas podrían poseer implicancias en el funcionamiento de estos espacios, específicamente facilitando u obstaculizando los procesos de aprendizaje y cambio. Como fue planteado previamente, el enfoque en las percepciones y concepciones surge de un posicionamiento teórico-epistemológico específico que no solo hace hincapié en los relatos y discursos de las personas como tradicionalmente se ha hecho en las ciencias sociales, sino que incluye, además, la dimensión vivencial de lo social.

En este capítulo se caracteriza este posicionamiento teórico-epistemológico, desplegando los paradigmas, enfoques y teorías que lo sustentan para posibilitar la comprensión de los fundamentos teóricos de la orientación adoptada y sus implicancias.

1. Teoría General de los Sistemas

La *Teoría General de Sistemas* (TGS) nace como una reacción a la excesiva atomicidad del método analítico considerado científico por la ciencia tradicional, el cual procura “aislar los elementos del universo observado con la esperanza de que, volviéndolos a juntar conceptual o experimentalmente, resultaría el sistema o totalidad [...] y sería inteligible” (Von Bertalanffy, 1968/2012, p. XIII). De este modo, se hace lugar al pensamiento sistémico, un movimiento considerado científico que transforma particularmente las maneras de conocer. El cambio paradigmático y epistemológico que esta teoría propicia es justamente el estudio de distintas problemáticas en relación, en estructuración y en interdependencia, “hemos aprendido que para comprender no se requieren solo los elementos sino las relaciones entre ellos” (Von Bertalanffy, 1968/2012, p. XIII).

Las ideas fundacionales de esta perspectiva fueron propuestas por Aleksandr Bogdánov (1873-1928) erudito que intentó clarificar y generalizar los principios de organización de toda estructura o sistema viviente y no viviente. Posteriormente, en la década del '60, y luego de casi 30 años de estudios y desarrollos, el biólogo y epistemólogo Von Bertalanffy (1901-1972) publica por primera vez sus trabajos acerca de la ya denominada *Teoría General de los Sistemas*, planteando una perspectiva interesada en generar principios aplicables a todos los sistemas. “Cuando comienzan a estudiarse las relaciones entre los componentes, aparecen correspondencias e isomorfismos generales, comunes a todos los sistemas. Se dirá entonces que la TGS es la exploración científica de ‘todos’ y ‘totalidades’” (Von Bertalanffy, 1968/2012, p. XIV).

En principio, y dada su procedencia académica, Von Bertalanffy aborda el funcionamiento de los organismos biológicos desde el entendimiento de las relaciones dinámicas entre sus partes; posteriormente, estos planteos acerca del sistema y las relaciones se extienden desde la biología al campo general de las ciencias. La TGS, al partir de la definición general de sistema como un *complejo de componentes interactuantes* (Von Bertalanffy, 1968/2012) intenta derivar fenómenos característicos para todas las totalidades organizadas. A partir de esto se puede plantear que, estando aún dentro de un paradigma científico, la TGS sostiene una perspectiva que distingue a los sistemas objeto de estudio, de un agregado de elementos (Rosnay, 1977), y, además, plantea que poseen una estructura, la cual puede definirse como el orden que adoptan los elementos del sistema, donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. El pensamiento sistémico puede ser considerado, entonces, un pensamiento contextual y procesual (Capra, 1998; Rosnay, 1977).

De este modo, la TGS proporciona un marco teórico unificador, tanto para las ciencias naturales como para las ciencias sociales, que se da tomando como base el concepto de

sistema (Rosnay, 1977). Un sistema es un “conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de finalidad” (Arnold y Osorio, 1998, p. 41). Se trata, entonces, de una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple suma de las propiedades de sus partes.

Como se dijo, entonces, el sistema posee una organización acorde a la función de cada uno de sus componentes en relación a los demás (Costa, 2015). Las características y propiedades que poseen las partes o componentes de un sistema se denominan *atributos*. Estos componentes del sistema pueden ser estructurales, los cuales refieren a límites o fronteras, depósitos de reservas y energía, circuitos de comunicación o redes relacionales de comunicaciones e informaciones; o funcionales, los cuales refieren al flujo de estas energías e información, compuertas y válvulas que controlan el rendimiento, filtros de intercambios, tiempos de duración de las reservas, bucles de información (retroacción), etc.

En relación al concepto de *orden*, la TGS dirá que todos los sistemas están ordenados. Si la mirada se sitúa en cualquier nivel considerado sistema, y a partir de este se mira *hacia abajo*, este sistema incluirá un número de subsistemas cuyo tamaño y complejidad siguen un orden decreciente. Si, además, se dirige la mirada *hacia arriba*, se encontrarán sistemas más complejos que están por encima e influyen en él. A partir de esto, la TGS distingue entre *subsistemas* (conjunto de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor) y *macrosistemas* y *suprasistema* (medios en el que el sistema se encuentra). La delimitación de estos niveles es relativa a la posición del observador en el sistema (Costa, 2015).

Un aspecto de gran relevancia para la definición de sistema es su medio. Para un sistema dado, “el medio es el conjunto de todos los objetos cuyos atributos al cambiar afectan al sistema y también a aquellos objetos cuyos atributos son modificados por la conducta del sistema” (Hall y Fagen citado por Watzlawick, Beavin Bavelas & Jackson, 2002, p. 118). La subdivisión de este conjunto de todos los objetos en sistema y medio, puede efectuarse de diversas maneras que son, de hecho, arbitrarias y siempre relativas a la posición del observador.

En relación al medio, los sistemas pueden ser abiertos o cerrados, según el tipo de intercambio que establecen con el mismo. Un sistema cerrado no realiza ningún tipo de intercambio con el medio, como su nombre lo indica, se encuentra cerrado a sí mismo y su dinámica. Un sistema abierto intercambia materia, energía e información con el medio; lo modifica y es modificado en este proceso de interacción (Costa, 2015). Los sistemas vivos y los sistemas sociales, según los primeros desarrollos de la TGS, se integran en esta categoría de sistemas abiertos (es necesario aclarar que esta categorización refiere a los primeros desarrollos de la TGS debido a que posteriormente, como se aborda luego en este capítulo, aparece la noción de sistema autopoietico que remite a otra forma de pensar los sistemas vivos y sociales).

Dentro de la TGS es posible demarcar diferentes enfoques no homogéneos (Rosnay, 1977), que, desde distintos modelos conceptuales, técnicas matemáticas, puntos de vistas generales, etc., abonan al pensamiento sistémico. Interesa a los fines de esta Tesis analizar los sistemas abiertos con sus dinámicas internas, sus mecanismos regulatorios y sus intercambios con el medio; motivo por el cual se desarrollan a continuación las perspectivas de la *Cibernética*, la *Teoría de la Información* y la *Teoría de la comunicación humana*, las cuales abonan a la TGS poniendo la noción de sistema abierto en relación con nociones clave como la retroalimentación, autorregulación, interacción e interrelación.

Posteriormente, se abordan los dos tipos de sistemas que interesan para el desarrollo del tema de Tesis (sistemas vivos y sistemas sociales), los cuales pertenecen a distintos niveles de complejidad. Por este motivo, se considera necesario profundizar, previo al abordaje de estos dos sistemas, en el concepto de complejidad (Morin, 1990). El principio unificador de este devenir por los distintos sistemas es que, siguiendo a Von Bertalanffy (1968/2012), es posible afirmar que “encontramos organización en todos los niveles” (p. 49).

1.1. La Cibernética

Paralelamente a la formulación de la TGS, Wiener (1894-1964) postula en 1948, en su libro denominado *Cybernetics*, una perspectiva acorde y complementaria a la sistémica. Su trabajo, desde una mirada interdisciplinaria, aborda los procesos regulatorios en los sistemas abiertos, los intercambios de información y la comunicación.

Etimológicamente, el término cibernética deviene de la palabra griega *kybernetes* (*Κυβερνήτης*), que significa *gobierno del timón* en referencia al timonel, encargado de navegar las embarcaciones. La palabra-metáfora hace referencia al proceso de detección y corrección del error automáticamente, en pos de realizar los cambios necesarios para mantener la dirección deseada (Costa, 2015).

La base del modelo cibernético es el ciclo de retroalimentación, en el cual, por retroalimentación de información, se mantiene el valor deseado (*sollwert*), se alcanza un blanco, etc. La teoría de los sistemas abiertos es una cinética y una termodinámica generalizadas. La teoría cibernética se basa en la retroalimentación e información (Von Bertalanffy, 1968/2012, p.156).

Es posible definir la retroalimentación como “parte de la salida de un sistema que vuelve a introducirse en el sistema como información de dicha salida” (Watzlawick et al., 2002, p. 32). Un bucle de retroalimentación (*feedback loop*) es una disposición circular de elementos conectados causalmente, en el que “la causa inicial se propaga alrededor de los eslabones sucesivos del bucle, de tal modo que cada elemento tiene un efecto sobre el siguiente” (Capra, 1998, p. 75), hasta que el último retroalimenta el efecto sobre el primer eslabón. La consecuencia de esta disposición es que el primer eslabón (*input*) se ve afectado por el último (*output*), lo que se traduce en la autorregulación de todo el sistema (Capra, 1998). Los sistemas cibernéticos serán, a partir de esto, un caso especial de los sistemas que exhiben autorregulación. “Wiener llevó los conceptos de cibernética, retroalimentación e información mucho más allá de los campos de la tecnología, y los generalizó a los dominios biológico y social” (Von Bertalanffy, 1968/2012, p. 14).

Esta retroalimentación puede ser positiva o negativa. La retroalimentación negativa, característica de la homeostasis (estado constante), posee un papel muy importante en el logro y mantenimiento de la estabilidad de las relaciones dentro de un sistema; la información de la salida que reingresa al sistema es utilizada para disminuir las desviaciones de la salida con respecto a la norma establecida. La retroalimentación positiva lleva al cambio, a la pérdida de estabilidad o equilibrio; la información que reingresa actúa como una medida para aumentar la desviación de la salida y resulta así positiva en relación con la tendencia ya existente (Arnold y Osorio, 1998; Capra, 1998; Costa, 2015; Von Bertalanffy, 1968/2012; Watzlawick et al., 2002). Sin embargo, es importante aclarar que, aunque existen sistemas abiertos estabilizados, dicha constancia no es total, sino que oscila todo el tiempo alrededor de la norma establecida. En cierto sentido entonces, el lazo de retroalimentación es un lazo de comunicación que transporta cierta información (François, s.f.) acerca de las diferencias entre el valor de referencia o norma establecida y los valores observados en las salidas del sistema.

En la naturaleza, los sistemas observables poseen distintos niveles de complejidad y constan de una combinación de ambas retroalimentaciones, aparecen distintos niveles de regulación. Dentro de un sistema, cada subsistema puede contar con una regulación propia y otra subordinada (Costa, 2015). Esta puede serlo respecto al sistema total o a una regulación proveniente de un grupo de subsistemas. Cuando surge una discordancia entre ambas formas de regulación, la norma establecida decidirá cuál predomina. Es así como, con el desarrollo de las investigaciones en torno a esta temática, los conceptos de retroalimentación y autorregulación condujeron al de autoorganización (Capra, 1998).

Con el paso del tiempo y la aplicación a múltiples ámbitos de estudio, la Cibernética termina planteándose más como una forma de reflexión que como una teoría (Winkin, 1981). Es así como, a partir del concepto de retroalimentación, los modelos de explicación

lineales comienzan a perder vigencia, y se plantea otra lógica para el abordaje de distintas problemáticas.

1.2. Teoría de la Información

A medida que la TGS y la cibernética comienzan a formalizarse, Shannon (1916-2001), antiguo discípulo de Wiener, elabora su *Teoría Matemática de la Comunicación*.

Los conceptos de comunicar y comunicación sufrieron, a lo largo de los siglos, varias mutaciones en relación a su sentido. En un principio, alrededor de la segunda mitad del siglo XIV, en la lengua francesa el sentido básico de estos conceptos era *participar en* (Winkin, 1981, p. 12), posteriormente, y siguiendo esta lógica, tuvieron relación con *comulgar* y *comunidad*, para pasar paulatinamente a los usos relacionados con la *transmisión*. Lo mismo ocurre con la evolución general de los términos en inglés. En ambos idiomas, tanto comunicar como comunicación para mediados del siglo XX, tienen relación con la transmisión de información y los medios a través de los cuales esta transmisión se lleva a cabo (medios de comunicación).

Para 1949, Shannon, mientras trabajaba para la compañía *Bell Telephone*, plantea un modelo de la comunicación.

Desde hacía mucho tiempo los ingenieros de telecomunicaciones trataban de mejorar el rendimiento del telégrafo, es decir, aumentar la velocidad de transmisión del mensaje, disminuir las pérdidas en el curso de la transmisión, determinar la cantidad de información que es posible emitir en un tiempo dado (Winkin, 1981, p. 16).

En función de esto, Shannon propone un modelo de la comunicación, posteriormente relativizado por los/as teóricos/as sistémicos como un modelo lineal, de transmisión de información. El concepto clave a ser tomado en consideración aquí es el de información, el cual remite a una magnitud estadística abstracta. "La cantidad de información [es la] medida cuantitativa de la incertidumbre de un mensaje en función del grado de probabilidad de cada señal que compone ese mensaje" (Winkin, 1981, p. 17).

La comunicación es entendida a partir de este modelo como un proceso mediante el cual dentro de un sistema circula información. La comunicación *transporta* información. Entre el sistema fuente de información y el sistema receptor de esa información se intercala un canal de transmisión. El sistema fuente de la información posee un codificador que traduce dicha información en símbolos, cuyo conjunto constituye el mensaje, asimismo, en el extremo receptor existe un decodificador de esos símbolos. Las posibles perturbaciones surgidas en este mecanismo de transmisión se denominan ruido. Es importante señalar que ya en este modelo, un mensaje no tiene significado por sí mismo, sino que adquiere el significado en el contexto de todos los otros mensajes posibles.

El mensaje real es uno seleccionado entre varios posibles. Cuanto más grande la cantidad de mensajes posibles, más grande será la información transportada por un solo mensaje. La cantidad de información contenida en un mensaje depende de la medida de incertidumbre que éste elimine (François, s.f., p. 6).

La teoría matemática de la comunicación, o como se la conocerá posteriormente: *la teoría de la información*, conseguirá una profunda penetración en diversas disciplinas científicas, no solo entre ingenieros y físicos, sino también entre sociólogos, psicólogos y lingüistas. Es interesante destacar la notable similitud del esquema de Shannon con el posterior *Modelo de la comunicación verbal* de Jakobson. Debido a su simpleza, este esquema se convirtió durante mucho tiempo en el modelo de la comunicación de las ciencias sociales, a pesar de las numerosas críticas que ha recibido (entre ellas la denominación de *Modelo Telegráfico de la Comunicación*) y a las diversas modificaciones sufridas con el paso de los años.

1.3. Teoría de la Comunicación Humana

En el curso de los años 50, cuando el denominado *Modelo Telegráfico de la Comunicación* comienza a adquirir un lugar importante en la reflexión teórica sobre la

comunicación, un grupo de pensadores/as sistémicos/as, entre ellos/as Bateson (1904-1980) y su equipo de psiquiatras intentan formular una teoría de la comunicación apoyándose en datos cotidianos, interacciones significantes y comunicaciones en diversas situaciones. Este grupo se fue incrementando exponencialmente a medida que los/as discípulos/as de cada uno de los miembros del equipo (Jackson, Watzlawick, Sigman, Mead, etc.) continuaron los desarrollos de sus mentores/as.

Todos/as estos/as autore/as cuyos desarrollos en torno a la comunicación fueron heterogéneos y aplicados y aplicables a diversos ámbitos, coincidían en una “fuerte oposición a la utilización en las ciencias humanas del modelo de comunicación de Shannon” (Winkin, 1981, p.20). Sostenían que la teoría de Shannon había sido concebida por y para ingenieros de telecomunicaciones y que había que dejársela a ellos, agregando que la comunicación debe estudiarse en las ciencias humanas según un modelo que le sea propio.

“Seguir el modelo de comunicación de Shannon implica pensar que la comunicación entre dos individuos es un acto verbal, consciente y voluntario” (Winkin, 1981, p. 21) y, como plantean Watzlawick, Beavin Bavelas y Jackson (2002), implica estudiar este fenómeno como unidireccional (del que habla al que escucha) perdiendo de vista que un individuo participa de la comunicación, la cual es un proceso de interacción, y ningún individuo es el origen o el final del proceso comunicacional. “La comunicación es una condición *sine qua non* de la vida humana y el orden social” (Watzlawick et al, 2002, p. 17) y que es desde el comienzo de su existencia que “el ser humano participa en el complejo proceso de adquirir las reglas de la comunicación” (p. 17).

Como es posible observar, estos/as autores/as sistémicos/as plantean otra forma de enfocar el fenómeno en el cual la comunicación es “un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc.” (Winkin, 1981, p. 24). Visto de este modo, la palabra acaba siendo un subsistema del conjunto/sistema de comportamientos humanos. Ya no se trata de establecer una oposición entre comunicación verbal y no verbal, sino de que la comunicación, como sistema, es un todo integrado, un proceso permanente en varios niveles (sintáctico, semántico, pragmático). Esto hace que los mensajes carezcan de significación intrínseca: solo en el contexto del conjunto de los modos de comunicación, relacionado a su vez con el contexto de interacción, pueden adquirir cierta significación. Nuevamente, es preciso concebir la investigación de la comunicación en términos de niveles de complejidad, de contextos múltiples y de sistemas circulares.

El estudio de la comunicación humana puede subdividirse en las tres áreas previamente expuestas: sintáctica, semántica y pragmática (Watzlawick et al., 2002). Si bien las áreas sintáctica y semántica poseerán gran importancia a nivel individual y social, el enfoque desde la psicología para estos/as autores/as, debe realizarse principalmente sobre la pragmática, debido a que los datos que ella brinda no son solo palabras, sino también “sus concomitantes no verbales y el lenguaje corporal” (Watzlawick et al., 2002, p.24), a los cuales deben agregarse las conductas personales y “los componentes comunicacionales inherentes al contexto en que la comunicación tiene lugar” (Watzlawick et al., 2002, p.24). Así, desde esta perspectiva, toda conducta y no solo el habla es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afecta y en última instancia es conducta. Este modelo se interesa más por la relación emisor-receptor, que se establece por medio de la comunicación (retroalimentación, interacción), que por las relaciones emisor/receptor-signo (contenido).

Existen algunas propiedades básicas de la comunicación, las cuales Watzlawick, Beavin Bavelas y Jackson (2002) denominan *axiomas*; estas propiedades o axiomas de la comunicación humana encierran ciertas consecuencias a nivel interpersonal:

1. *La imposibilidad de no comunicar*. No hay nada que sea lo contrario de conducta. No hay no-conducta, o es imposible no comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación e interacción tiene valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar.

2. *Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación.* Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, metacomunicación. Siguiendo a Bateson (1965 citado por Watzlawick et al., 2002), estos dos aspectos se conocen como los aspectos *referenciales* y *conativos*. El aspecto referencial de un mensaje transmite información y, por ende, en la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje. Por otro lado, el aspecto conativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es y, a la relación entre los comunicantes.
3. *La puntuación de la secuencia de hechos.* Esta característica se refiere a la interacción (intercambio de mensajes) entre comunicantes. Para un observador, una serie de comunicaciones puede entenderse como una secuencia interrumpida de intercambio. Sin embargo, los que participan de la interacción siempre introducen la puntuación de la secuencia de hechos. Los participantes de cualquier interacción puntuarán de manera subjetiva la secuencia comunicacional de la que participan, organizando de esta manera, distintos hechos de la conducta.
4. *Comunicación digital y analógica.* Se considera comunicación *digital* a la palabra en sí misma, al hecho de nombrar algo que no tiene ninguna relación real con el signo seleccionado para designarlo. Se considera comunicación *analógica* a todo lo que sea comunicación no verbal. El ser humano es el único ser vivo que utiliza ambos modos de comunicación.
5. *Interacción simétrica y complementaria.* Pueden describirse como relaciones basadas en la igualdad o la diferencia. En el primer caso, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca. En el segundo caso, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro, constituyendo una forma distinta.

Estas propiedades básicas de la comunicación son las que posibilitan considerar la interacción como un sistema. *La teoría de la comunicación humana* se engloba dentro de los desarrollos de la TGS (Watzlawick et al., 2002), la cual, como se plantea en apartados anteriores, permite comprender la naturaleza de los sistemas interaccionales, los cuales a partir de las propiedades emergentes que surgen de estas interacciones, presentan un grado superior de complejidad.

2. Teoría de la Complejidad

La Teoría de la Complejidad adquiere a partir de sus primeras formulaciones en la década del '70, una gran notoriedad y relevancia en todas las áreas de estudio. Edgar Morin, su principal representante, plantea en sus primeros escritos que la complejidad “se impone de entrada como imposibilidad de simplificar; [...] allí donde se pierden las distinciones y claridades en las identidades y causalidades, allí donde los desórdenes y las incertidumbres perturban los fenómenos” (Morin, 1990, p. 377). Se enarbola, desde un principio, como una forma de abordar la realidad en gran concordancia con aquella perteneciente al pensamiento sistémico.

La TGS como la *Teoría de la Complejidad* tienen en común el interés por superar las visiones reduccionistas de los fenómenos que a menudo se instalan en cada disciplina, así como el interés por observar otras disciplinas y los fenómenos que éstas estudian. La complejidad, definida por Morin (1990), es en un primer momento “un fenómeno cuantitativo, una cantidad extrema de interacciones e interferencias entre un número muy grande de unidades” (p. 59), pero más allá de esta definición cuantitativa, la complejidad comprende “incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios; siempre está relacionada con el azar” (p.60). Así, “es una mezcla íntima de orden y desorden” (Solís, s.f, p. 2).

El pensamiento complejo integra todos los elementos que puedan aportar orden, claridad, distinción, precisión en el conocimiento, pero rechaza las consecuencias mutilantes, reduccionistas, unidimensionalizantes que puede producir la simplificación abusiva. Intenta relacionar y dar cuenta de las articulaciones entre diversos aspectos de la realidad. En relación a estas nociones Morín propone una reforma del pensamiento y del conocimiento, proponiendo un pasaje, desde un pensamiento que aísla y separa hacia un

pensamiento que distingue y une (Morín, 1990). Es posible afirmar entonces, que lo complejo se configura como un “tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: que presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple [...] Tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico” (Morin, 1990, p. 32).

Así es que la complejidad se presenta con los rasgos de lo enredado, lo desordenado, lo ambiguo, lo incierto, a partir de ello se hace necesaria para su comprensión, una lógica que responda a lo multisequencial, a lo multilineal, a la incertidumbre, para lo cual la lógica lineal deductiva utilizada en las ciencias tradicionales y en la modernidad, se muestra insuficiente.

El pensamiento de la complejidad, como se ve, no es en ningún caso un pensamiento que rechace la certeza en beneficio de la incertidumbre, que rechace la separación en beneficio de la inseparabilidad, que rechace la lógica para autorizar todas las trasgresiones. El procedimiento consiste, por el contrario, en una ida y vuelta incesante entre certezas e incertidumbres, entre lo elemental y lo global, entre lo separable y lo inseparable. No se trata de abandonar los principios de la ciencia clásica -orden, separabilidad y lógica-, sino de integrarlos en un esquema que es, al mismo tiempo, más amplio y más rico. No se trata de oponer un holismo global y vacío a un reduccionismo sistemático; se trata de incorporar lo concreto de las partes a la totalidad. Hay que articular los principios de orden y de desorden, de separación y de unión, de autonomía y de dependencia, que son, al mismo tiempo, complementarios, competidores y antagonistas en el seno del universo (Morín, 1995a, p. 21).

Morin (1990) plantea tres principios que ayudan a pensar la complejidad. El primero se denomina *Principio Dialógico*, y es el que permite mantener la dualidad en el seno de la unidad, asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas. Une dos principios o nociones que deberían excluirse entre sí pero que son indisociables en una misma realidad. Lo dialógico permite asumir racionalmente la inseparabilidad de nociones contradictorias para concebir un mismo fenómeno complejo. Por intermedio de este principio se señala, una vez más, la necesidad de superar viejas dicotomías y fragmentaciones. El segundo principio se denomina *Principio de la Recursividad Organizacional*. El autor utiliza para explicarlo el proceso del remolino, plantea que cada momento del remolino es producido y, al mismo tiempo, productor. Un proceso recursivo es aquel en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce. Por último, el tercer principio planteado es el *Principio Hologramático*. En un holograma, “el menor punto de la imagen del mismo contiene la casi totalidad de la información del objeto representado, no solo la parte está en el todo, sino que, además, el todo está en la parte” (Morin, 1990, p. 107). Entonces, es posible enriquecer el conocimiento de las partes con el del todo y el del todo por el de las partes, en un mismo movimiento productor de conocimientos. Se aprecia, de esta forma, que el principio hologramático está ligado a la idea de recursividad y ésta, al mismo tiempo, al principio dialógico. Como complemento a los principios planteados por Morin, Izuzquiza (2013) propone cinco más:

- *Multidimensionalidad*: Un objeto es complejo cuando no puede entenderse ni verse desde una sola y única perspectiva.
- *Riqueza relacional*: se rompen la linealidad de tipo mecánica en las relaciones, las cuales dejan de ser biunívocas. Cada elemento de un conjunto le corresponden varios elementos de otro u otros, y no solo uno.
- *Posibilidad y contingencia*: la complejidad supone mantener una perspectiva en la que la posibilidad y la contingencia son privilegiadas por sobre la afirmación de la realidad.
- *Dinamismo y Diferencia*: la complejidad privilegia el dinamismo, la variación, el cambio ante cualquier defensa de la inmovilidad. Se admiten elementos más estacionarios únicamente como partes de un proceso. La complejidad supone admitir la diferencia, y construir unidad a partir de ella.

- *Paradojas creativas*: las paradojas adquieren un valor sustantivo. Abre a nuevas formas de reflexión, obliga a pensar de formas diferentes lo que antes se pensaba de un modo único.

Desde la *teoría de la complejidad* se busca integrar distintas visiones epistemológicas, se trata de un proceso donde el conocimiento se mueve en bucles recursivos. Es decir, lo que es *punto de partida*, también puede ser *punto de llegada*. El conocimiento se construye en un ir y venir que integra y supera. Se pretende, por este medio, gestar una concepción del conocimiento en que la teoría no esté divorciada de la praxis ni los afectos de los pensamientos, ni el sujeto del contexto. De esta manera, brinda la posibilidad de encontrar un nuevo sentido en y a las prácticas.

2.1. Enfoques complejos

La epistemóloga Najmanovich (2011), quien toma como punto de partida la teoría de la complejidad, y sigue a Morin (1990), propone hablar de enfoques y no de teoría o paradigma (como se hace en muchas ocasiones al referirse a la complejidad), debido a que las nociones consignadas no se limitan a un paradigma totalizador, sino que configuran múltiples posibilidades de poner el foco (Costa, 2015).

El enfoque de la complejidad puede proveer nuevas respuestas a viejas preguntas. El aporte fundamental que nos da es habilitar otros interrogantes, gestar otra mirada sobre el mundo, incluidos nosotros en él. La complejidad no es "la simplicidad, pero un poco complicada", ni tampoco una mera ampliación de foco conceptual (Najmanovich, 2005, p.5).

Para Najmanovich (2011) la estética de la complejidad no privilegia ninguna forma determinada. El acento está puesto sobre aquellas formas o *matrices-estéticas* (Costa, 2015) que habían sido relegadas o excluidas por los paradigmas modernos. Los enfoques complejos tienen como propósito poner en evidencia interrelaciones no fácilmente observables, lo cual obliga a poner foco en la estructuración subyacente del sistema.

Mi propuesta para una estética de los enfoques de la complejidad es completamente diferente: desarrollar perspectivas no dualistas que las cuales resulta mucho más productivo mantener la diferencia, reconocer la legitimidad en cada ámbito de cada una de las descripciones: lineal y no lineal, continua y discontinua, analítica y sintética, etc., ya que ninguna puede ser completa en sí misma, ni es completada por la otra [...] Una estética y una lógica que parten de una concepción paradójica admiten en su seno el tiempo, el cambio, la transformación, porque el punto de partida es el de la dinámica vincular y no el de las esencias absolutas del dualismo o el monismo propios de nuestra tradición occidental (Najmanovich, 2005, p.5).

Estos aportes propician cartografías reticulares que en la actualidad permiten visualizar los sistemas como entramado de procesos. "Se atienden los multiniveles individual, grupal y colectivo" (Costa, 2015, p. 129). Para muchos, es imposible reducir la complejidad a una teoría, un paradigma, ni siquiera a un nuevo sistema de creencias, es por eso que se plantean, entonces, los enfoques. Estos enfoques complejos hacen lugar a una gran variedad de *marcos* y sistemas referenciales, permitiendo la *apertura a un multimundo* (Najmanovich, 2008) en el que es posible compatibilizar la estabilidad y el cambio, la unidad y la heterogeneidad, ya que, como plantea Najmanovich (2008), el punto de partida de estos enfoques es el reconocimiento de la interacción como eje sobre el que se vertebra toda descripción del conocimiento humano. "Este multimundo es reconocido como una co-creación emergente de nuestras interacciones con el ambiente en el que convivimos" (p. 167).

El enfoque o los enfoques complejos proveen entonces de nuevas formas de responder a viejos interrogantes, aportan una mirada renovada sobre el mundo y nosotros, posibilitan, inclusive, la aparición de nuevos interrogantes. Esta postura, plantea López Yáñez (2002) es lo que ha posibilitado la creación de cierto lenguaje y cierta mirada transdisciplinarios, los cuales se configuran a partir de un conjunto de concepto transversales adoptados por diversas disciplinas, incluso a modo de metáfora.

Esto es lo que ha forjado -en expresión de Morin- un auténtico espíritu del valle en torno al pensamiento sistémico. Un pensamiento sobre el que vierten sus aguas un sinfín de afluentes que tienen su origen en fuentes muy diversas (López Yáñez, 2002, p. 297).

El propósito de hablar de enfoques y no de una gran teoría, totalizadora, se encuentra en relación con el hecho de que, como plantea Morin (1990), es necesario hacer foco en una problemática para estudiarla, pero esto debe hacerse siendo conscientes de que se está llevando a cabo una reducción, una reducción necesaria, diferente de la “reducción arrogante que cree poseer la verdad simple” (Morin, 1990, p. 143).

3. Sistemas Complejos

Una vez desarrolladas y caracterizadas las teorías que sirven como marco para el estudio de los sistemas, se despliega a continuación lo que dichas teorías tienen para decir acerca de qué son y qué rasgos identifican a los sistemas complejos.

Este tipo de sistemas se caracteriza fundamentalmente por el hecho de que su comportamiento es imprevisible (Moriello, 2006; Palacio Gómez & Ochoa Jaramillo, 2011). Luhmann (1998) afirma que la complejidad del sistema es la medida de la falta de información y de la incertidumbre en las conclusiones que se pueden extraer de las observaciones actuales. Rodríguez Devis (2011) plantea que un sistema es complejo cuando las interacciones entre sus elementos son fuertes, esto es, que los eventos actuales influyen de manera decisiva en la probabilidad de ocurrencia de otros eventos posteriores. García (2006) observa que “un sistema complejo es una representación de un recorte de la realidad, conceptualizado como una totalidad organizada, en la cual los elementos no son ‘separables’ y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente” (p.21), estos elementos del sistema, al mismo tiempo, se encuentran en continua interacción. Se trata de numerosos elementos que constantemente interactúan unos con otros en cientos, miles y algunas veces millones de formas variables; implicando, en primer lugar, que el sistema como totalidad, posee propiedades que van más allá que la suma de las propiedades de los elementos; en segundo lugar, que el sistema posee una estructura que está determinada por estas relaciones y no por los elementos en sí mismos; y por último, que las relaciones que constituyen estas estructuras son dinámicas y fluctúan constantemente.

La complejidad no se reduce a una simple combinación de procesos que ocurren a nivel básico de los sistemas, sino que es intrínseca a la naturaleza de esta clase de sistemas (Rodríguez Devis, 2011). Los sistemas presentan un conjunto intrincado de relaciones no lineales y bucles de retroalimentación de forma que solo algunos aspectos del sistema pueden ser analizados al mismo tiempo. En relación con esto, Moriello (2006) enumera algunas otras características fundamentales: 1) están compuestos por una cantidad de elementos relativamente idénticos; 2) la interacción entre sus elementos es local y origina un comportamiento emergente que no puede explicarse a partir de dichos elementos aislados; y 3) es muy difícil predecir su evolución dinámica futura. Es posible observar esta clase de sistema en la mayoría de los fenómenos cotidianos, como así también en la naturaleza.

A pesar de que se puede hallar una amplia diversidad de sistemas complejos, ha sido posible identificar algunas conductas genéricas en los mismos, entre ellas, “la autoorganización, las leyes de crecimiento y los procesos colectivos emergentes” (Moriello, 2006, p. 2). Cuando se habla de *autoorganización*, se hace referencia a la forma a través de la cual el sistema recupera el equilibrio, modificándose y adaptándose al entorno que lo rodea y contiene. Al mismo tiempo, cuando un sistema complejo contiene elementos independientes que buscan adaptarse al entorno por medio del aprendizaje, sin comprometer su identidad, ni su autonomía, pero autoorganizándose al mismo tiempo, se trata de sistemas adaptativos complejos. La *ley de crecimiento* de los sistemas complejos plantea que “todos los sistemas ‘crecen’ a través de un ciclo de vida en fases, incluidos nacimiento, crecimiento, maduración y declinación o transformación eventual” (Rodríguez Devis, 2011, p. 8) y los *procesos colectivos emergentes* están dados por estas propiedades que poseen los sistemas que son, al mismo tiempo, más y menos que la suma de sus elementos componentes.

Estos sistemas complejos, autoorganizados, adaptativos, en dinamismo constante se hallan en el límite entre el orden inmutable y el desorden total. Esto es, un espacio estrecho con suficiente orden para permitir desarrollar procesos y evitar la extinción del sistema, pero con suficiente desorden como para ser capaz de adaptarse a situaciones novedosas y evolucionar. Es importante subrayar, entonces, que “los sistemas complejos no solo deben adaptarse a su entorno, sino que también a su propia complejidad” (Luhmann, 1997, p.85).

Finalmente, y retomando la principal característica derivada de lo planteado hasta aquí, aunque no es posible analizar matemáticamente la evolución de estos sistemas ni predecir sus estadios posteriores, es posible explorarlos. Sin embargo, se trata de sistemas irreducibles; es decir, la única forma de estudiar su evolución será siempre mediante la observación directa, y mientras evolucionan.

La manifestación más primaria de lo que se considera un sistema complejo puede encontrarse en la organización los seres vivos y a partir de esto, en los subsiguientes niveles de organización hasta llegar al nivel social. A continuación, se abordará específicamente estos dos tipos de sistemas complejos, debido a la relevancia que posee el estudio de sus características para el desarrollo de esta Tesis Doctoral.

4. Sistemas vivos

Los organismos vivientes se han considerado generalmente sistemas abiertos. Se mantienen en continua incorporación y eliminación de materia e información, constituyendo y destruyendo componentes, sin alcanzar, mientras la vida dure, un estado de equilibrio químico y termodinámico, sino manteniéndose en un estado diferente del equilibrado (Von Bertalanffy, 1968/2012). Koestler citado por Watzlawick, Beavin Bavelas y Jackson (2002) describe la situación de la siguiente manera:

Un organismo vivo no constituye un conglomerado de partes elementales o de procesos elementales; es una jerarquía integrada de subtotalidades semiautónomas, que consisten en subtotalidades y así, sucesivamente. De esta manera, las unidades funcionales en todos los niveles de la jerarquía son, por así decirlo, bifrontes: actúan como un todo cuando miran hacia abajo y como partes cuando miran hacia arriba (p. 119).

Morin (1990) agrega a esto que todo sistema autoorganizado (viviente), hasta el más simple, combina un número muy grande de unidades, “del orden del billón, ya sean moléculas en una célula, células en un organismo” (p. 59). Moriello (2006) afirma que “la vida se constituye en el ejemplo más acabado de estructuras muy complejas que surgen a partir de estructuras mucho más simples” (p. 4). Se trata aquí de las denominadas propiedades emergentes, resultado de la interacción entre los elementos y la dinámica propia de cada sistema.

En efecto, como plantea (Moriello, 2006) cualquier forma de vida es un sistema altamente complejo, con una estructura particular altamente organizada y al borde del caos. “Entre sus características definitorias se pueden incluir su capacidad para la autorreproducción, el almacenamiento de información, el crecimiento, la adaptabilidad (al entorno), la interdependencia (con otras formas de vida) y la evolución” (Moriello, 2006, p. 4).

Según Pascale, Millemann y Gioia (2000), existen cuatro principios que son inherentes a todo sistema vivo:

1. El equilibrio es el precursor de la muerte. Cuando un sistema vivo se encuentra en un estado de equilibrio, es menos sensible a los cambios que se producen a su alrededor. Esto lo sitúa en un nivel máximo de riesgo.
2. Ante una amenaza, o cuando se movilizan ante una oportunidad imperiosa, las cosas vivas se mueven hacia el borde del caos. Esta condición provoca niveles más altos de mutación y experimentación, y hay oportunidades de encontrar soluciones completamente nuevas. Son sacadas de sus estados de equilibrio por *atractores*.
3. Cuando se produce esta estimulación, los componentes de los sistemas vivos se autoorganizan y de la agitación emergen nuevas formas.

4. Los sistemas vivos no pueden ser dirigidos por una senda lineal. El reto radica en perturbarlos de una manera que se aproxime al resultado deseado.

A partir de los desarrollos teóricos planteados hasta aquí, es posible justificar la afirmación de que los sistemas vivos son sistemas abiertos regulados por sofisticados mecanismos de retroalimentación, tanto positiva como negativa, que intercambian información y se comunican con el medio, y que estas relaciones, tanto con el medio externo como con el interno, hacen de los seres vivos sistemas sumamente complejos.

Sin embargo, Maturana Romasín y Varela, ambos biólogos chilenos, conceptualizan en la década del '80, el fenómeno de la autopoiesis; la cual permite una comprensión más acabada de la dinámica interna y de los requerimientos del entorno en los sistemas, e impacta profundamente en la teoría sistémica. "La noción de autopoiesis es un caso particular de una clase o familia de organizaciones con características propias. Lo que tiene en común es que todas ellas dan al sistema en cuestión una dimensión autónoma" (Varela, 1997, p. 53).

Inicialmente Maturana y Varela emplearon el concepto de autopoiesis para abordar la dinámica celular. Más tarde lo hicieron extensivo a la organización general del sistema nervioso, por lo que los seres vivos en su totalidad tienen características específicas de organización y son distinguibles por sus estructuras diversas. De este modo los seres vivos como organismos con características propias son unidades autónomas (Costa, 2015).

El concepto de unidad autopoietica (del griego *poiésis*, capacidad de producir), refiere a formas de organización en donde el ser y el hacer son inseparables. Los sistemas autopoieticos se ubican estructuralmente en relación a su entorno/ambiente. Relación que Maturana y Varela (1997) conceptualizan como *acople estructural*, "esta noción es el resultante de las modificaciones mutuas que las unidades interactuantes soportan, sin perder su identidad en el transcurso de sus interacciones" (Maturana & Varela, 1997, p. 101).

Según Maturana (1978, 1987) si el mencionado acoplamiento estructural dinámico se pierde, el sistema viviente se muere. Los sistemas vivos no son, sino que están siendo, están continuamente modificando su ser y su acoplamiento con el medio. Estos cambios continuos constituyen el modo de ser de los sistemas vivos, y, por consiguiente, la incertidumbre es el modo natural de su manifestación (Costa, 2015).

Se puede inferir entonces que, la finalidad de los sistemas autopoieticos es producirse a sí mismos y que su propia organización e identidad es su producto más significativo (Costa, 2015). Esta perspectiva incluye entonces la noción de autorreferencia de los sistemas autopoieticos, la cual se define como "la posibilidad de los sistemas de configurar relaciones internas diferentes a la de su entorno" (Costa, 2015, p. 123). Así pues, la concepción de autopoiesis explica el modo autorreferencial de operar de un sistema, a partir del cual se convierte de manera simultánea en una unidad autónoma y al mismo tiempo dependiente de su entorno.

Para Maturana y Varela (1984) los sistemas autopoieticos y autorreferentes se dedican a sostener su identidad subordinando transformaciones y cambios al sustento de su propia organización. Su autorreferencialidad alude a la limitación en interrelación con elementos que no son específicos en la modalidad relacional que define su organización. Por lo tanto, un sistema autopoietico y autorreferente, al construirse a sí mismo, consecuentemente también construye un modo de conocer el mundo. Todo lo que ocurre en el entorno, ha de ser acomodado al propio modo de conocer del sistema. Esto significa que un sistema cognitivo se encuentra clausurado cognitivamente, lo que de ningún modo implica que dicho sistema esté cerrado al entorno. Los cambios en el sistema pueden ser *impulsados* por el entorno, pero no *especificados* por éste (Maturana y Varela, 1984). Es aquí donde se anclan los desarrollos teóricos realizados por estos autores en torno a las bases biológicas del conocimiento, del aprendizaje y en última instancia de lo social. La *Biología del Conocimiento Humano* surge de la conjunción de las áreas de la biología como ciencia natural y la *cibernética de segundo orden* que analiza el operar general de los sistemas complejos, capaces de proyectarse y describirse a sí mismos.

Estas investigaciones posibilitaron comprender la dimensión de conocimiento en la cual surge y existe la autoconciencia. Maturana (1995 citado por Ruiz, 1995) considera que la autoidentidad surge como objeto en una mirada reflexiva, y que es el lenguaje la que la hace posible. La autoconciencia es la distinción de una identidad relacional que surge en el lenguaje tratado como objeto, el yo solo es posible en el lenguaje, el que a su vez es posible a través de una comunidad verbal. La mente es un fenómeno que pertenece a la dinámica relacional del organismo. La mente surge como un fenómeno relacional, en la relación entre los organismos y el medio (Ruiz, 1996), de la misma manera, la conducta surge y toma lugar en el fluir de las interacciones de un organismo y el medio; y es una relación dinámica entre los dos. Para la *Biología del Conocimiento Humano* entonces, la ontología de lo mental es una ontología de primera persona, pero abierta a la validación de los otros por medio de la intersubjetividad (Valenzuela Fuenzalida, 2003 citado por Costa, 2015).

Quizás una de las aristas más relevantes de los trabajos enmarcados en esta teoría, tiene que ver con la reflexión que revela que las explicaciones científicas son proposiciones generativas (proposiciones que generan el fenómeno a explicar) en el ámbito de experiencias de los observadores, por lo que no requieren la suposición *a priori* de un mundo objetivo independiente del observador (Behncke, 1984, p. XXI). Maturana (1987) revela la biología del/la observador/a al proponer que la misma vida debe ser entendida como un proceso de conocimiento. Ruiz (1996) plantea que el trabajo de la *Biología del Conocimiento Humano* constituye un sistema explicativo ontológico unitario de la vida y de la experiencia humana. Es ontológico “porque visualiza a la experiencia humana desde un punto de vista situado dentro de las condiciones de constitución de lo humano [...] y es explicativo porque propone una mirada de la dinámica de relaciones que genera los fenómenos del conocimiento” (Ruiz, 1996, s.n.). El conocimiento se da siempre en un contexto relacional.

Se conoce al observar. Es el lenguaje el que posibilita este proceso. El/la observador/a atraviesa una experiencia a partir de la cual construye una explicación de dicha experiencia, esta explicación será una reformulación propia de dicha experiencia. Esta capacidad y posibilidad de encontrar una nueva explicación es lo que le confiere el carácter de observador/a a la persona que conoce (Costa, 2015).

4.1. Construcción de la realidad en los sistemas vivos

El constructivismo implica una nueva comprensión de la naturaleza del conocimiento y de los procesos de construcción de la inteligencia y ejerce y ha ejercido durante siglos una gran influencia en el desarrollo de las ciencias sociales. “El constructivismo [...] es un tipo de marco teórico en el cual se enfatiza la actitud activa, constitutiva o espontánea de los organismos (o de los sujetos) frente a las coacciones de su entorno” (Reynoso, 1998, p. 311).

Las teorías constructivistas del aprendizaje iniciadas a principios del siglo pasado, han tenido un profundo desarrollo en su segunda mitad. Si bien es posible reconocer dentro de ellas importantes escuelas bien diferenciadas, esta corriente cognitiva converge en la comprensión de la conducta humana como una totalidad, y da especial importancia a las variables internas que se dan en el proceso de aprendizaje, poniendo el acento en el aprendizaje significativo.

En este apartado se hace referencia a tres desarrollos dentro de este marco constructivista: la *Escuela de Ginebra* de Jean Piaget, la *teoría psicogenética*, la *Escuela Soviética* de Vigotsky, la *psicología dialéctica*, y la *Escuela de Santiago* de Maturana y Varela, quienes buscan sentar las bases biológicas del conocer humano.

La Teoría Psicogenética de Piaget

Piaget analiza la dimensión no hereditaria del aprendizaje, y lo considera producto de procesos que se dan en interacción con el medio y que generan cierto desarrollo interno. El ser humano tiene estructuras iniciales que condicionan el aprendizaje, las que funcionan como reguladoras de este proceso, pero a su vez mediante la interacción con el medio

éstas son susceptibles de modificación y transformación. Al mismo tiempo, una vez modificadas permitirán la realización de nuevos aprendizajes. Este proceso complejo se denomina *constructivismo genético*, debido a esta relación dialéctica de evolución espiralada que se logra a través de la interacción entre lo que el/la sujeto posee (genética) y aquello que va encontrando en el medio, que le permite construir su conocimiento (constructivismo).

De este modo “el conocimiento no es nunca una mera copia figurativa de lo real, es una elaboración subjetiva que desemboca en la adquisición de representaciones organizadas de lo real y en la formación de instrumentos formales de conocimiento” (Gimeno Sacristán & Pérez Gómez, 1993 citado por Perlo, 2007, p. 55).

Desde esta concepción, la experiencia es central en la construcción del conocimiento, pero no se realiza una diferenciación explícita entre experiencia física y social (Mareovich, entrevista a especialista, 2017). Asimismo, Piaget señala la estrecha relación entre cognición y afectividad. La motivación constituye un elemento activador de las estructuras cognitivas.

La psicología dialéctica de Vigotsky

Se trata de una psicología enmarcada en el materialismo dialéctico marxista, cuyo primer aporte constituye remarcar la relación dialéctica entre aprendizaje y desarrollo. Para los/as seguidores/as de esta línea el desarrollo es el resultado del intercambio entre la información genética y la experiencia del/la sujeto en un contexto cultural e históricamente dado.

El aprendizaje es concebido como un proceso de reestructuración y negociación de significados mediante el cual se produce un cambio conceptual en las personas (Vigotsky, 1988). Mientras que para Piaget el desarrollo de seres humanos en determinadas etapas de su vida, brinda la posibilidad de adquirir determinados aprendizajes, para Vigotsky son las situaciones de aprendizaje que atraviesan las personas (independientemente de la etapa biológica y cronológica en la que se encuentre) las que producirán cierto desarrollo (Perlo, 2007). Estas situaciones de aprendizaje están determinadas por el contexto socio-histórico en el que se desenvuelvan. En este sentido, el lenguaje cobra especial importancia dentro de esta teoría, ya que se constituye en el instrumento principal de transmisión sociocultural (Perlo, 2007), a partir del cual las personas aprenderán no solo contenidos, sino estructuras, formas, esquemas de pensamiento y construcción del conocimiento. La actividad social es el motor del desarrollo.

La Biología del Conocimiento de Maturana y Varela

Según los planteos realizados por Maturana y Varela (1984), la vida se constituye en un permanente proceso de cognición, proceso en el que el ser humano se encuentra vivenciando desde diferentes aspectos de su vida acontecimientos que van dejando aprendizajes, improntas que conforman su capital de conocimientos (Perlo y López Romorini, 2014). Desde este constructivismo se concibe el conocimiento como el resultado de un/a observador/a al operar sobre sus observaciones, constituidas autorreferencialmente. Este/a observador/a es una parte del sistema capaz de observarse a sí mismo y de autoorganizar su observación de forma consistente con su estructura y con el medio en que subsiste (Jubés, Laso & Ponce, s.f.).

El proceso de conocimiento resultante es inherente a la vida, no solo humana sino de cualquier organismo, incluso unicelular. Para Maturana y Varela (1984) *vivir es conocer*. La *teoría de la biología del conocimiento humano*, planteada por estos autores, resalta la importancia de la experiencia humana en el acto de conocer (para profundización de esta teoría se sugiere remitirse al apartado anterior). A partir de estos desarrollos, se considera necesario realizar una caracterización de los conceptos de vivencia y experiencia.

4.2. Percepción y vivencia: formas de construir *la realidad de los sistemas vivos*

La palabra vivencia fue tomada por el filósofo Ortega y Gasset en 1962 para traducir el término alemán *Erlebnis*. Este término y sus derivados hacen referencia al vivir, pero también significan revelación, descubrimiento.

El primero en indagar en este concepto y su sentido fue Dilthey (1833-1911). Las vivencias según este autor son “algo revelado en el complejo anímico dado en la experiencia interna de un modo de existir la realidad para un cierto sujeto” (Dilthey, 1949 citado por Perlo y López Romorini, 2014, p. 78). Este autor, representante destacado de la corriente filosófica denominada *Vitalismo*, define a las vivencias como una unidad de actitud y contenido. Se trata de una actitud perceptiva en relación a un objeto, suceso o acontecimiento del yo en el momento presente. La vivencia tiene certeza de sí, posibilita la apertura hacia un movimiento interior de reconocimiento brindando un contexto facilitador para la acción transformativa. Mediante la vivencia, el conocimiento emerge como algo dado desde la conciencia (Perlo, 2008), pero no se trata aquí de una conciencia ligada a la reflexión o a la razón sino a una conciencia que es la concurrencia de ciertas cualidades cognitivas, memoria, percepción, movimiento y emoción en un presente unitario.

Además de los desarrollos de Dilthey, el concepto de vivencia es también abordado en los trabajos de Merleau-Ponty (1908-1961), el mismo expone su concepción de la filosofía como una fenomenología en vinculación con lo social y lo político. La *fenomenología de la percepción* de Merleau-Ponty se encuentra en el origen de la renovación actual de los estudios sobre la afectividad en esta perspectiva (Perlo, 2008). Al tomar en cuenta los aportes de la psicología de la Gestalt y los desarrollos del pensamiento fenoménico de la época, este filósofo emprende a comienzos de los años 30, una investigación sobre la base de la idea de que el sentir no es pensar acerca del sentir: “El sentir que se siente, el ver que se ve, no es pensamiento de ver o sentir, sino visión, sentir, experiencia muda de un sentido mudo” (Merleau-Ponty, 1964, p. 303). La materia se impone por su forma, lo cual quiere decir que toda percepción tiene lugar en un determinado horizonte: el cuerpo propio.

Según Merleau-Ponty, toda conciencia es conciencia perceptiva y toda racionalidad, todo valor y toda existencia presuponen un mundo fundamentalmente afectivo (Surrallés, 2009). La fenomenología (Derrida, 1999; Husserl, 1982; Merleau Ponty, 1999) constituye el estudio de las cosas tal cual aparecen; esto es, no como es la cosa en sí, sino como aparece para el/la observador/a que la está describiendo (Derrida, 1999). Husserl (1982) hace referencia a la vivencia de percepción y la denomina *cogitatio*. En sus palabras:

Este percipiente ver y tocar el papel, como plena vivencia concreta del papel que aquí está, y del papel dado exactamente con estas cualidades, presente exactamente en esta relativa oscuridad, con esta imperfecta precisión, con esta orientación relativamente a mí —es una *cogitatio*, una vivencia de conciencia. El papel mismo con sus propiedades objetivas, su extensión en el espacio, su situación objetiva relativamente a esa cosa espacial que se llama mi cuerpo, no es una *cogitatio*, sino un *cogitatum*, no es una vivencia de percepción, sino un percepto (Husserl, 1982, p. 79).

Mediante la vivencia, el conocimiento emerge como algo dado desde la conciencia. Según Toro Araneda (2002) la vivencia es “una experiencia vivida con gran intensidad por un individuo en un lapso de tiempo aquí-ahora, abarcando las funciones emocionales, cenestésicas y orgánicas” (p. 33). En este sentido, la vivencia se erige como consecuencia de un encuentro del ser humano con el mundo, con otro ser humano, con la naturaleza, con los objetos y con las situaciones y lo insondable (García, 2008). En síntesis, es posible entender la vivencia como percepción fenoménica pura de situaciones en sí, en el instante; no se trata de lo recordado o lo narrado, sino de lo que puede ser vivido. Es la expresión pura de la emoción, sin interpretación (reflexión).

Weick (1979) expresa: “la experiencia no es lo que le pasa al hombre, sino lo que el hombre puede hacer con lo que le pasa” (p. 34). Lo que le pasa al hombre es la vivencia, que es percepción, emoción, sentimiento. “En tanto el hombre pueda reflexionar (experiencia) sobre lo que le pasa (vivencia) podrá hacer algo con ello, ya sea ratificar o

rectificar su vivencia, o bien continuar reflexionando sobre ella” (Perlo y López Romorini, 2014, p. 81).

Si la afectividad no constituye solamente una especie de *música de fondo* (Surrallés, 2009, p.37) de la cognición, solo queda considerar que el ámbito de la sensación está en continuidad con el de la cognición. Esto exige la postulación de un cuerpo que sirva para sentir al mismo tiempo que para pensar. La vivencia o percepción lleva a un cuerpo receptor, performativo y reactivo a la situación que contribuye a configurar. El cuerpo que siente desencadena la acción en lo inmediato e interioriza permanentemente las circunstancias en las que se encuentra. La percepción podría ser el punto de encuentro entre el cuerpo, la afectividad y el conocimiento si se supera una visión desencarnada del acto de percibir (Surrallés, 2009).

Entonces, retomando planteos previos, los sistemas vivos construyen *la realidad a través* de la percepción y la vivencia, pero esta construcción no se halla aislada de su entorno (metasistema) sino que se realiza en constante relación con el mismo. A continuación, se abordan algunas características de los sistemas sociales (metasistemas) que se consideran relevantes para profundizar en la comprensión de la construcción de *la realidad*.

5. Sistemas Sociales

En la década del '60, Von Bertalanffy (1968/2012) plantea que los fenómenos sociales deben ser considerados en términos de sistemas, así como afirmaba que la TGS puede servir de base para un estudio adecuado de las complejidades y propiedades dinámicas (Buckley, 1967) del sistema social; el máximo representante de la TGS plantea que los problemas sociales “son en verdad problemas ‘de sistemas’, o sea problemas de interrelaciones entre un gran número de ‘variables’” (Von Bertalanffy, 1968/2012, p. XIV).

Esta postura ha recibido diversas críticas, la más notable de ellas refiere a que a medida que se avanza en las características específicas de los sistemas humanos y sociales, ciertos autores perciben una inadecuación de la TGS para abordar niveles que no refieran a la biología, ya que argumentan que esta teoría fue concebida para los sistemas biológicos. Sin embargo, si se reducen todos los sistemas a sus formas básicas y esenciales, a sus dinámicas, procesos, flujos y relaciones (objetivo principal de la TGS) se verá que la misma es apropiada para el abordaje de todos los sistemas, los cuales después deberán ser estudiados en sus particularidades. Arnold y Osorio (1998), retomando a Von Bertalanffy plantean en relación a estas críticas, que la TGS no persigue analogías vagas y superficiales, sino que el isomorfismo que discute la TGS es más que una mera analogía y que a consecuencia de esto, en ciertos aspectos puedan aplicarse abstracciones y modelos conceptuales coincidentes a fenómenos diferentes.

Algunos conceptos, modelos y principios de la TGS, como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, las características de sistemas definidas por las teorías de los conjuntos y las gráficas, etc., son aplicable a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales; otros, como el de sistema abierto definido por el intercambio de materia, se restringen a ciertas subclases. La práctica del análisis aplicado de sistemas muestra que habrá que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales (Von Bertalanffy, 1968/2012, p 27).

Luhmann, sociólogo alemán, trabajando desde la TGS y en relación a los múltiples sistemas a los que apunta, formula una teoría que hace foco en los sistemas sociales. El inicio de sus desarrollos se basa en el planteo de que intentar comprender a la sociedad como un sistema abierto y, al mismo tiempo, como el sistema de los sistemas, resultaba a su criterio “contradictorio e insatisfactorio” (Rodríguez & Torres, 2003, p. 108). Para Luhmann, la TGS no estaba lo suficientemente desarrollada para abordar sistemas como el social, los cuales ofrecían una complejidad mayor que la que podía absorber el instrumental teórico que brindaba el pensamiento sistémico. Por este motivo, se le hizo necesario construir una teoría de sistemas sociales tomando en consideración los avances conceptuales en distintas disciplinas “para luego aproximarse con su ayuda a la sociedad

moderna y sus subsistemas funcionales" (Rodríguez & Torres, 2003, p. 109). A este respecto, los trabajos de Von Foerster sobre la autoorganización y los de Spencer-Brown que tratan de la autorreferencia enmarcados ambos en la Cibernética, son incluidos entre los desarrollos de la teoría luhmanniana; como así también, los trabajos de Maturana y Varela en torno al concepto de autopoiesis.

La *Teoría de los Sistemas Sociales* de Luhmann parte del concepto de sistema autorreferente (Izuzquiza, 1997). En la teoría de los sistemas autorreferentes el sistema se define precisamente, por su diferencia respecto de su entorno, una diferencia que se incluye en el mismo concepto de sistema. "De este modo, el sistema incluye siempre en su misma constitución la diferencia respecto de su entorno y solo pueden entenderse como tal por esa diferencia" (Izuzquiza, 1997, p.19).

A medida que avanza el desarrollo de esta teoría, el sistema, que contiene en sí mismo la diferencia con su entorno, es al mismo tiempo, un sistema autorreferente y autopoietico. En ese momento, Luhmann introduce algunos aportes de la teoría de Maturana y Varela. Según esta teoría, desarrollada en el apartado dedicado a los sistemas vivos, un sistema es autopoietico en tanto puede crear su propia estructura y los elementos de que se compone. El modelo esencial de estos sistemas son los sistemas vivos y la autopoiesis es característica de todo sistema vivo y específicamente de la célula; motivo por lo cual, Maturana y Varela (1984, 1997) critican a Luhmann planteando que los sistemas sociales no son sistemas autopoieticos sino más que de tercer orden, por estar ellos mismos constituidos por sistemas vivos, y estos por células.

Por su parte, Luhmann (1997) distingue tres tipos fundamentales de sistemas autorreferentes: los sistemas vivos, los sistemas psíquicos o personales y los sistemas sociales. Cada uno de ellos se diferencia por su propio tipo de operación autopoietica y el modo en que construyen su propio espacio de operación. Así, las operaciones vitales son propias de los sistemas vivos, la consciencia es el modo de operación propio de los sistemas psíquicos, y la creación de sentido y la comunicación es el rasgo característico de los sistemas sociales. Al ser cada uno de estos sistemas cerrados en sí mismos, con esa particular mezcla de clausura/apertura propia de los sistemas autopoieticos, no mantienen contacto entre sí.

Sin embargo, es evidente que existe un modo de relación entre los sistemas que respeta la independencia y clausura propia de ellos. Este modo de relación se conoce bajo el nombre de "interpenetración", operación mediante la cual un sistema pone a disposición de otro su propia estructura para que pueda seguir construyéndose la complejidad que le es propia (Izuzquiza, 1997, p. 25).

En relación a esto, su teoría plantea que los seres humanos son el entorno de la sociedad, no componentes de la misma. "Se mantiene una particular relación entre hombres y sociedad; una relación de interpenetración y de observación, que alcanza niveles de extrema complejidad" (Izuzquiza, 1997, p. 27).

Se considera necesario, en este punto retomar a Watzlawick, Beavin Bavelas y Jackson (2002) quienes sostienen que "los sistemas interpersonales pueden entenderse como circuitos de retroalimentación, ya que la conducta de cada persona afecta a la de cada una de las otras y es, a su vez, afectada por éstas" (p. 32) Es importante recordar aquí lo planteado previamente acerca de la *Teoría de la Comunicación Humana* y su tesis de que todo comportamiento es comunicación, y resaltar, a su vez que, los sistemas con retroalimentación no solo se distinguen por un aumento de la complejidad a nivel cuantitativo, sino que también son cualitativamente distintos de los sistemas físicos.

Los sistemas que se autorregulan requieren de una filosofía propia (Watzlawick et al., 2002) en la que se incluyan los conceptos de configuración e información junto a los de materia y energía; motivo por el cual, siguiendo a López Yañez y Sanchez Moreno (2001) se considera que los enfoques complejos constituyen un marco adecuado para comprender las organizaciones sociales en tanto sistemas con un nivel de complejidad diferente del de los sistemas vivos.

5.1 La construcción de la realidad en los sistemas sociales

Para abordar la construcción social de lo que comúnmente se denomina realidad, se tomarán el *Construccionismo Social* por un lado y el *Análisis Institucional* por otro, realizando un breve planteo de los mismos, ambos enfoques sirven de base teórico-epistemológica para numerosos análisis y reflexiones realizados a lo largo de esta Tesis.

Construccionismo simbólico

Es importante retomar, antes de hablar del construccionismo social propiamente dicho, la producción de Mead (1863-1931) en el ámbito del conductismo social, ya que estos desarrollos sirvieron posteriormente de soporte a las teorías de interaccionismo simbólico y del construccionismo social. Los desarrollos de Mead, fueron retomados y enriquecidos por sus herederos/as (Blumer, Goffman, Schutz, Berger, Luckmann, Garfinkel entre otros/as). En sus desarrollos, Mead afirma que el organismo humano debe explicarse en función de la interacción del organismo con el ambiente y dentro de un proceso evolutivo. Para este autor, la conducta de los/as individuos solo puede entenderse en tanto conducta del grupo social del cual forma parte (Mead, 1973). Las bases teóricas del interaccionismo simbólico se gestan a principios del siglo XX, la denominación de *Interaccionismo Simbólico* fue acuñada por Blumer, sociólogo de la Escuela de Chicago, quien plantea que “la expresión interacción simbólica hace referencia, desde luego, al carácter peculiar y distintivo de la interacción. Tal como se produce en los seres humanos” (Blumer, 1982, p. 59-60). La interacción simbólica es un proceso por el cual las personas interactúan con símbolos para construir significado.

El individuo se halla en un mundo en el que debe interpretar para poder actuar [...] Blumer considera a este proceso válido tanto para explicar la acción humana individual, como para la conjunta o colectiva en la que intervienen grupos de individuos (Perlo, 2007, p. 17).

Es la capacidad de interpretación y no meramente de reacción lo distintivo de lo que se denomina interacción (Blumer, 1982). A partir de esto, el significado es un producto social, una creación que emana de y a través de las actividades definitorias de las personas en la medida en que éstas interactúan. Además, se enfatiza la naturaleza simbólica del lenguaje, donde las palabras se constituyen en símbolos que otorgan significaciones a las cosas del mundo y hacen posible todos los demás signos.

A partir de estos desarrollos del *Interaccionismo simbólico*, Berger y Luckmann se preguntan cómo es posible el conocimiento del mundo de la vida y cuáles son las relaciones entre la realidad objetiva y la conciencia de la realidad. En un intento de dar respuesta a estos interrogantes, presentan en 1966 su trabajo *La construcción social de la realidad*, que rápidamente se constituye en una obra clásica en la que se reúnen los principales conceptos del constructivismo social.

El interés sociológico en materia de “realidad” y “conocimiento” se justifica así inicialmente por el hecho de su relatividad social. Lo que es “real” para un monje del Tíbet puede no ser “real” para un hombre de negocios norteamericano [...] Se sigue de esto que las acumulaciones específicas de “realidad” y “conocimiento” pertenecen a contextos sociales específicos y que estas relaciones tendrán que incluirse en el análisis sociológico adecuado además de dichos contextos (Berger & Luckmann, 1972, p. 70).

Esta sociología del conocimiento toma la proposición básica de la teoría marxista: la conciencia del hombre está determinada por su ser social. Además, reconoce el carácter dual de la sociedad en tanto puede ser considerada *una cosa* al mismo tiempo que puede ser considerada una construcción activa que expresa un significado subjetivo. Es decir, la sociedad es facticidad objetiva y significado subjetivo. Por un lado, estos/as autores/as entienden la realidad como externa a las personas y por otro, la consideran como expresión de significados compartidos. La complejidad de la realidad social conduce a estos dos autores a concebirla de manera dual superando posturas sociológicas antagónicas.

La sociedad, efectivamente, posee facticidad objetiva. Y la sociedad, efectivamente, está construida por una actividad que expresa un significado subjetivo. Es justamente el carácter dual de la sociedad en términos de facticidad objetiva y significado subjetivo lo que constituye su "realidad *sui géneris*". La cuestión central para la teoría sociológica puede, pues, expresarse así: ¿Cómo es posible que los significados subjetivos se vuelvan facticidades objetivas? (Berger & Luckman, 1972, p. 78).

Existe una realidad objetiva que de ningún modo es independiente de los/as sujetos. Contrariamente, éstos/as la construyen como producto de su acción en el mundo. Individuo y sociedad no se contraponen ya que los individuos son un producto social y la sociedad es un producto de los individuos. La realidad es el resultado de la externalización de la subjetividad humana. Esta realidad es aprendida por las personas que participan en ella a través de interacciones progresivas que, alejándose del *cara a cara*, se vuelven anónimas y se constituyen en tipificadoras de esta realidad. "La socialización es el proceso ontogenético por el que el individuo internaliza la sociedad, el mundo social en torno suyo" (Berger & Luckmann, 1972, p. 35).

En el sentido que vienen planteando Berger y Luckmann la sociedad se entiende en términos de un proceso dialéctico compuesto por tres momentos: externalización, objetivación e internalización de la realidad cotidiana. La externalización se lleva a cabo mediante el lenguaje y el trabajo de los productos humanos. La objetivación la constituyen las instituciones como producto de un proceso de habituación humana que logra tipificar las acciones recíprocas de los actores involucrados. Establecido el momento de objetivación a partir del proceso de institucionalización, debe reconocerse el momento de internalización a través del proceso de socialización. Este proceso de socialización posibilita interiorizar la realidad externa, en este proceso se halla involucrado el aprendizaje en sus múltiples dimensiones. "El individuo no nace miembro de una sociedad: nace con una predisposición hacia la sociedad, y luego llega a ser miembro de una sociedad [...] El punto de partida de este proceso lo constituye la internalización" (Berger & Luckmann, 1972, p. 70). La internalización permite la comprensión del otro y del mundo en cuanto a realidad significativa y social. La persona *asume* el mundo en el que ya viven otras personas. Este proceso de internalización hace del ser humano miembro de la sociedad. En este proceso de internalización, los lazos entre sociedad, identidad y realidad se estrechan subjetivamente. Las personas se transforman en un proceso dialéctico entre la naturaleza y el mundo construido socialmente, en este proceso, estas personas, al mismo tiempo producen dicha realidad y se producen a sí mismas.

Berger y Luckmann, en principio, reconocen dos tipos de socialización, primaria y secundaria. La primaria, es la que el individuo atraviesa durante su niñez, la cual lo convierte en miembro de la sociedad. La secundaria se inicia cuando el individuo ya socializado accede a nuevos sectores del mundo objetivo de la sociedad, esta forma de socialización no culmina, es un proceso infinito en el seno de una sociedad. Sin duda que, para el construccionismo social, el aparato conversacional constituye el eje transversal que pone en marcha estos procesos de objetivación/subjetivación en la sociedad/individuo. El lenguaje es el vehículo principal de este proceso continuo. Los signos constituyen un especial ejemplo de dicha objetivación, y más específicamente el lenguaje como sistema de signos, que no solo se origina en dicha vida cotidiana, sino que además se constituye en el vehículo y al mismo tiempo en el generador de conocimiento sobre la realidad.

Análisis Institucional

A partir de lo desarrollado en el apartado previo acerca de los procesos de internalización, subjetivación/objetivación en la sociedad/individuo que permiten la construcción social de las realidades, se considera necesario abordar el concepto de institución.

Según Lapassade (1980), el primer teórico del institucionalismo actual es Cornelius Castoriadis. Si bien los diferentes autores del movimiento han realizado diversos aportes se toman aquí los primeros desarrollos realizados por este autor. Castoriadis (1989)

plantea que todo lo que se presenta ante los ojos de los humanos, a nivel socio-histórico, se encuentra indefectiblemente tejido a lo simbólico, no se agota en lo simbólico pero la faceta socio-histórica de la realidad es imposible fuera de una red simbólica. Y plantea que esta red simbólica se encuentra compuesta, en primera instancia, por el lenguaje pero que también es posible incluir aquí a las instituciones, las cuales no se reducen a lo simbólico, pero pueden existir solo en lo simbólico. Castoriadis (1989) dirá que las instituciones “existen socialmente como sistemas simbólicos sancionados. Consisten en ligar símbolos (a significantes) unos significados (representaciones, órdenes, conminaciones o incitaciones a hacer o a no hacer, unas consecuencias –unas significaciones, en el sentido lato del término)” (p. 201). Además, dice este autor “la sociedad se encuentra constantemente con el hecho de que algún sistema simbólico debe ser manejado con coherencia; que lo sea o que no lo sea, (no importa) el caso es que surge una serie de consecuencias que se imponen” (Castoriadis, 1989, p. 211) y a partir de aquí afirma que cuando una sociedad se otorga a sí misma una institución, se da al mismo tiempo como posibles todas las relaciones simbólicas y racionales que esta institución conlleva o engendra.

Tampoco puede decirse, evidentemente, que el simbolismo institucional “determine” el contenido de la vida social. Hay aquí una relación específica, *sui generis*, que se desconoce y se deforma al querer captarla como pura causación o puro encadenamiento de sentido, como libertad absoluta o determinación completa, como racionalidad transparente o secuencia de hechos en bruto (Castoriadis, 1989, pp. 216 y 217).

Entonces, dice este autor, la sociedad constituye su simbolismo. Se puede hablar de una construcción social pero esta constitución no se hace en total libertad, sino que se halla en cierta forma condicionado por lo natural y por lo histórico.

Todo esto hace que emerjan unos encadenamientos de significantes, unas relaciones entre significantes y significados, unas conexiones y unas consecuencias a los que no se apuntaba, ni estaban previstos. Ni libremente elegido, ni impuesto a la sociedad considerada, ni simple instrumento neutro y medio transparente, ni amo de la sociedad, ni esclavo dócil de la funcionalidad, ni medio de participación directo o completo en un orden racional, el simbolismo a la vez determina unos aspectos de la vida y de la sociedad (y no solamente aquellos que se suponía que determinaba) y está lleno de intersticios y de grados de libertad (Castoriadis, 1989, p. 217).

Posteriormente agrega, sin embargo, que las determinaciones de lo simbólico no agotan su substancia, queda otro componente esencial al que denomina “el componente imaginario de todo símbolo y de todo simbolismo, a cualquier nivel que se sitúen” (Castoriadis, 1989, p. 219). Este componente imaginario, debe necesariamente utilizar lo simbólico para existir, “estas ‘imágenes’ están ahí como representante de otra cosa, tienen, pues, una función simbólica” (Castoriadis, 1989, p. 219) y, además, inversamente, el simbolismo presupone la capacidad imaginaria, ya que presupone la capacidad de ver en una cosa lo que no es. La institución es entonces “una red simbólica, socialmente sancionada, en la que se combinan, en proporción y relación variables, un componente funcional y un componente imaginario” (Castoriadis, 1989, p. 228).

Las instituciones tienen tres momentos, que pueden de alguna manera relacionarse con lo planteado por Berger y Luckman como externalización, objetivación e internalización. Según lo plantea Loureau (1988), el concepto de institución, cuando es analizado dialécticamente, se descompone en sus tres momentos: universalidad, particularidad y singularidad. El momento de la universalidad es el de la unidad positiva del concepto, el autor habla de este momento como aquel en que la institución es plenamente verdadera, en sentido abstracto y general. El momento de la particularidad expresa la negación del momento precedente a la manera de la dialéctica hegeliana, “toda verdad general deja de serlo plenamente tan pronto como se encarna” (Loreau, 1988, p.10). Y finalmente, el momento de la singularidad es el momento de la *unidad negativa*, “resultante de la acción de la negatividad sobre la unidad positiva de la norma universal” (Loureau, 1988, p. 10). Las

instituciones no encarnan directamente en los individuos, sino que son mediatizadas por formas sociales singulares, por modos de organización adaptados a funciones.

En síntesis, las sociedades se construyen a través de instituciones que regulan la vida en común, y “que marcan la pauta y coherencia entre las acciones y las ideas” (Varela Valdez, 2007, s.n.). Instituyen su mundo como el mundo, y toda relación social es como ha sido instituido que sea, por lo cual no hay articulación de lo social que sea de una vez para siempre (Varela Valdez, 2007). En este sentido, es necesario tomar en cuenta tanto el concepto de instituido, el cual indica los aspectos que han sido establecidos como representaciones de la realidad a la que los miembros de la sociedad se ciñen; como el de instituyente, el cual puede considerarse como “la autodestrucción de la sociedad en tanto que instituida, es la autocreación de otra sociedad a manera de palimpsesto” (Varela Valdez, 2007, s.n.). Castoriadis (1989) plantea que por debajo de lo instituido hay una potencia instituyente que convierte lo social en algo inestable; “el agente que activa y moviliza esa potencia desestructurante es el pueblo, la gente; sin embargo, un nuevo tipo de sociedad nunca sustituye instantáneamente la estructura disuelta o en ruinas” (Varela Valdez, 2007, s.n.).

Las instituciones atraviesan la sociedad, atraviesan tanto en su aspecto de instituido como de instituyente, a todas y cada una de las personas que la componen, y habilitan ciertas potencialidades, niegan otras, posibilitan ciertos sentidos e invisibilizan otros, generan formas de pensar y hacer y anulan otras; las instituciones atraviesan y construyen en ese atravesar; construyen el mundo social para los seres humanos.

5.2. Concepciones: formas de construir la realidad de los sistemas sociales

Para abordar la forma de construcción de realidad de los sistemas sociales, se hace uso del concepto de concepción. Se toma como referencia para su definición, la caracterización realizada por Watzlawick (1994) de lo que es una concepción del mundo. El autor plantea que las concepciones del mundo son la síntesis más universal y compleja de miradas de vivencias, influidas por otras interpretaciones, convicciones y adscripciones de valor y sentido a los objetos de la percepción, derivan de las vivencias posibles de las personas y son el resultado de la comunicación. La concepción del mundo abarca el conjunto de todas las concepciones del hombre sobre la realidad en torno a cuestiones filosóficas, político-sociales, éticas, estéticas, científico-naturales, etc. Según el *Diccionario Soviético de Filosofía* (Frolov, 1984) “cada concepción del mundo es un reflejo del ser social y depende del nivel de los conocimientos humanos alcanzados en el período histórico dado, así como del régimen social”.

En este sentido, la concepción no es el mundo sino un agregado de imágenes particulares que pueden ordenarse de diversas maneras según el momento en que se lo observe.

Un esquema de esquemas; una interpretación de interpretaciones; el resultado de incesantes decisiones extraconscientes sobre lo que en esta interpretación de interpretaciones se puede y es lícito aceptar y sobre lo que se debe rechazar; de decisiones que se apoyan a su vez en las consecuencias de otras decisiones adoptadas con anterioridad (Watzlawick, 1994, p.44).

Como se puede observar, se trata de un concepto socialmente construido; por lo tanto, partiendo de lo planteado en este capítulo, atravesado por las diversas instituciones que hacen a lo social. De esta manera, si se realiza una lectura desde las teorías desarrolladas en el apartado previo, la concepción del mundo es y debe ser cambio permanente. Comprender lo social como una construcción y referirse a estas construcciones como concepciones del mundo implica adherir a que los significados y los sentidos que circulan en lo social influyen en las acciones y decisiones de los seres humanos, también implica que lo social no es algo exterior a los/as sujetos, sino que está diseminado en las relaciones de los seres humanos, las cuales son situadas, complejas y generan la construcción de nueva realidad (Ortiz, Romero & Noreña, 2005).

No es la naturaleza del objeto, sino el tipo de relación en el que este objeto está prendido que le confiere su dimensión social, y esta relación es de naturaleza eminentemente simbólica. En efecto, lo social no aparece hasta el momento en que se constituye un mundo de significados compartidos entre varias personas. Este fondo común de significaciones permite a los individuos investir a los objetos con una serie de propiedades que no poseen de por sí, sino que son construidas conjuntamente a través de la comunicación y que se sitúan, por lo tanto, en la esfera de los signos (Ibañez, 1994 citado por Ortiz et. al., 2005, p.227).

Las concepciones del mundo son la expresión de la constante creación y recreación de la realidad por parte de los seres humanos. La división sujeto-objeto es ilusoria, ambos términos se entremezclan; sin embargo, se hace necesaria aquí una importante aclaración: decir que *la realidad* es algo que construyen los seres humanos no implica desconocer la existencia de una realidad física que los rodea. Gergen (1999) afirma que el construccionismo social no conduce a la conclusión de que no hay ningún mundo *físico* fuera de su construcción, sino que este mundo, a partir de que los seres humanos se insertan en el lenguaje y la cultura, deja de ser accesible para ellos/as. En este sentido, Watzlawick (1994) plantea que uno de los riesgos más grandes es creer que solo existe una realidad, ya que se dan innumerables versiones a nivel social, las cuales pueden ser muy opuestas entre sí, pero todas ellas son el resultado de la comunicación “y no el reflejo de verdades eternas y objetivas” (Watzlawick, 1994, p. 7).

La concepción del mundo tiene una enorme importancia práctica, pues de ella depende la actitud de las personas frente a la realidad que los rodea y sirve de guía para la acción. En esta Tesis, las concepciones de mundo que se tomarán en consideración tienen que ver con aquellas construidas en torno al tiempo. El tiempo, como se amplía en los Capítulos III y IV, es un fenómeno ampliamente abordado desde las más diversas disciplinas, y, a nivel social, la construcción de esta concepción presenta todos los atravesamientos institucionales, filosóficos, político-sociales, económicos, éticos, estéticos, científicos y naturales que se esperan en la construcción de cualquier concepción del mundo.

Síntesis Capítulo I

En el presente capítulo se han planteado las bases teórico-epistemológicas de esta Tesis Doctoral. Se comenzó realizando una descripción de las teorías consideradas base y marco para el abordaje de los sistemas, estas son la Teoría General de los Sistemas y La Teoría de la Complejidad. Posteriormente, y a partir de estas, se caracterizaron los sistemas complejos, y se abordaron dos tipos específicos de los mismos. Por un lado, los sistemas vivos y por el otro, los sistemas sociales. Si bien ambos tipos de sistemas poseen diferentes niveles de complejidad, ambos fueron caracterizados aquí desde planteos teóricos que refieren a los modos de construcción de *la realidad*; en el caso de los sistemas vivos a través de las percepciones y en el caso de los sociales, de las concepciones.

En este punto se considera relevante realizar ciertas aclaraciones con respecto a las teorías referidas para hablar de esta construcción de lo que se considera realidad. Si bien ciertos autores plantean la incompatibilidad entre la teoría constructivista y la socioconstruccionista, en esta Tesis se coincide con el planteo de Jubes, Laso y Ponce (s.f.) quienes plantean que ambas posiciones (responsabilizar exclusivamente al sujeto en el sentido de un yo que experimenta emociones y se construye de esta manera; o exclusivamente a la relación o la sociedad que construye por medio del lenguaje los significados compartidos de lo que es la realidad) son igual de extremas, y no colaboran a la comprensión de lo complejo y dinámico que es esta construcción. En esta Tesis Doctoral, y a partir, nuevamente, de los planteos de la complejidad, se considera que la construcción de lo real se enmarca dentro de lo que son los procesos complejos y, por ende, se desarrolla en múltiples niveles: se trata de un proceso multinivel y multidimensional. Se considera que la percepción y vivencia del tiempo se ubica en el nivel del sistema vivo con sus complejidades y sus procesos de construcción de la realidad, y que las concepciones de tiempo se ubican en el nivel del sistema social, con sus otras complejidades y sus otros procesos de construcción de la realidad. Estos dos sistemas, si bien pueden ubicarse en

distintos niveles, se interpenetran e interactúan constantemente modificándose, retroalimentándose, cambiando. Las percepciones y las concepciones del tiempo, las temporalidades, se consideran completamente vinculadas, se construyen y se perpetúan mutuamente, lo cual genera un ida y vuelta constante entre los diversos niveles sistémicos.

CAPITULO II

EL ESPACIO ORGANIZACIONAL. APRENDIZAJE Y CAMBIO EN CONTEXTOS ORGANIZATIVOS

En el presente capítulo se realiza un recorrido por los principales desarrollos en torno a la Psicosociología de las Organizaciones. En un primer momento, se retoman las teorías y enfoques planteadas en el primer capítulo de esta Tesis Doctoral poniéndolos en relación con el fenómeno organizacional; posteriormente, desde la postura teórico-epistemológica desarrollada, se indaga específicamente en algunas de las propiedades de las organizaciones, entre las cuales se hallan los procesos de cambio y aprendizaje en estos contextos, haciendo hincapié en las barreras y los facilitadores para ambos procesos.

El capítulo finaliza con las primeras reflexiones teóricas que sustentan el supuesto que guió este estudio; a saber, que las percepciones y concepciones del tiempo pueden funcionar como barreras o como facilitadoras de los procesos de cambio y aprendizaje en el espacio organizacional; para finalmente, caracterizar cómo se concibe, caracteriza y comprende el concepto de espacio en esta Tesis.

1. Las organizaciones

Las organizaciones han sido objeto de estudio de las más diversas disciplinas, motivo por el cual, a lo largo de la historia, y como plantea Morgan (1991), se han utilizado diversas metáforas para pensarlas, lo que ha llevado a definir las y abordarlas de variadas maneras. Siguiendo a este autor, es posible afirmar que raramente se establecen como un fin en sí mismas, sino que, generalmente, son instrumentos creados para conseguir diversos fines. Esto puede verse reflejado desde un principio en los orígenes de la palabra organización, la cual “deriva del griego *organon*, que significa instrumento” (Morgan, 1991, p.12). A partir de esto, es posible definir la organización como “unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos” (Etzioni citado por Schvarstein, 2002, p. 27). Esta definición subraya por un lado el carácter de instrumento previamente señalado, pero también resalta el carácter de construcción social de las organizaciones. Se trata de un concepto cultural, convencional, que existe a través de la construcción que de él se hace (Schvarstein, 2002).

Además de instrumento construido para lograr un fin, la organización se define como “una disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos [...] La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene” (Morin citado por Schvarstein, 2002, pp. 27 y 28). Es justamente este carácter psicosocial de las organizaciones el que interesa a esta Tesis; ya que, en el contexto actual, “las organizaciones constituyen un ente configurado de identidad personal y social. La identidad de los individuos se constituye sobre la base de valores, pautas de comportamientos, actitudes y costumbres de las organizaciones de las que forman parte” (Perlo, 2009, p. 134).

A partir de esto, es imprescindible no perder de vista que las organizaciones, aun en su carácter de establecimiento, son lugares virtuales. Schvarstein (2002) plantea que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un/a observador/a. Para este autor entonces, una organización es un conjunto ordenado y estructurado de perceptos, *una imagen perceptiva* (Schvarstein, 2002, p. 29), lo que implica la supremacía de categorías perceptuales que, por medio de procesos de comunicación, se utilizarán para construir la realidad (ver reflexiones sobre construcción de *la realidad* en capítulo anterior).

También es posible definir la organización como “una red de conversaciones [...] redes de compromisos lingüísticos” (Flores, 1994, p. 4) de manera similar a la de Walsh y Ungson (1991) quienes la definieron como una “red de significados intersubjetivos compartidos, sustentada a través del desarrollo y uso de un lenguaje común, e interacciones sociales cotidianas” (p. 136). Las conversaciones son, desde esta perspectiva, encuentros sociales, donde se desenvuelven prácticas y rituales sociolingüísticos, en una situación de co-presencias y participación de interlocutores (Costa, 2015). Este proceso de comunicación se considera como un proceso constructivo del mundo humano y constituye la posibilidad de construcción de lazo social fundado en intercambios lingüísticos cotidianos

(conversaciones). Desde lo planteado, se observa que en las organizaciones se impone el orden del signo (Schvarstein, 2002), en ellas reina un orden simbólico. En definitiva, es posible afirmar que “las organizaciones son productos del pensamiento y de la acción de sus miembros (...) no solo son creadoras de sus posibilidades de acción, sino también de sus restricciones, sus obstáculos y hasta originadoras de sus propios problemas” (Perlo, 2009, p. 137). Las organizaciones, en un momento y lugar determinados, “materializan el orden social que establecen las instituciones” (Schvarstein, 2002, p. 30) las cuales, como se vio en el primer capítulo de esta Tesis, son también construcciones sociales esencialmente simbólicas.

En los siguientes apartados se realizará un abordaje de las organizaciones desde las teorías y enfoques planteados en el capítulo anterior, los cuales son base para estudiar estos espacios. La psicosociología de las organizaciones se ha desarrollado en relación a estas teorías desde sus principios, aquí se plantean algunos de estos desarrollos y se profundiza en otros no tan abordados, que hacen al análisis y reflexión teórica que sustenta el supuesto que guía este estudio.

1.1. Teoría General de los Sistemas y organizaciones

Los investigadores en psicosociología de las organizaciones, comenzando por los pertenecientes al *Tavistock Institute* de Londres, han tomado de la *Teoría General de los Sistemas* la noción de sistema abierto y de la *Cibernética*, lo referido a los mecanismos de retroalimentación (Petit, 1984). Bien conocido es el uso de estas nociones en Psicología Organizacional, ya que numerosos autores (Katz & Kahn, 1966; Mintzberg, 1984; Petit, 1984; Schein, 1982) consideran a la organización como un sistema abierto y complejo; sistema en el sentido de que no puede resumirse como una suma de individuos, grupos, talleres, oficinas o servicios, sino que dichos elementos se hallan en estado de interacción necesaria, “de interdependencia para la realización de un objetivo oficialmente común: producir un bien o un servicio” (Petit, 1984, p. 19). Las organizaciones constituyen espacios sistémicos que funcionan desde perspectivas interrelacionadas e interdependientes. Interdependencia porque al ser parte del todo, cada una de las partes responde a los mismos objetivos funcionales trazados por quienes diseñaron la organización. Cada acción que realiza un componente de la organización es ejecutada desde una lógica que, aunque tenga su propia autonomía de funcionamiento, depende de los otros componentes para ser ejecutada. E interrelación refiere al hecho de que cualquier cosa que acontezca en un punto de la organización, tendrá diversos efectos en los otros subsistemas que la componen (Quiroga, Mandolesi, Cattaneo & Bonantini, 2011). Estas características son el fundamento de la unidad de la organización, y no solo son de orden operativo, sino también y principalmente, de naturaleza social, utilizan como instrumento la comunicación y se traducen en la realidad organizativa por medio de las relaciones de poder.

Se define el sistema abierto, como fue planteado en el Capítulo I de esta Tesis, como aquel en el cual las estructuras se mantienen mientras los constituyentes cambian; y así es como en la organización es posible observar que los/as trabajadores/as, la información y los recursos se renuevan y cambian, pero el conjunto permanece aparentemente estable. Para analizar la organización y sus relaciones con el entorno, las nociones de la TGS desarrolladas en el capítulo anterior resultan de gran utilidad. La organización recibe de su entorno unos *inputs* (entradas), algunos son predecibles, otros, por el contrario, son más difíciles de discernir; pero el factor menos predecible es el que se vincula con los individuos y la organización en su totalidad, los cuales van a realizar el proceso de transformación. Finalmente, esos *inputs* se transforman en *outputs* (resultados), los cuales se proyectan en el entorno. Ciertos resultados, pueden volver al sistema en la forma de *feedback* (retroalimentación).

A propósito del proceso de transformación, es posible distinguir, siguiendo a Argyris (1979) tres tipos de actividades esenciales que se hallan en toda organización:

1. Actividades que se refieren al logro de los objetivos de la organización, es decir, la producción de bienes o servicios.

2. Actividades centradas en el mantenimiento del sistema interno, es decir, todo cuanto concurre a la coordinación y desarrollo de relaciones satisfactorias entre los elementos de la organización. Poseen la función de facilitación y regulación en relación con las actividades orientadas hacia los objetivos.
3. Actividades orientadas a la adaptación al entorno que es una condición *sine qua non* tanto del desarrollo de la organización como de su supervivencia. Esta adaptación se realiza no por homeostasis, como haría un sistema vivo, sino por medio de decisiones.

Toda organización se sumerge en un entorno multidimensional; pero al mismo tiempo, específico, esto es, los elementos del entorno general que están efectivamente en relación con la organización (Petit, 1984). La organización como cualquier sistema social, se sumerge en un entorno de varias dimensiones: física, tecnológica, económica, política, cultural, etc. Sin embargo, el entorno de cada organización, por más amplio que sea, no es ilimitado. Desde este enfoque las organizaciones pueden entenderse como sistemas con una modalidad particular de relación con su entorno, esta modalidad particular se denomina clausura operativa, y se trata de que en cierto sentido, el sistema debe cerrarse al mundo exterior a fin de mantener sus estructuras y su medio interno, sino se desintegraría; pero que al mismo tiempo es su apertura lo que permite su clausura, esto es, son sistemas que organizan su clausura (su autonomía) en y por su apertura (Morin, 1990). La clausura operativa es un principio que permite configurar las operaciones en un sistema autopoietico, las organizaciones pueden a partir de esto, y retomando lo planteado en el primer capítulo de esta Tesis, considerarse sistemas autopoieticos. Si se consideran de esta manera, entonces, el entorno no tiene directa influencia en las operaciones del sistema, ni es determinante respecto de lo que acontece en su interior, pero si gatillará determinados cambios en la organización. Un aspecto relevante a abordar en relación al entorno, refiere a los límites de la organización, los cuales no son de naturaleza física, sino que son límites de aquello que puede ser importante en cuanto adquiere sentido para la propia organización. Es necesario postular el lugar del lenguaje, como uno de los límites de mayor trascendencia y significatividad.

El sentido se convierte en un poderoso instrumento reductor de variedad, ya que aquello que cae fuera del sentido deja de ser relevante y, por tanto, digno de ser considerado por la organización [...] lo que le permite reducir la complejidad (infinitas posibilidades) del entorno y, al mismo tiempo, le permite mantener "latente" un mundo de posibilidades que pueden emerger como significativas si el estado ("sentido") de la organización así lo requiere (Ahumada Figueroa, 2001, p. 43).

Es posible, además, pensar a las organizaciones sociales como máquinas no triviales: es trivial una máquina de la que, cuando se conocen todos sus *inputs*, es posible conocer todos sus *outputs*, por el simple hecho de conocer a la perfección su proceso de transformación; se puede predecir su comportamiento desde el momento en que se sabe qué entra en la máquina. Todo lo que concierne al surgimiento de lo nuevo es no trivial y no puede ser predicho por anticipado. Las sociedades y organizaciones son máquinas no triviales también en el sentido de que conocen sin cesar crisis políticas, económicas y sociales. La construcción social de *la realidad* y la dialéctica instituido-instituyente que atraviesa a todas las organizaciones, hacen que el continuo cambio y modificación de las instituciones y, por ende, las percepciones y concepciones de *la realidad* lleven a altos grados de incertidumbre dificultando en gran medida cualquier intento de predicción.

1.2. Teoría de la Complejidad y organizaciones

Abordar las organizaciones desde un enfoque que haga hincapié en la complejidad implica comprender y tener siempre presente que no se encuentra "de un lado la empresa con su organigrama, su programa de producción, sus estudios de mercado, [y por] el otro lado sus problemas de relaciones humanas, de personal, de relaciones públicas" (Morin, 1990, p. 123). Reconocer la complejidad en el ámbito de la organización implica optar por una flexibilidad paradigmática, que asume la realidad social como un sistema de interacción de

gran cantidad de variables donde se reconocen las nuevas ideas e integran aportes de diferentes paradigmas, sin dejar de considerar la trama vincular entre el mundo natural y social. Subyace en los paradigmas complejos la idea de que los seres humanos co-construyen su identidad junto con sus semejantes, transforma y es transformado (Perlo, de la Riestra & Costa, 2009).

Ya en su clásico manual sobre psicología de las organizaciones, Schein (1982) presenta cuatro fuentes básicas que propician la complejidad organizacional. Plantea, en primer lugar, la delineación de las fronteras; en segundo lugar, las paradojas internas que surgen ante los avatares organizacionales cotidianos en la definición de fines y el cumplimiento de múltiples funciones; en tercer lugar, la definición de roles y desempeños que presentan tensiones entre las expectativas de las personas y las expectativas organizacionales sobre el puesto de trabajo a cubrir; dejando para el último lugar, las condiciones de un entorno que cambia con celeridad produciendo transformaciones sociales, culturales, comunicacionales, políticas, económicas, tecnológicas que exigen el cambio organizacional.

En este sentido la propuesta de Morin (1990) se constituye en una caja de herramientas analíticas (Costa, 2015) para el estudio de los contextos organizacionales. “Se creía que la organización dependía pura y simplemente del orden. En realidad, la organización es lo que liga un sistema, que es un todo constituido de elementos diferentes ensamblados y articulados” (Morín, 1995, p.4). La complejidad constituye un marco adecuado para comprender las organizaciones sociales en tanto sistemas. Estos sistemas compuestos por sujetos son en sí mismos, dinámicos y complejos (López Yáñez & Sánchez Moreno, 2001), por lo que la complejidad está dada fundamentalmente por las relaciones que se entablan entre ellos. Relaciones que no son estables, sino permanentemente modificadas por el mismo sistema y los diversos factores que lo atraviesan.

A partir del abordaje de las organizaciones desde una visión compleja se avanza, siguiendo a López Yáñez (2009), más allá de la metáfora de la pirámide, con esto se pretende visualizar la complejidad y totalidad de la red que configuran las múltiples interacciones que llevan a cabo las personas en el contexto organizativo, y se indaga en la organización como resultado de una “compleja dinámica social que se autoorganiza en redes paralelas a la estructura formal: redes de comunicación [...] redes culturales [...] redes de poder y de influencia” (López Yáñez & Sánchez Moreno, 2001, p. 78). A partir de esto, se considera necesario plantear la tradicional diferenciación entre *organización formal* y *organización informal*. La organización formal es la que ha sido planificada por sus creadores; una vez prescrita y reglamentada, es el reflejo oficial de sus postulados sociales, psicológicos y administrativos (Petit, 1984). Sin embargo, esta organización no se realiza nunca plenamente, a partir de estas prescripciones los individuos y los grupos desarrollan una organización informal, esto es, un conjunto de comportamientos no previstos por la organización formal. Al abordar la complejidad para captar la organización real es necesario considerar “la organización formal en relación con la organización informal y a la inversa” (Petit, 1984, p.30).

1.3. Construccinismo Social o Socio-construccinismo y organizaciones

La propuesta del construccionismo, previamente desarrollado en el Capítulo I de esta Tesis, y específicamente del construccionismo social de Gergen (1999) es que la realidad y el yo encuentran su progenie mediante las relaciones y son ellas la que pueden facilitar los procesos para reconstruir los mundos sociales.

La tesis central del construccionismo consiste en sostener que los términos y las formas por medio de las cuales conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, producto del intercambio entre personas, situados histórica y culturalmente [...] El énfasis está puesto en el lenguaje y en intentar determinar la significación que se les atribuyen a determinados símbolos. (Ascorra, 2002, p.170).

Para Gergen (2007) la investigación y los trabajos de consultoría en los contextos organizacionales se vuelven más prometedores cuando se analiza y comprende las

organizaciones en su contexto discursivo. Esto permite aseverar que las organizaciones no pueden estar desligadas de los discursos de su cultura y su época, ni puede hablarse de la organización como un ente abstracto separado de las instituciones que la atraviesan. En concordancia con esta línea de pensamiento, Weick (1995, 2001 citado por Alcover, 2003a), plantea que “los miembros de una organización dan sentido retrospectivamente a lo vivido, poniéndolo en relación con un marco de referencia compartido a través de las interacciones entre ellos” (p. 89). Este proceso es denominado por Weick (1979) como *sense making* (creación de sentido), concepto con el cual se hace referencia al proceso a través del cual los miembros ubican los estímulos en *marcos* de referencia, lo que permite “*comprenderlos*, reparar los efectos de aquellos que resultan inesperados, construir su significado, interactuar en la consecución de una comprensión mutua de ellos y modelarlos” (Alcover, 2003a, p. 89).

Según lo planteado hasta aquí, para esta línea teórica, los conceptos de organizar y crear sentido se encuentran en relación estrecha. Esta perspectiva conduce a entender las organizaciones como campos de interacción comunicativa entre un grupo de personas que producen un cuerpo de pensamiento, o conjunto de prácticas de pensamientos (Perlo, 2007) que se construyen por intermedio de la interacción y de la comunicación continua de los miembros (Alcover, 2003a). A este respecto, también es importante señalar que las organizaciones no solo son creadoras de sus posibilidades de acción sino también de sus restricciones, sus obstáculos y hasta originadoras de sus propios problemas.

En esta misma línea, es posible retomar la definición de Flores (1994) y la de Walsh & Ungson (1991) planteadas en el primer apartado del presente capítulo y agregar que “las organizaciones se constituyen a partir de procesos conversacionales entre los miembros que la forman, creando redes conversacionales o redes de acuerdos” (Bronstein, Gaillard & Piscitelli, 1999 citado por Alcover, 2003a, p. 91), resaltando de esta manera el carácter simbólico de las organizaciones y la relevancia del lenguaje y las conversaciones en la construcción de las mismas. Estos desarrollos ponen de manifiesto la dimensión sociocognitiva de las organizaciones, al considerarlas un entramado de procesos cognitivos y de interacciones, permitiendo, en última instancia, considerar los elementos emergentes como “pensamiento colectivo” (Peiró, 1990 citado por Alcover, 2003a).

La consideración de los procesos sociocognitivos y de creación de sentido como constructores de las realidades organizacionales implica que las personas en las organizaciones no son simplemente *actores*, no solo es necesario tener en cuenta lo que hacen, sino también lo que piensan (Alcover, 2003a). Las personas no desempeñan un papel que otros han definido, sino que, si bien la realidad se define socialmente, las definiciones se encarnan en individuos concretos que son a su vez definidores de dicha realidad (Berger & Luckmann, 1972). Por lo que el comportamiento de las organizaciones no es independiente de las personas que las construyen y las dirigen, lo que también es señalado por Morgan (1991) quien plantea que las organizaciones acaban siendo lo que piensan y dicen ser sus integrantes. Sobre la base de estas concepciones de la realidad interna y externa a la organización, sus miembros toman decisiones y diseñan estrategias (Perlo, 2007). A partir de esto, es posible hablar de una relación bidireccional constructiva entre la organización y los individuos (Alcover, 2003a), esto es:

Los individuos construyen las organizaciones, pero también las organizaciones construyen a los individuos. Los miembros perciben y otorgan significado a las realidades organizacionales del mismo modo que las organizaciones crean e imponen definiciones de su realidad, tanto interna como externa, a sus miembros e incluso a aquellos que sin serlo son receptores o son afectados por sus productos o sus resultados (Alcover, 2003a, p. 92).

Se puede afirmar junto a los autores precedentes que, si los significados generados mediante los procesos de interacción y prácticas son obra de un proceso de negociación y diálogo en el interior de la organización, entonces las organizaciones pueden ser consideradas como una realidad construida y reconstruida cotidianamente por medio del lenguaje, por su condición generativa, y por los procesos comunicacionales constructores de

mundos sociales (Costa, 2015). Este enfoque para el abordaje de los espacios organizativos intenta superar la visión dicotómica individuo-organización, sin evitar la controversia que implica la participación en un contexto diverso y complejo, y con la intención de entender al mismo contexto como parte de la dinámica de las organizaciones, consideradas como sistemas abiertos, contruidos permanentemente por sus propios miembros (Perlo, 2007).

2. Propiedades de las organizaciones

Una vez caracterizadas las organizaciones como sistemas complejos que se construyen y reconstruyen permanentemente a partir de las interacciones sociales y la comunicación, se considera relevante abordar algunas propiedades de estos sistemas. Estas propiedades, como se plantea a lo largo de todo el desarrollo hasta aquí realizado, surgen como emergentes de las relaciones entre las partes que componen al sistema.

A continuación, se profundiza en la cultura organizacional, el aprendizaje colectivo y el organizacional y los procesos de cambio. Estos se consideran los fenómenos organizacionales más relevantes para el desarrollo de esta Tesis Doctoral, a sabiendas de que se realiza un recorte que puede dejar por fuera otros fenómenos (los cuales no son objeto de este estudio) que pueden colaborar al abordaje del tema planteado.

2.1. Cultura Organizacional

“La construcción de lo social culmina en la formalización de estructuras sociales y organizativas” (López Yáñez, 2005, p. 194). Estas configuraciones estructurales pueden ser concebidas como dos universos de significados entrelazados, el uno referido al mundo fenomenológico de los seres humanos (el mundo tal como los sujetos lo perciben) y el otro a las relaciones con los otros seres humanos. Estas configuraciones son la base de la cultura.

Es posible plantear, siguiendo a Morín (1995b) que la cultura:

Como todo dispositivo informativo/generativo, permite mantener la complejidad singular de una sociedad [...] es decir, garantiza la invariancia de esta complejidad [...] pero al mismo tiempo, es aquello que puede integrar lo nuevo, la invención, y transformarlo en adquisición invariante (p.125).

La cultura se manifiesta como una estructura por su capacidad de producir orden, de ordenar de algún modo la vida social (López Yáñez, 2005). Aquí el orden debe asociarse a la introducción de una reducción en el abanico de posibilidades. Para Bauman (2002), el atributo más característico de la cultura, más aún que su base simbólica, es precisamente su carácter estructurante. Como configuración estructural propia de un sistema social, la cultura emerge del proceso de comunicación y es continuamente actualizada gracias a dicho proceso, a partir de la construcción social de la realidad. El núcleo del proceso comunicativo consiste en la construcción de significados a partir de los sucesos en que los sujetos se ven implicados y la cultura es la trama de significados que han sido fijados, convenidos, sobre dichos sucesos. También es posible considerarla como el sistema de creencias que es instaurado por una cadena de acontecimientos comunicativos. De este modo, las personas que participan en el proceso de comunicación se integran en una especie de colectivo de pensamiento (Costa, 2015).

El concepto de cultura organizacional comienza a utilizarse en la Psicología Organizacional en 1979, con la publicación de un artículo de Pettigrew (1979 citado por Alcover, 2003b) en el que propuso su uso en los estudios organizacionales. Los/as autores/as que comparten una ontología anclada en la construcción social consideran que las regularidades percibidas en los sucesos implicados en el funcionamiento de la organización constituyen la cultura, de modo que cada organización es una cultura. Se trata de una estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en él que identifica a una parte o la totalidad de los/as miembros de la organización.

La cultura se instala en las mentes individuales bajo la forma de significados y expectativas acoplados a los significados y expectativas de otros individuos que comparten el mismo entorno

y, sobre la base, se originan pautas y regularidades en la evolución del sistema social en el que todos ellos participan (López Yáñez, 2005, p. 207).

A medida que un grupo o el conjunto de los/as miembros de una organización construyen una cultura, ésta se encarga de orientar las acciones organizativas y las soluciones a los problemas, y los nuevos miembros que se incorporan a la organización son socializados para que sigan ese marco de pensamiento y esquemas de conducta, a cambio de los beneficios de su integración al grupo (López Yáñez, 2005). Por lo tanto, la cultura proporciona a los/as miembros de la organización un repertorio de pautas y de creencias desde los que interpretar y actuar en el mundo, ahorrándoles incertidumbre, pero esto se hace, como fue planteado previamente, restringiendo el abanico de alternativas de los/as miembros. En términos de Schein (1982) el concepto de cultura debe reservarse al nivel más profundo de las motivaciones sociales, a las presunciones básicas y creencias, a las respuestas que los/as miembros han aprendido y que comparten en lo cotidiano. Bajo esta idea, las premisas culturales operan de manera no consciente y definen tanto la visión que la organización tiene de sí misma como de su entorno (Etkin, 2012). Estas presunciones se consideran como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas de adaptación externa e integración interna.

Se entiende por cultura organizacional “los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes” (Etkin & Schvarstein, 2000, p. 201), es un marco de referencia compartido que no atiende a soluciones puntuales, pero señala prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. Como plantea Morgan (1991) la cultura conforma el carácter de la organización.

Se debe comprender la cultura como un progresivo y actual proceso de construcción de la realidad que lleva a un completo fenómeno de cultura viva. Fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive (Morgan, 1991, p.118).

Los símbolos que la componen se encarnan en artefactos, instituciones formales y disposiciones concretas de las personas o de su actividad. Por lo tanto, la cultura no permanece únicamente en el espacio abstracto definido por el sistema social. Se trata de un concepto, que incluye tanto los aspectos *blandos* (conocimientos, valores) como también elementos tangibles de las operaciones en la organización (Etkin & Schvarstein, 2000). El concepto incluye entonces estilos e imágenes y también los productos o *performance* de la organización.

La cultura organizacional, para Etkin y Schvarstein (2000) se integra entonces por los siguientes elementos:

- 1) Los caracteres del entorno que comparte la organización como sistema abierto.
- 2) La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- 3) La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación.
- 4) Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales.
- 5) Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- 6) Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.
- 7) El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo. (Etkin & Schvarstein, 2000, p. 203).

Es posible observar, entonces, que en el concepto de cultura organizacional se incorporan elementos del medio social más amplio, tales como los factores religiosos, procesos educativos y símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad. “La cultura de una organización refleja el modo particular como el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad (ejemplo educación, salario, salud familia, religión, tiempo)” (Etkin & Schvarstein, 2000, p. 203). En relación con esto Jones, Moore y

Snyder (1988 citado por Alcover, 2003b) agregan que cobran gran importancia en las formas culturales las metáforas, los dichos y proverbios, el *argot* y la jerga que utilizan los/as miembros de cada organización. Sin embargo, es necesario aclarar que aun cuando las pautas culturales internas sean compartidas, ello no significa que su aceptación sea consensual, “la cultura nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada” (Etkin & Schvarstein, 2000, p. 204). Además, es común que posea elementos contradictorios en sí misma, denominados subculturas locales. Finalmente, la cultura se forja y se modifica en la cotidianidad de las relaciones internas y externas de la organización (Etkin, & Schvarstein, 2000; Goffee & Jones, 2001; López Yáñez, 2005; Morgan, 1991).

Peiró (1990) propone tres niveles en la consideración de los contenidos culturales de las organizaciones, similares en lo esencial a los presentes en el modelo de Schein de 1982:

1. Nivel observable referido a los productos de la cultura: lenguaje, rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, clima, símbolos, artefactos, mitos, leyendas, espacio físico, vestimenta, etc.
2. Nivel apreciativo y valorativo: valores, filosofía, ideología, expectativas, actitudes, perspectivas, conocimiento, prioridades, significados, etc; estos elementos permiten justificar, dar razón e interpretar los productos del nivel anterior.
3. Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas: aspectos no manifiestos que constituyen el núcleo esencial de la cultura en sí.

Por último, se considera importante señalar el hecho de que la cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resulta así ser “uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización” (Etkin & Schvarstein, 2000, p. 205).

2.2. Aprendizaje colectivo y organizacional

El concepto de aprendizaje de Wenger (2001) como negociación de significados y construcción de la identidad, contribuye en gran medida a dar cuenta de la interacción social en términos de construcción de la realidad organizacional y se halla íntimamente relacionado con el concepto de cultura organizacional previamente abordado. “El aprendizaje es un fenómeno fundamentalmente social que refleja nuestra propia naturaleza profundamente social como seres humanos” (Wenger, 2001, p. 4). Wenger postula una teoría social del aprendizaje, la misma no sustituye a otras teorías, sino que señala una perspectiva relevante para entender este proceso, ya no en el sentido restringido del aprendizaje en contextos escolares sino en un sentido amplio, el contexto de la vida. Por cuanto conocer es una forma de participar en el mundo. En relación a esto, Gore (1998) agrega que la educación ha dejado de ser algo reservado para los/as jóvenes, y considera necesario “aprender a usar el potencial educativo de la realidad” (p. 23). Para pensar específicamente en el potencial educativo de las organizaciones, es necesario ampliar la visión acerca de la educación. A partir de lo cual es posible hablar de tres grandes formas de educación (Gore, 1998) en los contextos organizativos:

- Educación formal: educación que va desde el inicio de la escolarización, se realiza de manera sistemática y en escuelas o instituciones específicamente educativas. Dentro de una organización laboral puede considerarse en esta categoría a los cursos y capacitaciones organizadas por las organizaciones mismas en conjunto con organizaciones educativas que certifican estas actividades.
- Educación no formal: educación que, a través de cursos, cursillos, talleres, seminarios, etc. permiten adquirir conocimientos específicos. Se trata de actividades con intencionalidad claramente educativa, pero que se llevan a cabo en organizaciones no escolares. En el ámbito organizativo puede pensarse en los cursos de capacitación brindados únicamente por la propia organización.
- Educación Informal: proviene del ambiente mismo. Algunos/as autores/as la restringen a las acciones con expresa intención educativa, y otros/as lo plantean desde una perspectiva más global que incluye cualquier evento que pudiera ejercer influencia sobre las personas. En esta Tesis Doctoral se considera esta última

postura, por lo que se constituye como educación informal la experiencia cotidiana que se da en las organizaciones que posee como resultado algún aprendizaje.

Wenger (2001) sostiene que en las organizaciones las personas se juntan en grupos, a los cuales denomina *comunidades de práctica*, y aprenden. Las personas participan de manera activa en las prácticas de estas comunidades sociales y construyen identidades en relación con dichas comunidades. Desde esta perspectiva, “una organización comprende una constelación de comunidades de práctica interconectadas” (Perlo, 2009, p. 139). El conocimiento es creado, compartido, organizado, actualizado y transmitido dentro y entre estas comunidades. En las mismas, también se construyen colectivamente significados e identidad.

Esta teoría permite apartarse de la idea de aprendizajes individuales que interactúan en un determinado contexto, social u organizacional. Si se tiene en cuenta que todo proceso de aprendizaje tiene una profunda raíz social, es posible hablar de aprendizaje colectivo, el cual se define como el “proceso amplio -planeado o no- de generación de conocimientos, que lleva a la adquisición de nuevos desempeños compartidos y disponibles para ser puestos en acción” (Gore, 2003, p. 23). Esta definición da cuenta de un proceso que fluye independientemente de las voluntades e intenciones explícitas de las personas y los colectivos que participan en dicho proceso. En este sentido, el concepto de aprendizaje perdería su connotación implícita positiva, donde se supone que aprender es siempre benéfico, para entender que en las organizaciones también se aprende a callar, omitir, esconder. En términos de Argyris (2009) esto último se denomina rutina o hábito defensivo y los mismos “protegen a los individuos, los grupos, los intergrupos y las organizaciones de sufrir situaciones incómodas o peligrosas y, al mismo tiempo, impide a los actores identificar y reducir las causas de tales situaciones” (Argyris, 2009, p. 33).

El aprendizaje colectivo trasciende la mente individual como espacio donde se da este proceso, para enfocar la cuestión en el reconocimiento de un nuevo espacio donde se produce el aprendizaje, la mente grupal según Wegner y sus colaboradores (Wegner, Giuliano & Hertel, 1985) o como lo definen Weick y Roberts (1993), la mente colectiva. Es posible pensar entonces, que el aprendizaje colectivo se aloja en un espacio interindividual, reticular, al cual las personas contribuyen con sus significados compartidos acerca de lo que debe ser la organización (teorías declaradas) y de lo que ocurre en la misma (teorías en uso). El conocimiento que deviene de este tipo de aprendizaje, generalmente, no es explícito y fácilmente enunciado, se trata principalmente de un conocimiento tácito, que se encuentra entramado en la acción colectiva (Perlo, 2007). “El conocimiento [es] el producto de una red de interacciones basada en patrones profundos e intangibles, y en una gramática de reglas no siempre explícitas” (Gore, 2003, p. 232). En este sentido, el concepto de aprendizaje individual tradicional resulta limitado para comprender las contradicciones entre lo que las personas saben (individualmente) y lo que las personas pueden hacer juntas (colectivamente).

Este aprendizaje colectivo entonces, entendido como un proceso de reestructuración y negociación de significados, se caracteriza como la adquisición de conocimientos, habilidades, capacidades y desempeños individuales o colectivos, se produce en los contextos organizacionales y ocurre independientemente de que se planee (Perlo, 2007). Por lo planteado hasta aquí, se considera que las percepciones y las concepciones (cuyas características han sido desarrolladas en el Capítulo I de esta Tesis) son generadas en este proceso de aprendizaje colectivo, principalmente a partir de los procesos de educación informal que se dan por la constante construcción social de la realidad. Por otra parte, cuando se hace referencia al proceso de aprendizaje organizacional (diferenciándolo del aprendizaje colectivo), se habla de mecanismos conscientes y sistemáticos que lleva a cabo un colectivo dentro de una organización. Este proceso consiste en la indagación de la brecha entre las teorías declaradas y las teorías en uso (ambos conceptos se abordan en el próximo apartado), con vistas a ajustar objetivos y resultados esperados (Perlo, 2007).

En los años '50 y '60, Barnard, Simon y March, desde diferentes escuelas teóricas, realizan un significativo aporte que constituye el comienzo de un estudio sistemático del comportamiento organizacional. Si bien no introducen explícitamente el concepto de

aprendizaje organizacional en esa etapa, se advierte el abordaje que realizan de una teoría de la personalidad, la dinámica interpersonal y los comportamientos de grupos, intergrupos y organizacional. A finales de los años 70', Argyris y Schön dan cuenta del proceso de aprendizaje colectivo aquí planteado, y agregando a partir de esto, desarrollos teóricos en torno al concepto de aprendizaje organizacional. Todo esto se encuentra plasmado en su obra fundante de esta línea de pensamiento: *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Posteriormente, se han producido en torno a este mismo tema numerosos trabajos, prácticas y enfoques teórico-metodológicos que el mismo Argyris (2001) ha re trabajado y analizado. A partir de este análisis de los enfoques, el autor reconoce dos grandes perspectivas, a las que denomina perspectiva prescriptiva y perspectiva especializada. “Las dos tienen diferentes impulsos, atraen diferentes auditorios y emplean diferentes formas de lenguaje” (Argyris, 2001, p.1). La perspectiva prescriptiva corresponde a aquellos enfoques relacionados con el mejoramiento continuo, la adquisición de competencias, el planeamiento estratégico, la implementación de cambio organizacional, aprovechamiento del potencial humano para experimentar, adaptar e innovar en las organizaciones. La idea central de esta perspectiva es constituir al proceso de aprendizaje en un eje indispensable e indiscutible de la cultura organizacional, proporcionando prescripciones técnicas para desarrollar estructuras organizacionales planas y descentralizadas donde el proceso de aprendizaje se constituya en el motor de cambio y desarrollo organizacional. Argyris (2001) sostiene que esta perspectiva “ignora las dificultades analíticas planteadas por la idea misma del aprendizaje organizacional” (p. 9), en tanto se focaliza en los aspectos benéficos del aprendizaje organizacional descuidando los obstáculos para llevar a cabo este proceso.

La perspectiva especializada se replantea qué significa el aprendizaje organizacional y cómo es posible que ocurra realmente. Sus planteos rondan tres cuestiones: La primera considera que el aprendizaje es paradójico, contradictorio y carece de significado. La segunda, si bien lo acepta como un concepto teórico significativo, sospecha de que éste pueda darse siempre de manera benéfica para las personas implicadas, poniendo en cuestión los intereses y objetivos de quienes lo promueven, y preguntándose quiénes son realmente los beneficiarios. Y, por último, la tercera, en estrecha relación con la segunda, considera a las organizaciones como sistemas políticos atravesados ideológicamente y con pocas posibilidades de llevar a cabo acciones coherentes, eficaces y válidas para aprender en forma productiva. En relación al concepto de aprendizaje organizacional, Argyris (2001) plantea que “tiene lugar cuando los individuos dentro de una organización experimentan una situación problemática e investigan dentro de ella en nombre de la organización” (p. 17).

Con el fin de convertirse en organizacional, el aprendizaje que resulta de la indagación debe incorporarse a las imágenes de la organización retenidas en las mentes de sus miembros y/o en los elementos epistemológicos (los mapas, la memoria, los programas) en el entorno organizacional (Argyris, 2001, p. 17).

En el esquema conceptual de Argyris y Schön (1978) se plantean dos tipos de aprendizaje organizacional. Por una parte, el aprendizaje de circuito o bucle simple, el cual se produce cuando los/as miembros de una organización responden cooperativamente a los cambios en el contexto interno y externo de la misma, cuando detectan errores que pueden corregir, evalúan y generalizan los resultados mientras mantienen los rasgos centrales de la organización intactos. Refiere específicamente al cambio de conductas (Argyris, 2009) y se relaciona con:

Mantener el campo de la regularidad generando nuevas estrategias de acción para alcanzar los valores actuales que son importantes. Siempre que se detecta y se corrige un error sin cuestionarse o modificar los valores subyacentes del sistema, el aprendizaje es de bucle simple. El aprendizaje de bucle simple es adecuado para los problemas rutinarios y repetitivos – es de gran ayuda a la hora de realizar el trabajo de cada día– (Christensen, 2008, p. 7).

Por otra parte, el segundo tipo de aprendizaje organizacional, denominado aprendizaje de circuito o bucle doble, se da cuando la organización es capaz de cuestionarse a sí misma como sistema de aprendizaje, es un proceso de indagación acerca de la detección y corrección de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso. Este es un proceso dinámico y de cambio, tendiente a la transformación del *status quo* de la organización e implica cambiar el programa subyacente o programa maestro (Argyris, 2009) que lleva a la organización a comportarse de una manera específica.

El aprendizaje de bucle doble, en cambio, permite abordar los problemas que son complejos, que están mal estructurados y que cambian a medida que avanza el proceso de solución del problema. Con este tipo de aprendizaje aprendemos a cambiar el propio campo de la regularidad modificando los valores y los supuestos subyacentes: se cuestionan los supuestos subyacentes de los puntos de vista actuales y se evalúan abiertamente las hipótesis sobre el comportamiento (Christensen, 2008, pp. 7-8).

Es importante resaltar aquí que el aprendizaje organizacional profundo comienza con el diálogo, la capacidad de los/as miembros de una organización para suspender los supuestos que poseen e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. “Para los griegos, *dia-logos* significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente” (Senge, 1990, p. 19). Y resaltar que, si las acciones cambian sin cambiar el programa maestro que los individuos usan para producirlas, entonces la corrección fracasa (Argyris, 2009). En este sentido, se considera las concepciones de tiempo como parte de estos programas maestros de las organizaciones, como supuestos subyacentes, no explicitados, que influyen en la cotidianidad de estos espacios.

Por último, es necesario destacar la importancia de estos procesos de aprendizaje organizacional. Siguiendo a Gore (1998):

Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa relativamente sana debe ser capaz de aprender (que es fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo) (p. 30).

Y agrega años después:

Cada organización, si aspira a sobrevivir, deberá ser un circuito de aprendizaje con su entorno, al que deberá dar nuevas respuestas en cada instancia; lo que requiere, a su vez, un segundo circuito, interno, de aprendizaje para resignificar la propia experiencia y desafiar los modelos mentales establecidos (Gore, 2003, p. 22).

Teorías declaradas y teorías en uso en las organizaciones

Como se plantea en el apartado anterior, la mayor parte de las organizaciones exhiben poderosos hábitos o rutinas defensivas organizacionales. Estas rutinas defensivas se activan cuando los participantes se enfrentan a problemas que les resulten incómodos o amenazadores. Una rutina defensiva es “cualquier acción o política cuyo propósito sea evitar que los ejecutores experimenten una incomodidad o una amenaza” (Argyris, 2009, p. 83). Las rutinas defensivas protegen, a veces en exceso y en su mayoría, limitan aprendizaje. Estas rutinas o hábitos defensivos se hallan en estrecha relación con lo que Argyris y Schön (1978) denominan *Teorías declaradas* o teorías que se defienden. Estos autores sostienen que en las organizaciones existen dos tipos de teorías. Por un lado, las denominadas teorías declaradas, oficiales o que se defienden y por el otro, las *Teorías en uso* o las teorías que de hecho se utilizan. Las primeras las constituyen las reglas explícitas de la organización que suelen materializarse en reglamentos y organigramas, son creencias y valores manifiestos (Christensen, 2008), es aquello en lo que de hecho creen las personas; “la teoría que los individuos abrazaban y que abarcaba sus creencias, comportamientos y valores” (Argyris, 2009, p. 79). Por su parte, las teorías en uso son aquellas que solo pueden deducirse a partir de la observación de lo que realmente se hace y se dice en las

organizaciones. Se trata de presunciones básicas o implícitas que se aprenden, se transmiten y se reconocen socialmente (Argyris, 2009; Argyris & Schön, 1978). Producto del tiempo, son firmemente arraigadas, no discutibles ni confrontables por los participantes porque, de hecho, no son explícitas; y funcionan como modelos que orientan y enseñan a los/as miembros diferentes maneras de percibir, pensar y sentir los hechos en la organización (Etkin, 2012).

Las teorías declaradas “funcionan principalmente cuando las personas tienen que hacer frente a situaciones rutinarias: en estos casos, aquello en lo que dicen creer y cómo se comportan realmente es básicamente lo mismo” (Christensen, 2008, p. 5). No obstante, cuando se trata de asuntos complejos –que pueden dar lugar a que alguien se sienta incómodo o que pueden representar una amenaza para una persona o una organización–, “las teorías que se defienden casi nunca funcionan. Lo que sí funciona es la teoría que las personas de hecho utilizan” (Christensen, 2008, p. 5). Suelen existir incongruencias bastante importantes entre ambos tipos de teorías. Disminuir esta distancia para buscar la coherencia entre ambas, es el cometido del aprendizaje organizacional.

A partir de lo desarrollado hasta aquí, es posible realizar una correlación entre el aprendizaje de bucle simple y la modificación de las teorías declaradas y el aprendizaje de bucle doble y la modificación de las teorías en uso, logrando la disminución de la brecha entre ambas teorías en los espacios organizacionales.

2.3. Cambio y cambio organizacional

Watzlawick, Weakland y Fisch (1995) plantean que, a pesar de que persistencia y cambio poseen una naturaleza aparentemente opuesta, ambos deben ser considerados conjuntamente. La tendencia general ha sido la de considerar a la persistencia y la invariabilidad como un estado natural o espontáneo, y al cambio como el problema que había que explicar. En su libro denominado *Cambio*, estos autores explican que existe una relación paradójica entre persistencia y cambio, que ambos deben ser considerados conjuntamente a pesar de su naturaleza aparentemente opuesta y que esta relación solo se trata de un ejemplo de cómo “toda percepción y todo pensamiento son relativos y [...] operan por comparación y contraste” (Watzlawick, et. al., 1995, p. 21). Toda la teoría acerca del cambio planteada por estos autores, que trabajan desde la TGS se basa en dos teorías generales pertenecientes al campo de la lógica matemática: la *Teoría de los grupos* y la *Teoría de los tipos lógicos*. A partir de las mismas, Bateson (1956 citado por Watzlawick, et. al., 1995) plantea que la forma más sencilla y más familiar de cambio es el movimiento. Sin embargo, y aquí es donde entra en juego la teoría de los tipos lógicos, el movimiento mismo puede estar sujeto a cambio (metacambio), e incluso, en un nivel superior, ese cambio puede sufrir otro cambio (metametacambio). Sumado a este planteo de Bateson, Ashby desarrolla en 1956 explicaciones similares desde la Cibernética, para los procesos de cambio en máquinas que funcionan con *inputs*.

De todo lo previo se deriva que es necesario hablar de dos tipos diferentes de cambio: “uno tiene lugar dentro de un determinado sistema, que en sí permanece inmodificado, y otro, cuya aparición cambia el sistema mismo” (Watzlawick et. al., 1995, p. 30); y estos autores los denominan, respectivamente, cambio₁ (cambio tipo 1) y cambio₂ (cambio tipo 2). Postulan que éste último “posee la índole de una discontinuidad o de un salto lógico” (Watzlawick et. al., 1995, p. 32), pero solo si es considerado desde dentro del mismo sistema. Se entiende, entonces, que el cambio₂ resulta generalmente introducido en el sistema desde el exterior y, por tanto, no es algo familiar o inteligible en términos de cambio₁. Según los mismos autores, aquello que promueve el cambio es la desviación con respecto a alguna norma.

Es importante resaltar que, si bien resulta relativamente fácil establecer una clara distinción entre cambio₁ y cambio₂ en términos estrictamente teóricos, dicha distinción puede resultar extremadamente difícil de realizar en situaciones reales. Algunas pautas que permiten su reconocimiento son:

- El cambio₂ es aplicado a aquello que dentro de la perspectiva del cambio₁ parece constituir una solución, debido a que dentro de la perspectiva del cambio₂, tal “solución” se revela como la causa del problema que se intenta resolver.
- Mientras que el cambio₁ parece basarse siempre en el sentido común, el cambio₂ aparece habitualmente como extraño, inesperado y desatinado; se trata de un elemento desconcertante, paradójico del proceso de cambio.
- Aplicar técnicas de cambio₂ a la “solución” significa que se aborda la situación en su “ahora y aquí”. Estas técnicas se aplican a los efectos y no a sus supuestas causas: la pregunta crucial correspondiente es ¿Qué? Y no ¿Por qué?
- La utilización de técnicas de cambio₂ libera la situación de la trampa de las paradojas que surgen a la hora de tomar decisiones (Watzlawick, et. al., 1995, p.107).

Es posible pensar que el cambio₂ se trata, finalmente de una reestructuración del sistema. Lo que cambia como resultado de la reestructuración es el sentido atribuido a la situación, no los hechos concretos.

Reestructurar significa cambiar el propio marco conceptual o emocional, en el cual se experimenta una situación, y situarla dentro de otra estructura, que aborde los ‘hechos’ correspondientes a la misma situación concreta igualmente bien o incluso mejor, cambiando así por completo el sentido de los mismos (Watzlawick, et. al., 1995, p. 120).

Las formulaciones tradicionales de las teorías organizacionales han estado dominadas habitualmente por la idea de que el cambio es originado por el entorno. Este planteo es desafiado por las implicancias de las formulaciones acerca de los sistemas autopoieticos realizadas por Maturana y Varela (1984) y reformuladas por Luhmann (1996) que fueron planteadas en el primer capítulo de esta Tesis. La autopoiesis implica, como se ha visto, que los sistemas pueden reconocerse asemejando entornos, pero insiste en que la relación con cualquier entorno está internamente determinada. Si los sistemas están gobernados para mantener su propia identidad y si las relaciones con el entorno se determinan internamente, entonces los sistemas pueden evolucionar y cambiar solamente a partir de cambios auto-generados en identidad (Perlo, 2007). Ahora bien, una vez determinado que el cambio se realiza por decisión interna del sistema y no por influencia externa del entorno, lo importante es preguntarse: ¿Qué es lo que se debe cambiar? Al respecto, Watzlawick (1994) plantea que decidir comenzar un proceso de cambio, por lo general implica cierto sufrimiento “del peso de su concepción o imagen del mundo, bajo la no resuelta contradicción entre lo que las cosas son y lo que, de acuerdo con su visión del mundo, deberían ser” (Watzlawick, 1994, p. 41).

Es posible hablar entonces, de que se decide comenzar con cierto proceso de cambio en el momento en que surge una crisis. El termino griego *crisis* significa decisión. Es posible, siguiendo a López Yañez (2005), considerar las crisis como puntos de bifurcación en la trayectoria evolutiva de los sistemas. A partir de esto, se puede hablar de una concepción de la evolución no como un proceso lineal, sino como uno marcado por la discontinuidad y las rupturas. La crisis posibilita el cambio, pero precisamente en este mismo movimiento posibilitador crea gran indeterminación e incertidumbre ante lo que sigue, llevando a posibles conflictos dentro de las organizaciones. Los conflictos organizativos, siguiendo planteos de Luhmann (1996), nacen de las contradicciones que experimenta el sistema social, pero no todas las contradicciones desencadenan conflictos. En este sentido, “un fenómeno nunca es crítico *per se*, sino siempre en relación a las estructuras, a las expectativas del sistema” (López Yañez, 2005, p. 223). Es necesario aclarar que no necesariamente una crisis produce un cambio evolutivo en el sistema, un cambio₂. Como plantea Morin (1995b) “la crisis no es necesariamente evolutiva y puede reabsorberse en una vuelta al *statu quo*. Pero la crisis es potencialmente evolutiva” (p. 171).

Por otra parte, es relevante plantear aquí que la desestabilización como tal no es siempre disfuncional. “Los sistemas complejos necesitan más de un grado bastante alto de inestabilidad para poder reaccionar frente a sí mismos y a su entorno, y tienen que reproducir continuamente estas inestabilidades” (Luhmann, 1998, p. 332). La crisis o el

conflicto solo resultarán disfuncionales para un sistema en la medida en que éste se muestre incapaz de “generar reglas para el cambio de sus propias reglas” (Watzlawick citado Winkin, 1981, p. 261). El conflicto, por ende, acompaña la evolución del sistema social y desencadena diversos procesos organizativos. Se trata, por lo tanto, de una más de las formas que adopta la comunicación en las organizaciones (López Yañez, 2005). Reestructurar, entonces, significa cambiar el marco de significados desde el cual se experimenta una situación, para situarla dentro de otro marco. De este modo, “los hechos serán abordados por los participantes en la comunicación de una manera radicalmente distinta porque, sencillamente, no tienen ninguna posibilidad de hacerlo de la misma manera” (López Yañez, 2005, pps. 274-275).

Si se toma en consideración lo planteado hasta aquí acerca de que el cambio es en esencia un cambio de marco conceptual, o en los términos de esta Tesis Doctoral, un cambio de concepción; y si se retoma lo planteado acerca de la construcción social de la realidad por medio del lenguaje, es posible afirmar junto a López Yañez (2005) que “se interviene [...] ordenando el mundo por medio del lenguaje. Al describir el mundo de un modo diferente, lo reconstruimos” (p. 275). Al nombrar se da identidad, se brinda forma y características a lo *amorfo* y aparece también la posibilidad de modificarlo. Nombrar de determinada manera, implica determinada concepción, deconstruir esas formas de nombrar, de poner en palabras las cosas, modifica esas formas.

A partir de lo anterior, y en relación también al concepto de *teoría en uso* previamente desarrollado en este capítulo, los autores afirman que, si una persona llega a conocer una teoría sobre su comportamiento, si logra ponerla en palabras y explicitarla, ya no sigue obligado por ella, sino que es libre para desobedecerla. Accede a la posibilidad de modificarla. Por este motivo fundamentalmente, los autores dicen que la confusión inicial al preparar una reestructuración se convierte en una etapa importante en el proceso de llevar a cabo el cambio², debido a que es el momento de revelar y de dar a conocer cuáles son las teorías implicadas, por lo tanto, es el momento clave de cualquier proceso de cambio o aprendizaje. Abordar un problema teniendo en cuenta lo anterior, conduce a la formulación y aplicación de un procedimiento de cuatro etapas (Watzlawick, et. al., 1995). Dichas etapas son las siguientes:

1. Una clara definición del problema en términos concretos; lo que implica develar no solo las situaciones manifiestas de la organización, sino también profundizar en lo latente;
2. Una investigación de las soluciones hasta ahora intentadas; proponiendo diversas estrategias que tomen en consideración lo planteado en la etapa anterior;
3. Una clara definición del cambio concreto a realizar;
4. La formulación y puesta en marcha de un plan para producir dicho cambio.

Asimismo, se considera relevante retomar aquí los planteos realizados por Schein (1982), quien parte de la teoría de Lewin para establecer y explicar los fenómenos que se dan en todo proceso de cambio. Estos fenómenos son los siguientes:

- En todo proceso de cambio se produce el aprendizaje de algo nuevo y el desaprendizaje de algo que está funcionando de manera inadecuada.
- No hay cambio sin motivación para cambiar. La motivación es un elemento clave del proceso. De hecho, nada se hace si no se está motivado para hacerlo.
- El cambio no se produce si no cambian las personas responsables de llevarlo a cabo. El énfasis en el cambio personal es clave en la teoría de Lewin.
- El proceso de desaprender los hábitos instaurados genera temores y miedo, pues no en vano supone dejar atrás valores, actitudes y comportamientos muy arraigados.
- El último fenómeno se refiere a la necesidad de que se cumplan las fases para que el cambio sea una realidad.

Es importante señalar que siguiendo lo planteado hasta aquí, los procesos de aprendizaje colectivo y cambio son procesos que se dan yuxtapuestos en las organizaciones, que el aprendizaje organizacional tiende a ser programado y que todo tipo de aprendizaje en estos contextos puede manifestarse por medio de un cambio¹ o un

cambio₂. Es posible, además, asimilar el proceso de aprendizaje de circuito o bucle doble al cambio₂, debido a que en ambos casos se comienza con una revisión profunda y minuciosa de teorías y estructuras que de alguna manera se han tornado obsoletas para la organización, y finalizan con la modificación de las bases y fundamentos de la organización misma.

Finalmente, cuando se habla de cambio y aprendizaje organizacional es necesario tomar en consideración que entre las cuestiones prioritarias que se debería aprender para impulsar cambios profundos en las organizaciones, se encuentran las distintas afirmaciones referentes a que las organizaciones no son una realidad independiente de los individuos, sino que es la interacción entre éstos lo que las constituye (Perlo, De la Riestra & Costa, 2008). De esto se desprende que los problemas organizacionales no pueden ser ajenos a las conductas individuales de los miembros de la organización, que todo desempeño individual tiene una fuerte vinculación y que es en las conversaciones, entre las personas donde se constituye la trama donde se gesta la acción colectiva; la cuál debe entenderse en el marco de las historias previas de estas personas, y la historia de la organización misma, de la que fueron parte o no los/as miembros actuales. Por lo tanto, al abordarse el cambio y/o el aprendizaje en el contexto de las organizaciones es necesario no perder de vista la complejidad de estos sistemas, la relación e interpenetración entre el sistema vivo-individuo y el sistema social-organización, y las posibilidades y dificultades que surgen de esta relación.

Barreras y facilitadores para los procesos de cambio y aprendizaje

A partir de los estudios realizados en torno a las problemáticas aquí señaladas, se han establecido una serie de barreras (Argyris & Schon, 1978) y facilitadores para el aprendizaje. Algunos/as autores/as emplean el constructo “barreras para el aprendizaje” para hacer referencia a las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de la organización. Entre estos autores destacan Senge (1990) y Argyris y Schön (1978) entre otros/as. El desarrollo de un proceso de cambio o aprendizaje organizacional por lo general no es acompañado de un incremento proporcional de la satisfacción de los que se ven afectados por él. Por el contrario, frecuentemente se encuentra un punto a partir del cual el cambio o el aprendizaje continúa, mientras que la satisfacción empieza a decaer y hasta puede convertirse en franca resistencia (Watzlawick, et. al., 1995). Esto tiene que ver con la resistencia que todos estos procesos provocan desde sus inicios.

Sin embargo, antes incluso que el propio proceso de cambio, la definición del problema constituye el primer campo donde pudieran surgir barreras. Como fue planteado previamente, toda definición del problema “actúa como un organizador de los participantes, los oponentes, los escépticos y de las estrategias que todos ellos van a utilizar” (Watzlawick, et. al., 1995, p. 273). Todos los afectados por procesos de cambio o aprendizaje organizacional se van a posicionar ante estos con arreglo a la definición que se establezca del problema y del ámbito de intervención. Y en muchas ocasiones, este posicionamiento puede funcionar como una barrera para el posterior proceso. Es por los motivos previamente señalados que Watzlawick, Weakland y Fisch (1995) recomiendan que “ningún proyecto de cambio debería ser aceptado como punto de partida sin explorar las premisas y los supuestos que trae asociados o las concepciones sobre la solución que lleva aparejadas” (p. 273). Es necesario además recordar que todo proceso dentro del contexto organizativo en tanto proceso intrínsecamente social existe fundamentalmente en el ámbito de la comunicación. En dicho ámbito, son tan relevantes los discursos que se construyan en relación al cambio como las acciones que se emprendan, las cuales, a su vez, serán relevantes siempre en función del significado que les sea asignado.

Además de los desarrollos sobre las barreras para el aprendizaje, se han formulado distintas teorías acerca de cómo propiciarlo, en este contexto es donde surge el concepto de *facilitador*, el cual refiere a

Hacer posible o más fácil determinada acción, logro o proceso [...] evocar, catalizar, agilizar, fortalecer, potencializar o acelerar los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos inherentes en

cada sistema, para su aprendizaje y auto-desarrollo integral [...] elicitare y apoyar al cambio auto-organizado (Rough, 1999, pp. 20-21).

Facilitar implica “liberar las dificultades u obstáculos, o tornar más fácil o más fluido” (Fucks, 2009, p.64). Dentro de los desarrollos acerca de las condiciones que facilitan los procesos de cambio y aprendizaje en los contextos organizativos, distintos autores (Adáñez, 2003; Gil Rodríguez, 2003) han listado las consideradas principales, entre ellas, una definición clara de metas, planes y objetivos, el apoyo de la dirección, disponer de recursos, estudiar en profundidad la variables que podrían afectar el proceso, anticiparse a posibles problemas, generar estructuras que habiliten el aprendizaje y el cambio; y las que específicamente interesan en la perspectiva de esta Tesis, involucrar a los/as trabajadores/as, posibilitar el trabajo participativo, escuchar todas las voces y no perder de vista la cultura y el clima de la organización y su reconstrucción constante.

3. Las percepciones y concepciones de tiempo como barreras o facilitadores de los procesos de aprendizaje y cambio en contextos organizativos

Esta Tesis parte del supuesto de que las distintas formas de percibir y concebir al tiempo en los diferentes espacios organizacionales funcionan como barreras o facilitadores de los procesos de cambio y aprendizaje organizacional. Esto es, que las percepciones y concepciones de tiempo que construyen y sustentan, tanto consciente como inconscientemente, los sujetos en los espacios organizacionales, poseen implicancias sobre los procesos de aprendizaje y cambio organizacional en esos contextos. Y que estas concepciones y percepciones son mutuamente dependientes, esto es, se construyen en estrecha relación, surgen unas de otras y poseen una relación dialéctica. Previamente se ha abordado la construcción social de las concepciones, motivo por el cual se considera relevante poner en relación aquí ambos conceptos, y situarlos en las especificidades del espacio organizacional.

La percepción, según Cebey, Trotta y Howie (2016) se encuentra en la base de la cultura organizacional, y posee importantes implicancias en la delimitación de la calidad de la vida laboral, en el desempeño de las personas e incluso en la capacidad de adaptación de la organización misma al entorno. El proceso perceptivo es tan automático que rara vez los sujetos notan que está sucediendo, sin embargo, se da todo el tiempo en las organizaciones (Greenberg & Baron, 2008). Este proceso comienza con la persona confrontada con determinado estímulo, del cual realizará un registro, lo organizará e interpretará las sensaciones percibidas de acuerdo con sus experiencias previas y actuales. Este proceso se da individualmente pero siempre en función del contexto socio-cultural en que se desarrolla (Krynski, 2006 citado por Cebey et. al., 2016). Es aquí, en donde entran en relación las percepciones y las concepciones.

Según Pickens (2005 citado por Cebey, et. al., 2016) se lleva a cabo una selección perceptiva, esto es, que todas las creencias, actitudes, motivaciones conscientes e inconscientes y experiencia limitan la percepción en todas las etapas de su proceso. Estos autores plantean entonces, que la percepción es siempre limitada. Lo que se percibe está directamente relacionado con lo que se conoce, con lo que se ha aprendido y con lo que se sabe; con el esquema de creencias, valores, prejuicios y deseos inconscientes (Cebey, et. al., 2016), en términos de esta Tesis, con las concepciones del mundo, con las instituciones que atraviesan a las organizaciones; en síntesis, con la subjetividad y lo construido previamente.

El mundo que se conoce, entonces, existe a partir del momento en que se lo percibe. Como se plantea en el primer capítulo de esta Tesis Doctoral, no hay una realidad previa a la que ajustarse o adecuarse, sino la construcción constante de la misma en cada situación dada, que las personas realizan en función de su propia subjetividad la cual también se construye en gran medida a partir de la encarnación de lo social-cultural construido. La percepción que poseen las personas sobre el tiempo, es una interpretación entre otras posibles, como cualquier percepción, y constituye una valoración a partir de la cual pueden incluso generarse conflictos (Fillippi, 2013 citado por Cebey, et. al., 2016). Las concepciones construidas sobre el tiempo también son unas entre otras posibles. Ambas, percepciones y

concepciones se encuentran situadas y contextualizadas, y, asimismo, mutuamente definidas, delimitadas y condicionadas.

Tanto las percepciones como las concepciones que circulan en un espacio organizacional pueden ser facilitadoras u obstaculizadoras para el desarrollo de cualquier proceso organizacional, entre estos, el aprendizaje y el cambio (Cebey, et. al., 2016).

4. Las organizaciones son el espacio

Si bien son diversos y numerosos los posibles entrecruzamientos entre los conceptos de tiempo y espacio, en esta Tesis se hace referencia al concepto de espacio como el contexto organizacional u organización específica donde las personas cotidianamente llevan a cabo alguna actividad particular, espacios en los cuales pasan la mayor cantidad de su tiempo, y en los cuales se hallan constantemente inmersas desde el momento de sus nacimientos. Los seres humanos aprenden, construyen y perpetúan significados, sentidos y símbolos en los espacios organizacionales que transitan a lo largo de sus vidas. En el caso particular de esta Tesis, los espacios organizacionales que se considera relevante analizar son las organizaciones como espacios laborales, en los cuales inevitablemente se dan procesos educativos informales y en donde, por ende, se dan constantemente procesos de cambio y aprendizaje colectivo y organizacional.

En relación al espacio organizacional Schvarstein (2002) afirma que los mismos se configuran en las organizaciones de modo de asegurar la recurrencia requerida en las interacciones, son el “soporte de la cotidiana reiteración de las redes vinculares” (Schvarstein, 2002, p. 246). La resolución del espacio organizacional se relaciona para este autor entonces con un intento de superar la separación entre los/as integrantes de una organización y la discontinuidad en los procesos que allí se desarrollan. El espacio, por lo tanto, determina la percepción de la presencia del otro. Y al mismo tiempo, las interacciones recurrentes entre los/as miembros de la organización deben desarrollarse en un espacio que permita la realización de los ciclos de trabajo que constituyen el objeto de la organización (Schvarstein, 2002), convirtiéndose en soporte de la realización sincrónica de estos ciclos. A partir de esto, es posible afirmar que el espacio de la organización adquiere cierto valor cohesivo; especialmente en tanto organizar implica de alguna manera un continuo esfuerzo en contra de la dispersión. Es necesario destacar el papel productor que posee el espacio en este sentido, el cual es subrayado si se lo considera como una demarcación de límites.

Como se ha planteado previamente, todo sistema, y, por ende, toda organización, plantea sus condiciones de borde de muy diversas maneras; y entre los límites que las organizaciones deben fijar se hallan los límites espaciales. Sin embargo, el establecimiento de barreras como un medio de lograr la homogeneidad y la cohesión, por un lado, es un modo de acople estructural con el contexto por el otro, esto es “una forma de adaptar los procesos asincrónicos del entorno a la sincronía de los propios ciclos” (Schvarstein, 2002, p. 248). Pero cabe la aclaración, el espacio no es solo productor sino también producido. “Emerge en el seno de una trama vincular de relaciones de poder, es el escenario y el escenógrafo del desarrollo y la confrontación de las diversas racionalidades que se manifiestan en el devenir de la organización” (Schvarstein, 2002, p. 249).

La noción de espacio producido resalta su valor connotativo. La significación del espacio está en la relación; el espacio se constituye en un lenguaje en tanto es posible construir una red que una sus elementos en un conjunto significativo: red de significados (semántica) con reglas precisas que hacen a la posibilidad de articular sus componentes (sintaxis) (Schvarstein, 2002, p. 250).

En coincidencia con esta noción de espacio, se agrega el concepto de lugar planteado por Augé (2008) el cual es definido como “lugar de identidad, relacional e histórico” (p. 83). El lugar, tal como lo define el autor, es el lugar del sentido inscripto y simbolizado, el lugar antropológico. En este sentido, afirma que es posible hablar de espacio para describir los movimientos y recorridos que se efectúan en los lugares, los discursos que circulan y se sostienen y el lenguaje que los caracteriza. Las organizaciones constituyen entonces, a través de su espacio, regiones de significados homogéneos para sus participantes; los

cuales, sin embargo, no son receptores pasivos, sino que ponen en juego sus propias historias, sentidos y significados, se construye socialmente el espacio organizacional de esta manera, como una especie de campo de fuerzas, “una pugna por imponer los propios significados” (Schvarstein, 2002, p. 259). Esto lleva nuevamente a la afirmación de esta Tesis, el espacio descrito de esta manera configura en la organización un contexto de aprendizaje, un ámbito que cotidianamente genera lecciones, donde se habilita y posibilita el aprendizaje colectivo constante. El espacio se convierte entonces en un valor propio de la organización.

El espacio tal como hasta aquí se lo caracteriza, se constituye en un analizador natural de la organización, en el sentido de que sus aspectos connotativos llevan a postular la necesidad de una hermenéutica de la significación que adquiere el espacio a los ojos de un observador (Schvarstein, 2002). El espacio no tiene existencia instrumental sino en la mirada de un observador, y es este observador y su modo de observar la organización lo que permite develar lo que la organización oculta, pero que “se manifiesta, paradójicamente, a través de lo que más se ve” (Schvarstein, 2002, p. 264).

La ornamentación de los ambientes, la amplitud conquistada, las antesalas, la posesión de un espacio fresco en verano y cálido en invierno (espacio-útero), el estar arriba (en cubierta) o abajo (en la bodega o la sala de máquinas), todos estos son modos en que el espacio nos habla de la existencia de otras dimensiones del acontecer organizacional (...) El espacio destinado al pasado (ubicación y tamaño de los archivos) en relación con el del futuro (los lugares para la elaboración de proyectos y la investigación); el espacio del deber (la clase) y el del juego (el patio del recreo); el espacio de la emergencia (la sala de guardia) y de lo habitual (los consultorios externos); el espacio de producción y de descanso (Schvarstein, 2002, pp. 249- 250).

En las organizaciones es posible hablar de espacios prescriptivos y espacios proscriptivos. Las prescripciones y sus espacios, por lo general obedecen a la especificidad de los roles; por su parte, las proscripciones suelen obedecer a normas de seguridad, de confidencialidad o de poder. Schvarstein (2002) realiza un análisis del espacio de las organizaciones en relación a cada uno de los dominios que caracterizan a la estructura organizacional, plantea que, desde la consideración del dominio de las capacidades existentes, se revelan las características físicas de la organización y su estructura; en el dominio de los propósitos interesa analizar el espacio desde la racionalidad de su utilización para el cumplimiento de los fines organizacionales y para el análisis del dominio de las relaciones “interesa la visualización del poder, el modo como los lugares se territorializan como expresión de la confrontación entre sectores, de la imposición de algunos individuos sobre los demás” (Schvarstein, 2002, p. 253). El mismo autor, además, diferencia entre el espacio-abstracción y el espacio-materialización. Plantea que el espacio-abstracción constituye para la organización el conjunto de representaciones que tiene de su *cuerpo*, el mismo se relaciona con su funcionamiento interno, la configuración de sus símbolos y las diferentes representaciones sociales que circulan allí. Mientras que el espacio-materialización está configurado por la forma concreta que asume la distribución de los elementos a los ojos de los participantes de la organización.

La compartimentalización, la opacidad o transparencia de los lugares donde se interactúa con los demás, la cantidad y distribución de los muebles, la ubicación y el acceso a los archivos, la asignación de maquinarias y equipos y su relación con el lugar para las personas, la climatización de los ambientes, los contactos con el mundo externo, son solo algunos de los elementos que se proponen a los individuos como significantes cuyo significado aprenden rápidamente a desentrañar (Schvarstein, 2002, p. 257).

El espacio organizacional sostiene y transforma el espacio del sujeto, es posible afirmar que es para él un espacio de realización y de sujeción. Resulta ser un espacio de autonomía para los individuos, en tanto, paradójicamente, solo es posible realizar la propia autonomía en la relación con otros. Entonces, como afirma Augé (2008) es posible observar

como “a partir de formas espaciales simples, se cruzan y se combinan la temática individual y la temática colectiva” (p. 67).

Es interesante retomar en este punto los planteos realizados por este autor, quien explica que mientras que la identidad de unos y otros constituye el lugar en términos antropológicos, “a través de las complicidades del lenguaje, las referencias del paisaje, las reglas no formuladas del saber vivir” (Augé, 2008, p. 104), es lo que él denomina *no lugar* lo que crea “la identidad compartida de los pasajeros, la clientela o de los conductores del domingo” (Augé, 2008, p.104). El espacio del no-lugar no crea ni identidad singular ni relación, sino soledad y similitud. Se considera sumamente relevante este concepto debido a que, como plantea dicho autor, en la realidad concreta “los lugares y los espacios, los lugares y los no lugares se entrelazan, se interpenetran. La posibilidad del no-lugar no está nunca ausente de cualquier lugar que sea” (Augé, 2008, p. 110).

No vivimos en un espacio neutro y blanco; no vivimos, no morimos, no amamos dentro del rectángulo de una hoja de papel. Vivimos, morimos, amamos en un espacio cuadrículado, recortado, abigarrado, con zonas claras y zonas de sombra, diferencias de nivel, escalones, huecos, relieves, regiones duras y otras desmenuzables, penetrables, porosas; están las regiones de paso: las calles, los trenes, el metro; están las regiones abiertas de la parada provisoria: los cafés, los cines, las playas, los hoteles; y además están las regiones cerradas del reposo y del recogimiento (Foucault, 2008, p. 3).

Síntesis Capítulo II

El presente capítulo comenzó con una definición del concepto de organización a partir de diferentes perspectivas que sirven como sustento a esta Tesis, luego se pusieron en relación las teorías y enfoques desarrollados en el primer capítulo con lo desarrollado sobre organizaciones; se profundizó en la lectura que la TGS, la teoría de la complejidad y el socioconstruccionismo permiten del espacio organizacional. Posteriormente, y a partir de definir a la organización como un sistema social complejo, se abordaron las propiedades emergentes consideradas relevantes para el desarrollo de esta Tesis: cultura organizacional, aprendizaje colectivo y organizacional y cambio, sin desconocer que se realiza un recorte arbitrario y que muchas otras propiedades no abordadas pueden colaborar en la comprensión de ciertas cuestiones relacionadas con el tema de Tesis.

A partir del desarrollo de estas propiedades, se accedió al abordaje de ciertos fenómenos que han sido estudiados habitualmente en relación a su función como obstáculos o propiciadores de los procesos de cambio y aprendizaje; por un lado, los conceptos de teorías declaradas y teorías en uso; y por el otro, los conceptos de barreras y facilitadores. Se partió de estos conceptos para plantear un postulado fundamental de esta Tesis, a saber, la consideración de que las percepciones y concepciones de tiempo actúan como barreras o facilitadores de los procesos de cambio y aprendizaje en los contextos organizacionales.

Finalmente, el capítulo cierra con la explicitación de por qué se considera a las organizaciones como espacios, cómo se definen y qué características e implicancias poseen los distintos espacios para las personas que los habitan y/o recorren.

CAPITULO III

COMPLEJIZACIÓN DEL CONCEPTO DE TIEMPO I.

REFLEXIONES GENERALES PROVENIENTES DE DIVERSAS DISCIPLINAS QUE SIRVEN DE BASE PARA EL ESTUDIO DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES

*Si el tiempo produce una cierta desilusión cuando se filosofa sobre él,
esto no es, precisamente, culpa de la filosofía;
es culpa del tiempo.
Porque la verdad es que el tiempo, de todos los caracteres
de la realidad, es el menos real.
(Zubiri citado por Espinoza Lolas, 2012)*

En el presente capítulo se plantean diversas teorías y concepciones sobre el tiempo que se han desarrollado a lo largo de los siglos en diferentes culturas. Estas concepciones y teorías provienen de las más diversas áreas del conocimiento, a saber: mitología, filosofía, religión, física, etc. En un primer momento, y como propósito fundamental de este capítulo, se pretende complejizar la forma de pensar y abordar el tiempo, para eso se indaga en distintas reflexiones realizadas desde diferentes disciplinas, en principio, en este capítulo, con los desarrollos más generales, para en el Capítulo IV centrar progresivamente el recorrido en las reflexiones realizadas sobre el tiempo en el ámbito del trabajo y en las organizaciones.

Es importante señalar aquí, que este recorrido se realiza por apartados que se corresponden con las diferentes disciplinas abordadas, pero que esta separación se realiza con fines expositivos, ya que, en la realidad, todas las teorías y disciplinas se retoman y dialogan entre sí todo el tiempo. Otra aclaración que se hace necesaria es que se utiliza el término dios o Dios según lo plantea el autor que se esté desarrollando.

1. Mitología y Tiempo

En el principio, el mito junto a la religión y la poesía hacen a los primeros intentos de reflexión acerca del mundo, de la vida y del conocer. El termino mito proviene del griego *mythos* que significa palabra, narración; y designa realidades muy diversas: teogonías y cosmogonías, todo tipo de fábulas, genealogías, cuentos, proverbios, moralejas, poemas y poesías, relatos tradicionales, “todos los se-dice que se transmiten espontáneamente de boca en boca” (Vernant, 1992, p.17).

La mitología, según declara Platón en el *Fedón* es una actividad que pertenece al campo de la *poiésis* (producción, creación), y cuyo material lo constituyen los relatos “en torno a dioses, seres divinos, héroes y difuntos habitantes del más allá” (Jesi, 1976, p. 5). Estos relatos que manifiestan un interés reflexivo sobre el mundo, se desenvuelven en todas las civilizaciones humanas desde tiempos remotos, los mismos van divinizando grandes fuerzas y a seres de la naturaleza, dando figura humana (antropomorfismo) y representando sus relaciones de manera análoga a las relaciones que aparecen entre las personas en sociedad (Mondolfo, 1979).

Es posible observar, por un lado, que cada mito ha nacido en un lugar determinado, en relación a una historia y con el pensamiento de los habitantes de ese lugar, y por el otro, que todos ellos expresan en términos humanizados a elementos de la naturaleza y el mundo, tanto natural como social. Además de este aspecto social de lo expresado en los mitos, Jung (1934) plantea que “son ante todo manifestaciones psíquicas que reflejan la naturaleza del alma” (p.12) y agrega que todos los procesos naturales que fueron convertidos en mito por los primitivos son alegorías de las experiencias sensoriales externas o expresiones simbólicas del alma inconsciente, que se aprehende al ser proyectada en estos sucesos naturales. Para el pensamiento mítico, dice Vernant (1992) la experiencia cotidiana se aclara y adquiere sentido en relación con los actos protagonizados por los dioses en el origen. De esta manera, el mito es forma que “crea y hace emerger de sí misma un mundo de significados propios suyos” (Cassirer citado por Jesi, 1976, p. 81).

Lyotard (1998) plantea que el relato mítico es el medio específico utilizado por la humanidad desde sus orígenes para controlar el tiempo. La antropología cultural hace referencia a menudo a lo que Dumézil llama *el gran tiempo*, el cual tiene por función ajustar

al tiempo cósmico el tiempo de los hombres y las sociedades. Ricoeur (1991) plantea que esto es logrado instaurando una *cadena rítmica* del tiempo única y global; “los ciclos de duración diferente, los grandes ciclos celestes, las recurrencias biológicas y los ritmos de la vida social se hallan así ordenados en relación unos con otros” (p. 12).

“Cada cultura es ante todo una determinada experiencia del tiempo y no es posible una nueva cultura sin una modificación de esa experiencia” (Agamben, 2007, p. 131). En consonancia con lo planteado por Agamben, se considera necesario conocer la experiencia específica del tiempo de una cultura para que esa modificación sea posible. En esta Tesis, se abordan específicamente los relatos que devienen de la civilización helénica y posteriormente en la griega, debido a que han sido los transmitidos y han ido dando forma a lo largo de los siglos a lo que se conoce actualmente como Occidente.

En la mitología griega, el tiempo es complejo. Por un lado, se reconoce un tiempo como principio creador, cíclico, que posibilita la renovación, la reactualización de los acontecimientos, un *Chrónos prôtogonos*. Se atribuye al mismo un rol de primer orden (Serna Arango, 2009) y se lo ilustra con la figura del dragón, símbolo del animal primordial. Se dice que gracias a la unión de Chrónos (dios de las Edades y del zodiaco, con forma de un ser serpentino con tres cabezas: de hombre, de toro y de león) con Ananké (diosa de la inevitabilidad) alrededor del huevo primigenio (Ónfalo) se dio lugar a la materia sólida y que esta fue dividida en tres partes: tierra, cielo y mar, provocando así la creación del universo ordenado. De esta forma Ananké y Chrónos permanecen siempre unidos y conocidos como las fuerzas del destino y el tiempo, guiando la inevitabilidad en el curso de los cielos, y el inevitable paso del tiempo. Es por ello que son el origen y tienen el control sobre todos los otros futuros dioses, inclusive el propio Zeus.

Según la corriente órfica, su unión con Ananké también dio lugar a cuatro hijos: Caos, Éter, Érebo y Fanés. Estos también son considerados dioses primigenios, predecesores del origen de la vida.

El tiempo-dragón ‘desconocedor de la vejez’, no sería asimilado al tiempo lineal, es decir, al futuro que hace tránsito al pasado a través del presente [...] sino al tiempo circular que permanece el mismo por conducto de la repetición, que se muerde la cola literalmente sea dicho como la serpiente *ouroboros* (Serna Arango, 2009, p. 26).

Chrónos permanece como un dios remoto e incorpóreo del tiempo que rodea el universo, conduciendo la rotación de los cielos y el eterno paso del tiempo. Sin embargo, además de este tiempo cíclico, en Grecia aparece eventualmente una concepción del tiempo como tiempo lineal, cuando la palabra chrónos se resignifica de esa manera. Comienza a darse a nivel social una frecuente confusión entre Chrónos, personificación del tiempo desarrollada previamente y Cronos (*Κρόνος*), rey de los Titanes y dios del tiempo humano (del calendario, las estaciones y las cosechas), hijo de Urano y Gea, y padre de Zeus.

Cronos (*Κρόνος*) “tiempo, época determinada, período, duración de la vida, edad, época del año, ocasión, oportunidad, sazón, demora, retraso” (Indij, 2014, p. 31). Según Hesíodo, Urano (dios del cielo) había engendrado con Gea (diosa de la tierra) a los titanes (Cronos entre ellos) y a las titánides, modelos de belleza y deidades de animales y vegetales, océanos, bosques, mares, lagos, ríos, etc. Pero sus hijos menores resultaron ser monstruos: los Cíclopes, gigantes de un solo ojo, y los Hecatónquiros, gigantes de cien brazos y cincuenta cabezas. Urano se avergüenza de ellos y decide encerrarlos en el tártaro para que no vieran la luz del día. Gea sufre mucho dolor a partir de esto y realiza varios intentos para liberarlos. En uno de estos intentos crea una gran hoz de pedernal y reúne a los titanes para convencerlos de que maten a Urano, pero solo Cronos se muestra voluntario para intentarlo (se dice que Cronos envidiaba el poder de su padre Urano), así que Gea le da la hoz a su hijo y tiende una trampa a Urano. Cuando Urano se encuentra con Gea, Cronos lo ataca con la hoz y lo castra. De su sangre (o según algunas fuentes de su semen) que salpicó en la Tierra, surgen los Gigantes, las Erinias y las Melias, luego Cronos arroja la hoz al mar (dando origen a la isla de Corfú) y los genitales amputados de Urano, de los que

surge una espuma de la que emerge Afrodita. A partir de esto, Urano jura venganza y llama a sus hijos titanes (“los que abusan”), por haber excedido sus límites y haber cometido tal acto contra su padre.

Después de derrotar a Urano, Cronos vuelve a encerrar en el tártaro a los Hecatónquiros y los Cíclopes, a los cuales les tenía miedo y se nombra rey de los dioses, junto a su hermana Rea como reina. Cronos supo de Gea y Urano que estaba destinado a ser derrotado por uno de sus propios hijos, de la misma forma que él había derrotado a su padre. Por este motivo, cada hijo que tenía con Rea, los dioses Deméter, Hera, Hades, Hestia y Poseidón, se lo tragaba apenas nacía, para evitar así que lo derrotaran. En el momento en que iba a nacer su sexto hijo (Zeus), Rea pidió a Gea que crease un plan para salvarlos y que así finalmente Cronos tuviese el justo castigo a sus actos contra su padre y sus propios hijos, por lo que Rea dio a luz en secreto a Zeus en la isla de Creta, y en su lugar entregó a Cronos una piedra envuelta que éste se tragó creyendo que era su hijo. Rea mantuvo oculto a Zeus y cuando éste creció, usó un veneno que le dio Gea para obligar a Cronos a vomitar a los hijos que se había tragado. Luego, liberó del tártaro a los Hecatónquiros y los Cíclopes, quienes forjaron para él sus rayos, el tridente para Poseidón y el casco de invisibilidad para Hades. Y más tarde, en una gran guerra, Zeus y sus hermanos derrotaron con la ayuda de los Hecatónquiros y los Cíclopes, a Cronos y a los demás Titanes.

Es este Cronos, el de la guadaña, el que es reconocido principalmente como dios del tiempo, sin embargo, es el dios del tiempo humano, el dios del tiempo “que devora todo y todos, incluidos sus hijos, para mantener su poder. Es el dios del tiempo secuencial, cronológico que pasa inevitablemente” (Molini, 2009).

No faltan episodios de la vida del individuo que se revelan únicos e insustituibles, entrando en crisis la concepción del tiempo circular [...] “el advenimiento de valores directamente ligados a la vida afectiva del individuo y sometidos a todas las vicisitudes de la existencia humana: placeres, emociones, amor, bondad, juventud, tienen por corolario una experiencia del tiempo que ya no encuadra con el modelo de un devenir circular” (Vernant, 1993). El protagonismo del azar y el capricho, la contingencia que caracteriza al devenir, proporcionan al individuo una identidad diferencial a tono con el tiempo lineal, irreversible y fugaz (Serna Arango, 2009, p. 35).

Alternándose con este tiempo primordial *chrónos*, y el tiempo lineal *cronos*, aparecen *aiôn* el tiempo de la vida, la duración de la vida y *kairós*, que hace referencia a la singularidad de algunos momentos. El dios *Aiôn*, no es ningún dios genético. “Siempre está. No nace, no es originado. No tiene que sublevarse contra nada, y no tiene que comerse nada para ser eterno. Tan solo da” (Nuñez, s.f.).

Para los antiguos griegos, *Aiôn* es dios de la eternidad, es a la vez niño y anciano, dios generoso y satisfecho que tiene sentido en sí mismo, el dios que no contempla los objetivos ni los planes, sino que invita a la acción que tenga sentido en sí misma. Las imágenes que lo representan son dos. Por un lado, se lo suele presentar como a un viejo, señor del tiempo y de lo que no se mueve, de lo que no nace ni muere, de lo perfecto: por el otro, también se presenta como un joven que sostiene el Zodiaco por donde circulan las estaciones, “pues, aunque haya muerte en *cronos* y cada invierno todo muera, siempre hay repetición, y cada primavera todo renace” (Nuñez, s.f., p. 2). *Aiôn* refiere al tiempo subjetivo. A la manera que tienen los seres humanos de experimentar la rapidez, la lentitud, la aceleración y la desaceleración del tiempo. Sería un pasado presente y un futuro presente, haciendo evidente su multiplicidad y convirtiéndolo en tiempo simultáneo.

Kairós, por su parte, aparece como el momento oportuno. Esta tercera divinidad es menor, no es un gran dios sino un dioscecillo, un duende, un *daimon* o demonio. Es hijo de Zeus y de Tijé (diosa de la suerte o de la fortuna). Por lo tanto, está relacionado con Cronos (es parte de su descendencia indirecta) pero también con la suerte o la fortuna, con la oportunidad (Nuñez, s.f.). *Kairós* (*καῖρός*) “medida conveniente, momento oportuno, ocasión, coyuntura favorable, conveniencia, ventaja, tiempo, momento presente, actualidad,

circunstancia, sazón, lugar conveniente, sitio oportuno, punto vital, órgano esencial del cuerpo” (Indij, 2014, p. 34).

Esta divinidad menor suele ser representada como un adolescente con los pies alados que sostiene una balanza desequilibrada con su mano izquierda. Es calvo o solo tiene un mechón de cabello en la parte delantera de la cabeza, esto da cuenta de que es muy veloz y que hay que encontrarlo y tomarlo del pelo en el momento justo o se escapará y no se lo podrá tomar del cabello cuando se esté yendo. Es bello porque “para los griegos, la belleza siempre es oportuna y la oportunidad es el único artífice de la belleza” (Nuñez, s.f., p. 3).

Es posible observar que la concepción del tiempo en la mitología griega presenta una gran complejidad, y al mismo tiempo, permite y valida diversas experiencias del tiempo. Con el tránsito del griego al latín (mitología romana) se pierde esta triplicidad del tiempo, comenzando con la progresiva simplificación del concepto en Occidente. *Aiôn* se traduce como *aeternitas*, perdiendo su estatuto divino. Por su parte, *Kairós* se traduce como *occasio* y pierde su significación divina y positiva, pasando a significar una fuente de imprevistos no deseados. En relación con *Kairós* existe también el término latino *tempus* que, no obstante devenir de *Kairós*, en el uso y a través de la historia, termina heredando los atributos de Cronos, conservándolos en su traducción al español como tiempo.

El que conserva su dominio, sin embargo, es Saturno, asimilado a ambos Chronos y Cronos. El mito romano dice que del firmamento (dios romano Caelus, Caelo o el Cielo) y de la diosa Tellus (o antigua Cibeles o la Tierra), hubo dos hijos: Titán y Saturno. Saturno obtuvo de su hermano mayor Titán el favor de reinar en su lugar, pero puso como condición que Saturno no debía criar hijos. Este se casó con Ops, con quien tuvo varios hijos, pero por causa del pacto que tenía con su hermano decide devorarlos. Ops ocultó a Júpiter, a Neptuno y a Plutón y los hizo criar en secreto mostrando solo a su hija Juno. Titán descubrió el engaño y puso a Saturno en una cárcel junto con su esposa. Una vez adulto, Júpiter hizo la guerra a su tío Titan derrotándolo y devolvió el imperio del cielo a su padre Saturno (el tiempo). Saturno trató de matar a su hijo Júpiter, pero este le venció y se apoderó del imperio del cielo. El mito concluye con que Saturno queda reducido a la condición de simple mortal, yendo a refugiarse al Lacio, donde puso orden entre los hombres y les dio leyes.

Mientras los griegos consideran a Cronos una fuerza cruel y devoradora, los romanos adoptaron una visión más positiva e inocua de esta deidad, (incluso la guadaña en este caso implicaba su relación con la agricultura y las cosechas) dando a Saturno una importancia mayor en la mitología y religión romanas. Para ilustrar esto es posible hablar de la Saturnalia, fiesta celebrada en honor a Saturno y el hecho de que el séptimo día de la semana judeocristiana se llama en latín *Dies Saturni* (Día de Saturno), en lo que supone la fuente del nombre de este día en idiomas como el inglés (*Saturday*). Es aquí, con la mitología romana, en donde comienza a darse la paulatina simplificación del tiempo que será continuada por la filosofía y las religiones a lo largo de los siglos.

2. Filosofía y Tiempo

La filosofía es una de las disciplinas más interesadas en la problemática del tiempo. Desde el inicio de los tiempos, todas las reflexiones filosóficas han intentado la comprensión y explicación del tiempo, han reflexionado en torno al mismo y han planteado diversas teorías. Si bien es imposible en el marco de esta Tesis, abordar todas las teorías, se intenta aquí realizar un breve recorrido por aquellas que han marcado de alguna manera el pensamiento de la época y el lugar en que surgen y que de alguna manera continúan produciendo efectos hasta a actualidad.

A continuación, se desarrollan de forma acotada, sistemas filosóficos no occidentales, con dos objetivos; por un lado, mostrar las grandes diferencias entre el pensamiento oriental y el occidental, y reflexionar de esta forma, en las implicancias que esto puede tener al momento de experimentar y concebir el tiempo en las distintas culturas; y por el otro, retomar antiguas reflexiones sobre el tiempo que llegan a la cultura occidental actual de la mano de nuevos movimientos (*new age*, holismo, entre otros) para, en el análisis de los datos, considerar las consecuencias que esto podría acarrear a los sujetos de esta cultura.

Posteriormente, se realiza un recorrido sobre los desarrollos filosóficos occidentales sobre el tiempo.

2.1. China – taoísmo

*El tao engendró la unidad.
La unidad dio origen a las dos facetas
las cuales dieron el ser a la tríada
y la tríada produjo los diez mil seres.
(Lao-Tsé, s.f./2008)*

El taoísmo es un sistema de pensamiento basado en el *Tao* o *Dao*. El filósofo Lao-Tsé plantea en la obra *Tao Te Ching* su concepción metafísica, la cual se convierte, en China, en la base del pensamiento filosófico y en una de las religiones más importantes del país. El tao es guía del ordenamiento cosmológico, se origina en sí mismo desde lo metafísico, se transforma y adopta formas físicas (Lenti, entrevista a especialista, 2015). Es al mismo tiempo unidad absoluta y mutabilidad constante. Es el principio de todas las cosas. No es temporal ni limitado. Al intentar observarlo o definirlo, no se lo ve, no se lo oye ni se lo siente, es la fuente primaria cósmica de la que proviene la creación. Es bastante reconocido actualmente por su símbolo, el *Taijitu* o yin-yang, en el cual aparecen expresadas las tres fuerzas existentes para el taoísmo: una pasiva, otra activa y la tercera, conciliadora. Las dos primeras se oponen y complementan simultáneamente entre sí (yin y yang). La tercera fuerza es el tao, es superior y contiene a las dos primeras (Lenti, entrevista a especialista, 2015).

El taoísmo se interesa más en la sabiduría intuitiva que en el conocimiento racional, reconoce las limitaciones de este último y su relatividad (el intelecto humano nunca podría comprender el Tao); en este sentido, se considera una vía de liberación de este mundo (Capra, 1996). Según el taoísmo, las cosas no pasan en el tiempo, sino que lo hacen (Lizcano, 2008). El tiempo es tiempo propio, interior a las cosas, los procesos y las situaciones. Por este motivo, más que tiempo, hay muchos tiempos. De esto se desprende que el tiempo se encuentra siempre mezclado con el acontecimiento, es creado por el mismo, se anudan. Pero, además, este anudamiento se da con el espacio; que deja de ser *el* espacio, para ser *un* espacio, el espacio de ese acontecimiento. “El acontecimiento no ocurre en el espacio y el tiempo, más bien se hace sitio y construye su momento, teje su lugar y su ocasión singulares, que a su vez le prestan una densidad específica” (Lizcano, 2008, p. 86).

Tiempo y espacio entonces se determinan mutuamente. Pero ese espacio es una proliferación de sitios, así como el tiempo es una multitud de momentos. Podría relacionarse esto con la teoría de la relatividad (ver más adelante en este capítulo) y de alguna especie de formulación temprana del *continuum* espacio-tiempo, sin embargo, Lizcano (2008) aclara que es más adecuado hablar de una “muchedumbre de *nudos de lugares-ocasiones singulares*, propios de cada planta, cada animal, cada cuerpo celeste, cada fiesta, cada acontecimiento” (p. 86) y cada lugar del espacio y cada momento del tiempo están cargados simbólicamente, significan por sí mismos.

Esos nudos espacio-temporales se observan también en el saber y tradiciones populares chinas (...) En el *Xici*, glosario adjunto al *Yijing* o I Ching (‘libro de las mutaciones’ de procedencia taoísta) una de las primeras formulaciones de la dialéctica yin/yang se expresa así: “*yi yin yi yang zhe wei dao*”. De ella puede hacerse una lectura espacial: “un lado (o aquí) yin, otro (o allí) yang, eso es el dao” y una lectura temporal: “una vez (o primero) yin, otra vez (o después) yang, eso es el dao”. Sucesión y contraste, recurrencia y concurrencia no son sino dos caras de un mismo complejo simbólico. En él, los aspectos sucesivos no se disparan según la flecha del tiempo, sino que se articulan en torno a un centro, el dao, en torno al cual pivotan, como manteniendo al tiempo adherido al acontecimiento que lo engendra (Lizcano, 2008, p. 88).

En el *Xici* el conocimiento del tao se considera como “la ciencia de las ocasiones y de los lugares concretos. O, en expresión de Chuangzi, el dao se hace andando por él” (Lizcano, 2008, p. 88).

En relación a las tradiciones populares chinas, es interesante retomar un dicho de Chuangzi (maestro taoísta): “A las cosas las hacen los nombres que se les dan”. Lizcano (2008) plantea que para el taoísmo conocer la etiqueta es dominar los momentos y los lugares oportunos, es el modo de acceder a la sustancia misma de las cosas y que es de esto que derivan hábitos como el exquisito respeto al ceremonial (el modo en que se construyen los lugares y momentos) y una aproximación al conocimiento de la naturaleza, más atento a lo singular y extraordinario que a las repeticiones y regularidades. “El centro está en cada lugar y cada momento. Cada proceso tiene su dao, está centrado en su propio tiempo” (Lizcano, 2008, p. 88).

2.2. India – Budismo

*El Buda enseñó, oh monjes, que el
pasado, el futuro, el espacio físico
y las individualidades
no son más que nombres, formas de pensamiento,
palabras de uso común, realidades meramente superficiales.
(Madhyan Karika Vrtti citado por Capra, 1996)*

El budismo como sistema filosófico y religioso tiene como fundador a Siddharta Gautama, el denominado Buda histórico, que vivió en India a mediados del siglo VI a.C. El budismo, según Capra (1996), es principalmente un sistema psicológico, “le interesa exclusivamente la situación del hombre, el sufrimiento y las frustraciones de los seres humanos” (Capra, 1996, p. 134). Se dedicó a mostrar las frustraciones humanas y enseñar distintas formas de vencerlas, utilizando para eso, conceptos tradicionales de la cultura india: *maya*, *karma*, *nirvana* y otros, dando a los mismos una nueva interpretación, más dinámica, psicológica y directa. El budismo se desarrolló en dos escuelas principales: *Hīnayāna* o Vehículo Inferior, la más ortodoxa y menos diseminada; y la *Mahāyāna* o Gran Vehículo, más flexible que la primera y que se extendió a Nepal, Tíbet, China y Japón, convirtiéndose en la más importante. Luego de varios siglos, esta escuela fue también asimilada al hinduismo en India, en la que se adoptó a Buda como una encarnación del dios Vishnú.

El Buda no desarrolló su doctrina en un sistema filosófico consistente, sino que simplemente lo consideró un medio para alcanzar la iluminación. Sus afirmaciones sobre el mundo estaban destinadas a resaltar la impermanencia de todas las cosas (Capra, 1996).

Para los budistas el tiempo se constituye por un flujo continuo (*samtāna*), y, por el hecho mismo de la fluidez del tiempo, toda forma que se manifiesta en el tiempo no solo es perecedera, sino también ontológicamente irreal (Eliade, 2001). Los filósofos *Mahāyāna* han reflexionado ampliamente sobre la instantaneidad del tiempo, esto es, sobre la fluidez y, en última instancia, la no-realidad del instante presente que se transforma continuamente en pasado, en no-ser.

Como dice Cantaraksita, ‘la naturaleza es en todo instante su propia instantaneidad (hecha de un número considerable) de éxtasis y de destrucciones’. La destrucción a la que alude no es la destrucción empírica, sino la aniquilación intrínseca y continua de todo lo existente, que se halla ligado al tiempo. Por esta razón escribe Vasubandhu: “Porque el aniquilamiento es instantáneo e ininterrumpido, no existe movimiento (real)” (Eliade, 1986 citado por Indij, 2014, p. 28).

El movimiento, y en consecuencia el propio tiempo, la duración, son postulados pragmáticos. El movimiento no responde a una realidad exterior, porque es algo construido por los seres humanos. La fluidez y la instantaneidad del mundo sensible, su aniquilamiento continuado, es la forma *mahāyānica* de expresar la irrealidad del mundo temporal.

En reiteradas ocasiones Buda transmite que él “trasciende los eones”, que él “no es hombre de eones”, es decir, que no se halla ligado al flujo cíclico del tiempo, que ha superado el tiempo cósmico. La *Samyutta Nikāya* (colección de antiguos textos budistas que

constituye el cuerpo doctrinal y fundacional del budismo y que se compone mayoritariamente de los discursos pronunciados por Buda) dice que para él “no existen ni el pasado ni el futuro”. Para Buda todos los tiempos se reducen al presente; Buda ha abolido la irreversibilidad del tiempo (Eliade, 2001)

Podría considerarse que esto último se contradice con la declaración previa de no-realidad del instante presente, sin embargo, es necesario aclarar que el presente total, el presente de los místicos, es el éxtasis, la no-duración. “El presente-eterno es la inmovilidad” (Eliade, 1986 citado por Indij, 2014, p. 29). Una de las herramientas utilizadas por el budismo para alcanzar este estado de presente-eterno es el yoga, técnica que se desarrolla ampliamente en Occidente en la actualidad. “El yoga es la supresión de los estados de conciencia” (Eliade, 1986 citado por Indij, 2014, p. 29), el/la *yoguin* empieza por detener o inmovilizar sus estados de conciencia, su flujo mental. El yoga predica que aquel cuyo pensamiento es estable, y para el cual no corre el tiempo, vive en un presente eterno, en el *nunc stans*.

El instante, el momento actual, el nunca, se denomina en sanscrito *ksana*. Por el *ksana*, por el *momento*, se mide el tiempo. Pero este concepto también tiene el sentido de momento favorable, oportunidad, y para Buda, solo se puede salir del tiempo gracias a la ayuda de este momento favorable. “Tras el largo camino recorrido en el tiempo cósmico, a través de numerosas existencias, la iluminación es instantánea (*eka-ksana*)” (Eliade, 1986 citado por Indij, 2014, p. 29). La iluminación instantánea implica que la comprensión de la realidad tiene lugar repentinamente, llega como en un rayo. “Un momento cualquiera, un *ksana* cualquiera, puede convertirse en ‘momento favorable’, instante paradójico que suspende la duración y proyecta al monje budista en el *nunc stans*, en un presente eterno” (Eliade, 1986 citado por Indij, 2014, p. 29).

Por otro lado, es interesante retomar aquí la denominada ley del *karma*, la cual se cumple por el *Samsara*, o sea, la rueda de las reencarnaciones. La vida que cada uno vive no es sino una de las que tiene que vivir hasta merecer unirse al Ser Supremo. Para el budismo, no existe el juicio futuro, el paraíso o el infierno. El día del juicio está aquí y ahora; y nadie puede huir de él. Según el budismo, al comportarse de acuerdo con el *karma*, la persona debe tomar conciencia de que las malas acciones traerán graves consecuencias en la vida diaria y en las vidas futuras. Esto permitiría aprender del sufrimiento en términos espirituales para llegar al desarrollo de una vida más plena.

2.3. Occidente – Filósofos Presocráticos y Sofistas

En relación a los primeros desarrollos en filosofía griega, es importante plantear que en la obra de algunos presocráticos y sofistas es posible aún encontrar huellas de las concepciones míticas griegas del tiempo (ver apartado “Mitología y Tiempo” en este capítulo), las cuales, como fue planteado previamente, reivindican la temporalidad como principio cósmico (Serna Arango, 2009). Anaximandro (610 a.C) habla del tiempo como si delimitara la generación, la existencia y la destrucción de todas las cosas, incluso de sí mismo. Asimismo, ya en estas filosofías aparece la idea general de un tiempo cíclico, personificado, junto al cual aparece también la necesidad de establecer un tiempo eterno, que tuviera más relación con la inmortalidad del alma (Melero, 2012).

Por el lado de la concepción cíclica, se plantea un tiempo que domina los fenómenos naturales (día, noche, fases de la luna, estaciones del año, tiempos de floración, fruto y cosecha de cultivos), desarrollada principalmente por Empédocles (495 a.C.) y Heráclito (535 a.C.) (Serna Arango, 2009). Empédocles plantea una versión antropomorfa del ciclo cósmico en cuyo universo alternan el amor y el odio en fases crecientes y decrecientes; para este filósofo el mundo alternativamente se genera y se destruye. Heráclito, por su parte, habla del río en el que las personas no pueden bañarse dos veces, para hacer referencia al cambio constante en la naturaleza y la irrepetibilidad de cada instante, pero también habla del fuego en el cual se generan todas las cosas y en las que terminan todas las cosas, y que al extinguirse todas las cosas forman el universo, y así sucesivamente (Serna Arango, 2009).

“Contemplo el devenir –exclama-, y nadie ha puesto más atención que yo en este eterno flujo y ritmo de las cosas. Y ¿qué veo? Regularidades, seguridades indefectibles, siempre las mismas vías de derecho” (Heráclito citado por Nietzsche, 2003, p. 57). Este devenir del que habla Heráclito nace de la lucha regular de cualidades contrarias: las cualidades determinadas “expresan solo el instante de equilibrio de un combate” (Nietzsche, 2003, p. 61). Todo su ser y toda su esencia consiste solo en el cambio regular por el cual una parte de la materia sustituye a la otra, y es, por ende, relativo, según una relación válida dentro de sus límites, el tiempo y el espacio. De esta forma, considerando al tiempo y al espacio como aquello que posibilita el devenir de las cosas, los excluye de la experiencia; se trata aquí de conceptos intuitivos, pueden ser percibidos con independencia de toda experiencia concreta.

Además de esta concepción cíclica del tiempo, aparece desde los comienzos mismos de la civilización griega, un tiempo divinizado y absoluto (Melero, 2012). “El ser que plantea Parménides es ajeno al tiempo, permanece sin cambios, inmutable, inmóvil, ingénito: eterno. Es esta la primera noción que se desarrolla del concepto de *Eternidad* como un *no-tiempo*” (Cantarutti, 2008, s.n).

Parménides (502 a.C.) plantea que todas las percepciones de este mundo, todo lo que se aprehende por medio de los sentidos, atañe al no ser, entre éstas el movimiento, el cambio y el tiempo. A partir de esto, Cantarutti (2008) concluye que es posible plantear que para Parménides el tiempo pertenece al no ser, el tiempo no existe.

Aunque esto parezca muy difícil de asimilar, es una consecuencia lógica y necesaria de la noción de Ser. Todo esto se basa en el hecho de que –a diferencia de Heráclito que postulaba que el ser está en constante cambio y devenir– el ser es permanente, invariable, estático, eterno, es lo único que en verdad existe, lo único que es. Parménides no podía aceptar de ninguna manera que el ser pudiera dejar de ser lo que es, porque si fuera así no sería el ser que era, sino que sería un *no-ser*, por lo que entraría en el mundo de la *experiencia*, en el mundo del *no ser*. (Cantarutti, 2008, s.n.).

Esta separación entre la experiencia del tiempo y la conceptualización religiosa del mismo, que comienza ya desde los orígenes de la filosofía occidental, se manifestará con el paso del tiempo en la separación entre el pensamiento religioso, el filosófico y el planteamiento científico del tiempo (Melero, 2012).

2.4. Filosofía Clásica

Platón (348 a.C.) distingue en la realidad dos mundos: el mundo inteligible y el mundo sensible. Las manifestaciones del mundo inteligible son las ideas, y las mismas son inmateriales, inmutables, eternas; allí es donde se puede encontrar la idea de Ser que ya viene desde Parménides. Platón plantea, sin embargo, que esta realidad inteligible constituye “el modelo perfeccionista del mundo sensible” (Cantarutti, 2008, s.n.), el mundo material, el cual está sometido al cambio y la transformación y que para el filósofo resulta ser solo una copia errada del mundo inteligible. El mundo sensible se caracteriza, entre otras cosas, por el transcurrir del tiempo; pero si todas las cosas en esa realidad son una imitación de las ideas, entonces es posible conjeturar que lo que se percibe como tiempo en el mundo sensorial no es más que algo diferente de la verdadera idea tiempo. “Es decir que en el mundo sensible el tiempo estaría sometido al cambio, y [...] está transformándose mientras que en el mundo inteligible el tiempo no deja de ser lo que es, y permanece estático, eterno” (Cantarutti, 2008, s.n.). Para explicar esta aparente contradicción Platón en el *Timeo* dice que “el tiempo es una imagen móvil de la eternidad” (Platón, 360 a.C./s.f. p. 15). Es posible extraer de esto que el tiempo es subjetivo y relativo, como todas las imágenes, y que su objetividad absoluta, es una idea (la eternidad) que es perfecta y ajena al mundo sensorial.

El tiempo, por tanto, nació con el universo, para que, generados simultáneamente, también desaparecieran a la vez, si en alguna ocasión tiene lugar una eventual disolución suya, y fue hecho según el modelo de la naturaleza eterna para que este mundo tuviera mayor similitud posible con el mundo ideal (Platón, 360 a.C./s.f., p.15).

Platón dice entonces, que es por estas razones que nacieron la noche y el día, los meses y el año, y que, de esa manera, y para que “el universo sea lo más semejante posible al ser vivo perfecto e inteligible en la imitación de la naturaleza eterna” (Platón, 360 a.C/s.f. p. 15) todos los cuerpos celestes fueron engendrados de manera que en su marcha siempre vuelvan a un punto de retorno. Es posible observar a partir de esto una doble concepción de tiempo, por un lado, el tiempo cíclico, del mundo sensible, subjetivo; y por el otro, el tiempo eterno, perteneciente al mundo de las ideas.

Aristóteles (384 a.C.) por su parte, aborda el problema del tiempo en su obra denominada *Física*. Allí plantea que no hay tiempo sin movimiento ni cambio, pero aclara que el tiempo no es movimiento; pero dado que el tiempo se percibe junto al movimiento, el primero tendrá que ser “algo perteneciente al movimiento” (Aristóteles, V a.C./1995, p. 152). Luego de reflexionar en torno al concepto y su relación con el movimiento (y específicamente en torno a los conceptos de ahora, antes y después), Aristóteles finaliza planteando que el tiempo es el “número del movimiento según el antes y después y es continuo, porque es número de algo continuo” (Aristóteles, V a.C./1995, p. 156). Posteriormente, se aboca al estudio del modo en que el tiempo está en relación con el alma y por qué se piensa que el tiempo existe en todas las cosas.

¿Existiría o no el tiempo si no existiese el alma? Porque si no pudiese haber alguien que enumere tampoco podría haber algo que fuese numerado, y en consecuencia no podría existir ningún número, pues un número es o lo numerado o lo numerable. Pero si nada que no sea el alma, o la inteligencia del alma, puede enumerar por naturaleza, resulta imposible la existencia del tiempo sin la existencia del alma, a menos que sea aquello que cuando existe el tiempo existe, como sería el caso si existiera el movimiento sin que exista el alma; habría entonces un antes y un después en el movimiento, y el tiempo sería éstos en tanto numerables (Aristóteles, AV a.C./1995, p. 165).

Aristóteles estudió profundamente el tema del tiempo, y a partir de su estudio, es posible plantear tres principios básicos del mismo: 1. sin movimiento no hay tiempo, 2. sin tiempo no hay movimiento y 3. sin alma que perciba el movimiento, no hay tiempo (Cantarutti, 2008). La temporalidad no sería sino el resultado de la cuantificación de fenómenos físicos y, en particular, del movimiento. Como es posible observar, el tiempo es, desde esta perspectiva, lineal, unidireccional y discreto, una serie de *ahoras* que se suceden por yuxtaposición y que se prolongan en una serie infinita. (Ainbinder citado por Indij, 2014).

2.5. Filosofía Medieval

“Lo que importa a los hombres de la Edad Media no es lo que cambia, sino lo que perdura” (Le Goff, 1999, p. 142). En este sentido, es posible plantear siguiendo a Le Goff (1999) que las crónicas de la época presentan fechas inexactas, expresadas vagamente y el lenguaje mezcla el pasado, el porvenir y el futuro, lo que para el autor expresa claramente un primitivismo de parte de la personas, pero que lejos de hacer que los/as habitantes de la Edad Media sean indiferentes al tiempo muestra en realidad una gran sensibilidad a él: “sencillamente, cuando no se muestra preciso es que no siente necesidad alguna de serlo, ya que el marco de referencia del acontecimiento que evoca no es el de una cifra” (Le Goff, 1999, p. 147).

Serna Arango (2009) plantea que el tiempo medieval es el tiempo de la espera, es lento y se dirige hacia la eternidad. El tiempo medieval es el tiempo de la salvación (Le Goff, 1999, p. 148). Sin embargo, es necesario aclarar que a nivel colectivo es posible encontrar una gran multiplicidad de concepciones de tiempo. Es en este momento que comienzan a tomar fuerza las religiones monoteístas, y la mitología es relevada por la historia sagrada. Si hay un solo dios, hay un solo tiempo verdadero, hay una sola historia (Serna Arango, 2009). No obstante, los accesos a ese Dios y al conocimiento de las religiones, eran muy restringidos, y el vulgo siguió registrando sus acontecimientos a partir de otros tiempos que no fueron los sagrados sino los de la experiencia. Se trata de una época en la cual se profundiza la simplificación del tiempo griego: “en su condición de monoteísmo, el

cristianismo conserva la concepción de la historia como historia lineal, que parte del Génesis y culmina en el Apocalipsis” (Serna Arango, 2009, p. 81). Comienza a contabilizarse esta historia lineal a partir del nacimiento del Mesías de la religión cristiana para todo Occidente, pero al mismo tiempo, la mayor parte de la humanidad sigue midiendo el tiempo a partir de fenómenos naturales cíclicos.

Los hombres de la Edad Media se sirven de referencias cronológicas tomadas de diferentes universos sociotemporales que les vienen impuestas por diversas estructuras económicas y sociales. La medida del tiempo será el objeto de luchas que la arrancarán en mayor o menor medida a las clases dominantes: clero y aristocracia. La medida del tiempo, lo mismo que la escritura, continúa siendo durante una gran parte de la Edad Media el patrimonio de los poderosos, un elemento de su poder. La masa no es dueña de su tiempo, es incapaz incluso de determinarlo. Obedece a los tiempos impuestos por las campanas, por las trompetas y por los olifantes (Le Goff, 1999, p. 145).

En relación a los desarrollos filosóficos en torno a la noción de tiempo, destacan los de San Agustín de Hippona y los de Santo Tomás de Aquino. San Agustín propuso una concepción psicologista de la temporalidad que sitúa en el alma la explicación para el fenómeno de la duración y para dar cuenta de la existencia del tiempo en general. San Agustín reflexiona:

¿Qué es, entonces, el tiempo? Si nadie me lo pregunta, lo sé; si quiero explicárselo a quien me pregunta, no lo sé. Sin embargo, con toda seguridad afirmo saber que, si nada pasase, no habría tiempo pasado, y que, si nada sobreviniese, no habría tiempo futuro, y que, si nada hubiese, no habría tiempo presente (San Agustín, s.f., p. 75).

San Agustín retoma aquí los desarrollos de Aristóteles, planteando la existencia del antes y el después, del pasado y del futuro, pero los mismos ya no son conceptos físicos, no existen en el movimiento, sino que existen en el alma, en la psique. “Ni las cosas futuras ni las pasadas existen, ni se dice con propiedad: hay tres tiempos, pasado, presente y futuro. Quizás fuese más propio decir: hay tres tiempos, presente de lo pasado, presente del presente y presente del futuro” (San Agustín, s.f., p. 76). De esta forma, la filosofía de San Agustín planta la semilla del análisis psicológico de la percepción del tiempo (Cantarutti, 2008).

Y, sin embargo, Señor, sentimos los intervalos de los tiempos y los comparamos entre sí, y decimos que unos son más largos y otros más breves. [...] Mas los pasados, que ya no son, o los futuros, que todavía no son, ¿quién los podrá medir? A no ser que se atreva alguien a decir que se puede medir lo que no existe. Porque cuando pasa el tiempo puede sentirse y medirse; pero cuando ha pasado ya, no puede, porque no existe (San Agustín, s.f. p. 76).

Es posible observar aquí esta dualidad que comienza a tomar fuerza en la Edad Media y especialmente con el cristianismo: por un lado, un tiempo lineal, sensible, experimentable en lo cotidiano, que se encamina de un comienzo a un fin y que tiene que ver con la *psique* humana; y por el otro, otro tipo de transcurso que es atributo de Dios, la eternidad (Ainbinder citado por Indij, 2014; Cantarutti, 2008). En relación a esta dicotomía, Santo Tomás de Aquino se pregunta: ¿existe o no diferencia entre tiempo y eternidad? Plantea primero que el tiempo o es la eternidad o algo de la eternidad, pero que la eternidad es totalidad simultánea. En el tiempo se da lo anterior y lo posterior. Por lo tanto, plantea que el tiempo y la eternidad no son lo mismo. La eternidad no tiene principio ni fin, mientras el tiempo sí los tiene. “La eternidad es la medida del existir permanente, mientras que el tiempo lo es del movimiento” (Santo Tomás de Aquino citado por Indij, 2014, p. 87)

Según Serna Arango (2009) las primeras generaciones de cristianos no dudaban de una segunda venida del Señor. Como plantea Fromm (citado por Serna Arango, 2009) Jesús fue un hombre que luego de su muerte fue exaltado al rango de dios y que volvería a salvar a los creyentes, y en la medida en que esta segunda venida se atrasa, la salvación se convierte en una cuestión espiritual individual. A partir de esto, comienza un gran descrédito

a la vida terrena, que pasa a ser considerada un momento de tránsito y se prioriza la vida después de la muerte como el fin máximo a alcanzar, “los años y los días del hombre degeneran en tiempo de espera” (Serna Arango, 2009, p. 84). Por lo tanto, si bien es posible hablar de al menos dos concepciones de tiempo (una terrenal y una divina) es necesario resaltar que es a partir del medioevo que la concepción divina y eterna cobra relevancia, y que es aquí donde la percepción del tiempo comienza a ser menospreciada, dando relevancia a la palabra de dios y a un tiempo que excede lo sensorial.

2.6. Filosofía Moderna

Al cristianismo y al feudalismo no solo los une la concepción centralizada del poder; sino, además la manera de percibir el tiempo. Con la difusión de la nueva religión, la regulación estricta del tiempo en el plano práctico era necesaria para ayudar a mantener la disciplina de la vida (Zerzan citado por Indij, 2014).

Los siglos XIV y XV constituyeron en Europa Occidental una época de transición. Se produjo un cambio lento en todos los órdenes de la vida. La forma de vida feudal comenzó a transformarse partiendo de nuevas concepciones de carácter social, político, religioso, artístico, ideológico, económico, etc., derivando en una nueva concepción: lo moderno. Muchas personas se establecieron durante este período, fuera de las murallas de los castillos. Las viviendas, al ir aumentando su número, se transformaron en barrios y luego en ciudades (burgos). Los pobladores (burgueses) constituyeron corporaciones organizadas que protegían el comercio, artesanías y demás servicios, obteniendo sus recursos, pero asociados al campo del que dependían para la materia prima y la alimentación. Durante esta época también cambió la forma de trabajo: comienza a desarrollarse el sistema económico capitalista.

Con la invención del reloj mecánico en el siglo XIV, el tiempo se supedita al ritmo uniforme de la máquina, tendencia que se impone progresivamente hasta alcanzar su punto culminante en la Revolución Industrial (Serna Arango, 2009). Momento en que también logra imponerse definitivamente el capitalismo como sistema socioeconómico. La invención del reloj mecánico fue uno de los puntos de quiebra más importantes en la historia. La mejora en su exactitud proporcionó a la autoridad y al nuevo sistema reinante oportunidades más perfectas para la opresión (Zerzan citado por Indij, 2014).

Durante el renacimiento (siglo XV), el dominio por parte del tiempo alcanzó un nuevo nivel a medida que los relojes públicos fueron marcando las 24 horas del día y se añadieron nuevas agujas para marcar los segundos. Un sentido de la dominante presencia del tiempo fue el gran descubrimiento de la época, y nada lo retrata más gráficamente que la figura del Padre Tiempo. El arte del Renacimiento fusionó el dios griego Cronos con el romano Saturno para crear la deidad que representa el poder del Tiempo (Zerzan citado por Indij, 2014, p. 179).

En general se considera a Descartes (1596-1650) como el padre de la filosofía moderna, debido principalmente, a su decisión de rechazar las verdades recibidas de sus antepasados y combatir activamente los prejuicios que las mismas acarreaban. El tiempo es una categoría cartesiana, tanto de su física como de su metafísica. Descartes habla de la naturaleza del tiempo o de la duración en el contexto de las demostraciones de la existencia de Dios (Monroy Nasr, 2008). Allí este filósofo plantea que el hecho de existir ahora no implica la existencia en el momento siguiente, excepto que haya una causa que continuamente mantenga esa existencia. Habla de esta forma de una creación continua, y plantea que la sola duración de nuestra vida es suficiente para demostrar que Dios existe.

En *Principios de la filosofía*, Descartes (1644/1997) afirma que la duración es una noción general, al igual que la substancia, el orden y el número. Afirma que todas ellas poseen cierta existencia física, esto es, no son verdades eternas que solo existen en nuestra mente. Por lo tanto, el filósofo subraya que, en ningún caso, ni la duración, ni el orden ni el número pueden pensarse separados de las cosas. Sin embargo, el tiempo es un atributo del pensamiento cuando se distingue de la duración (medida del movimiento). Para tener un parámetro común y medir la duración de todas las cosas, los hombres se valen de la duración de ciertos movimientos regulares, lo que da lugar a los días y los años. A esta

duración se le denomina tiempo, y esto es, no la real duración de las cosas, sino un modo del pensamiento (Monroy Nasr, 2008). Por lo tanto, en términos ontológicos, la duración y el movimiento para Descartes son atributos inseparables de las cosas extensas y en términos epistemológicos el tiempo es un modo del pensamiento humano con el cual se intenta conocer la duración de las cosas materiales.

Descartes fue uno de los primeros defensores de la idea moderna del progreso, que puede relacionarse con la idea de un tiempo lineal infinito. Lo deja expresado de manera muy característica en su famosa invitación a que el hombre se convierta en “amo y poseedor de la naturaleza” (Zerzan citado por Indij, 2014, p. 180).

El relato moderno induce seguramente una actitud más política que ritual. Lo cierto es que el ideal situado al término del relato emancipatorio se supone concebible, aun cuando entrañe, con el nombre de libertad, una especie de vacío o “blanco”, una indefinición que debe salvaguardarse [...] a diferencia del mito, el proyecto moderno no funda su legitimidad en el pasado sino en el futuro (Lyotard, 1998, p. 75).

En relación a esto, Benjamín (citado por Serna Arango, 2009) plantea que la idea de un progreso del género humano es inseparable de la representación de un avanzar por un tiempo homogéneo y vacío.

El universo mecanicista de Newton basado en su concepción de un tiempo absoluto, verdadero y matemático, respecto de sí y de su propia naturaleza, fluyendo invariablemente, sin relación alguna con lo eterno (Zerzan citado por Indij, 2014) fue el logro que coronaría la Revolución Científica en el siglo XVII. El tiempo comienza a considerarse entonces como el gran gobernante; no es influido por nada y es totalmente independiente del entorno: consiste en el modelo perfecto de una autoridad inasible, y garante perfecto de una alienación inalterable (los planteos de la física newtoniana en torno al tiempo se desarrollan con mayor profundidad en el apartado *Ciencia y Tiempo* en este mismo capítulo).

El vaciamiento y absolutización del tiempo ha posibilitado en gran medida su mercantilización, rasgo característico de la modernidad. Si el tiempo es monótono, uniforme y vacío, apunta al futuro, es lineal y su fin es el progreso, el tiempo tiene un valor. *El tiempo es oro* plantea Benjamin Franklin en la época en que la burguesía comienza a disponer del tiempo como una mercancía, a la que se coloca un “precio ajustado por la ley de la oferta y la demanda” (Serna Arango, 2009, p. 85). Esta relación tiempo-dinero, plantea Serna Arango (2009) es de doble vía, “no solo el tiempo se compra y se vende, sino que, además, el valor se mide en términos de tiempo” (p. 85).

A partir de los desarrollos de la física de Newton, la tendencia a descontextualizar y despersonalizar el tiempo comienza a adquirir un fundamento científico. Sin embargo, es necesario aclarar que aunque, a partir de la Revolución Industrial se proclama el cientificismo, la religión sigue conservando un rol protagónico hasta el punto de que ciertos pensadores le atribuyen “un rol de primer orden a la hora de explicar los avatares geopolíticos del mundo contemporáneo” (Serna Arango, 2009, p. 87), y con ella la concepción lineal y divina del tiempo; pero además, la filosofía se mantiene en escena, como lo prueba la gran multiplicidad de corrientes de pensamiento acreditadas en esta época y en otras posteriores.

El tiempo de la modernidad puede considerarse entonces como un “tiempo enajenado que, abstraído de las cosas, se separa de ellas para después imponérselas desde afuera (desde el afuera de la objetividad con el tiempo absoluto newtoniano o desde el de la subjetividad trascendental con el tiempo kantiano)” (Lizcano, 2008, p. 86). En este sentido, la visión de la filosofía hacia los fines de la modernidad puede expresarse a partir del pensamiento de dos grandes filósofos: Hume (1711-1776) y Kant (1724-1804). Hume afirma que todo conocimiento deriva, en última instancia, de la experiencia sensible, siendo ésta la única fuente de conocimiento. En su *Tratado de la naturaleza humana*, específicamente en la segunda parte del libro primero plantea:

Del mismo modo que de la disposición de los objetos visibles y tangibles obtenemos la idea del espacio, obtenemos la del tiempo de la sucesión de las ideas e impresiones y no es posible que el tiempo por sí solo aparezca o sea conocido por el espíritu (Hume, 1999, s.n.).

De esto se concluye que el tiempo no puede aparecer en el espíritu solo o acompañado de un objeto fijo e inmutable, sino que se descubre siempre por “una sucesión perceptible de objetos mudables” (Hume, 1999, s.n.). Habiendo planteado esto, Hume considera necesario examinar si el tiempo puede ser concebido sin esta sucesión de objetos y si puede formar una idea diferente en la imaginación. Este filósofo concluye que el tiempo puro es una idea abstracta que no se verifica con la experiencia, la cual solamente presenta eventos que siguen un cierto orden; la idea de duración no puede derivarse de objetos inmutables, por lo tanto, tampoco puede ser aplicada a este tipo de objetos.

Por su parte, el tiempo para Kant (2007) no es tampoco algo que exista por sí o que pertenezca a las cosas objetivamente y, por lo tanto, permanezca cuando se hace “abstracción de todas las condiciones subjetivas de su intuición” (p. 101). Acepta que todo conocimiento empieza con la experiencia, pero aclara que no todo procede de ésta, dando a entender que la razón juega un papel importante. Este filósofo argumenta que la experiencia, los valores y el significado mismo de la vida serían completamente subjetivos si no hubiesen sido subsumidos por la razón pura, y que usar la razón sin aplicarla a la experiencia, nos llevaría inevitablemente a ilusiones teóricas. Kant plantea entonces que el tiempo es solo la condición subjetiva bajo la cual tienen lugar en los hombres las intuiciones.

El tiempo no es un concepto empírico que haya sido extraído de alguna experiencia. Pues ni la simultaneidad ni la sucesión se presentarían en la percepción, si no estuviera *a priori* en el fundamento, la representación del tiempo. [...] Que la representación del tiempo es ella misma intuición, pues que todas sus relaciones pueden expresarse en una intuición externa [...] El tiempo es una representación necesaria que sirve de fundamento de todas las intuiciones. Con respecto a los fenómenos en general, no se puede suprimir el tiempo mismo, aunque muy bien se puede sacar del tiempo los fenómenos. Por consiguiente, el tiempo está dado *a priori* (Kant, 2007, p. 99).

Entonces, dice Kant (2007) el tiempo no es nada, solo adquiere validez objetiva en relación a los fenómenos; pero el tiempo no es objetivo si se hace abstracción de la sensibilidad de la intuición. Es, por lo tanto, solo una condición subjetiva de la intuición humana; sin embargo, aclara que, en consideración de todos los fenómenos y cosas que se pueden presentar en la experiencia, es necesariamente objetivo.

Es a partir de la modernidad que puede hablarse a *grosso modo* de un tiempo occidental: abstracto, homogéneo, lineal, progresivo, orientado, medible. “Un tiempo isomorfo a la recta de los números reales y asimilable, por tanto, a cualquiera otra ideación análoga, como puede ser la del dinero” (Lizcano, 2008, p. 85).

2.7. Idealismo alemán - Hegel

Hegel (1770-1831) es considerado como el principal referente del movimiento alemán del idealismo filosófico. La filosofía de este autor posee gran relevancia en Occidente, y sus desarrollos incluyen ideas muy importantes sobre el tiempo, la cuestión del tiempo y la historia es determinante para la estructura, el movimiento y el contenido de la filosofía hegeliana. Para Hegel, la manifestación temporal es la condición de posibilidad de la autoconciencia del espíritu (De la Maza, 2009). Es posible encontrar en sus desarrollos dos formas particulares del tiempo:

- 1) Como exterioridad negativa respecto del espíritu, que la matemática y la filosofía de la naturaleza consideran abstractamente como mera forma finita de la intuición junto con el espacio.
- 2) Como tiempo histórico del espíritu, que a su vez tiene tres variantes: a) como cronología de los hechos históricos más o menos azarosos y contingentes, b) como historia fenomenológica, que digiere y organiza conceptualmente aquella historia contingente y realiza la mediación con

la eternidad, c) como historia concebida o eternidad mediada con el tiempo finito (De la Maza, 2009, p. 7).

La primera de estas formas, sitúa al tiempo junto al espacio. Tiempo y espacio son conceptos de los que se hacen cargo la matemática y la filosofía de la naturaleza. Sin embargo, la matemática es, para Hegel, incapaz de aprehender adecuadamente el sentido del tiempo como dinamismo interior. Ésta aborda el tiempo desde la perspectiva de la magnitud y de la igualdad numérica, como unidad abstracta e inerte, y por lo tanto “rebaja lo que se mueve a sí mismo a materia, para poder tener en ella un contenido indiferente, externo y carente de vida” (Hegel, 1966, p. 28). En cuanto a la filosofía de la naturaleza, el tiempo aparece con el “sello de la negatividad respecto de la pura exterioridad espacial, y esta negatividad hace posible iniciar el movimiento a través del cual el espíritu podrá llegar a relacionarse activamente consigo mismo” (De la Maza, 2009, p. 7). La segunda de las formas particulares del tiempo es la que corresponde propiamente al tiempo del espíritu o tiempo histórico. El tiempo histórico es presentado como destino necesario del espíritu en la medida que aún no ha alcanzado la plena conciencia de sí.

El espíritu es en sí mismo eterno, pero se ha temporalizado al salir de sí. Por eso, el autoconocimiento del espíritu implica una mediación entre eternidad y temporalidad finita que retorna finalmente a la eternidad, pero a una eternidad que ha recogido el tiempo finito en su interior (De la Maza, 2009, p. 10).

En ese sentido, el espíritu eterno es supratemporal, pero no atemporal, pues tiene un antes y un después del tiempo finito. Hegel considera que espíritu e historia son conceptos inseparables. No hay historia que no sea del espíritu, y éste no puede concebirse sino desplegándose históricamente. Esto se debe a que el espíritu consiste para Hegel en el acto de conocerse a sí mismo, para poder conocerse a sí mismo, el sí mismo necesita diferenciarse de sí y objetivarse en una realidad exterior en la que, a la vez, pueda permanecer siendo él mismo. El tiempo es, de alguna manera, “la objetivación exterior del espíritu en la que al mismo tiempo puede reconocer su propia existencia y su propia actividad” (De la Maza, 2009, p. 10).

La necesidad del tiempo para la autoconciencia del espíritu es doble. La auto-referencia del espíritu es mediada por la negación de sí mismo, esto se da como un proceso, y como todo proceso se desarrolla temporalmente. En un primer momento, el espíritu debe enajenarse de sí en un elemento exterior (lo contrario del espíritu es la realidad sensible, el espacio y el tiempo en su esencia); luego, debe superar esta exterioridad y relacionarse activamente consigo mismo en lo otro, y esto implica el tiempo como proceso negador de lo que está dado en forma fija e inmutable (De la Maza, 2009). Por el hecho de desarrollarse en el tiempo, el espíritu que se conoce a sí mismo se manifiesta exteriormente y puede reconocerse en sus configuraciones y realizaciones. En este sentido, el tiempo es la existencia o el estar allí inmediato, sensible, del espíritu.

El tiempo es el concepto mismo que es allí y se representa a la conciencia como intuición vacía; de ahí que el espíritu se manifieste necesariamente en el tiempo y se manifiesta en el tiempo mientras no capta su concepto puro, es decir, mientras no ha acabado con el tiempo. El tiempo es el sí mismo puro externo intuitivo, no captado por el sí mismo, el concepto solamente intuitivo; al captarse a sí mismo, el concepto supera su forma de tiempo, concibe lo intuitivo y es intuición concebida y concipiente. El tiempo se manifiesta, por tanto, como el destino y la necesidad del espíritu aun no acabado dentro de sí mismo (Hegel, 1966, p. 468).

Finalmente, Hegel afirma que el pasado es el tiempo consumado, en el que se supera la diferencia entre presente y futuro, cada uno de los cuales es la negación del otro. Sin embargo, ni el presente, ni el futuro, ni el pasado constituyen el ser del tiempo, sino que son solo dimensiones de este ser (De la Maza, 2009). Hegel distingue también el ahora temporal pasajero del ahora o presente eterno, el cual se diferencia de aquel porque no está sometido a la negación por el futuro:

El pasado es el tiempo cumplido, por una parte, como pasado, o sea como dimensión, es el puro resultado o la verdad del tiempo; pero también es el tiempo como totalidad, el pasado es él mismo solo dimensión, negación inmediatamente superada en él, o es ahora. El ahora es solo la unidad de estas dimensiones. El presente no es ni más ni menos que el futuro y el pasado. Lo que es absolutamente presente o eterno es el tiempo mismo, como la unidad de presente, futuro y pasado (Hegel citado por De la Maza, 2009, p. 10).

Para este filósofo el tiempo es verdaderamente fugaz y finito, pero “lo temporal y finito tiene también la fuerza de la negatividad del espíritu que lo impulsa a elevarse a la infinitud” (De la Maza, 2009, p. 11).

2.8. Vitalismo – Bergson

Desde la filosofía, Henri Bergson (1859-1941) da nacimiento a lo que se denomina *tiempo psicológico* (Cottle, 1968), el mismo considera al tiempo como duración real y evolución creadora de la conciencia.

De la supervivencia del pasado se deriva la imposibilidad, para la conciencia, de atravesar dos veces el mismo estado. Por más que las circunstancias sean las mismas, ya no actúan éstas sobre la misma persona, pues la encuentran en un nuevo momento de su historia. Nuestra personalidad, que se debate en cada instante con la experiencia acumulada, cambia sin cesar. Al cambiar impide que un estado, aunque superficialmente sea idéntico a sí mismo, se repita en su fondo (Bergson citado por Indij, 2014, p. 286).

La idea fundamental de Bergson es la duración y plantea que no solamente el hombre se percibe a sí mismo como duración (*durée réelle*), sino que también la realidad entera es duración. Esta duración no consiste en un instante siendo reemplazado por otro sino en un “continuo progreso del pasado que va comiéndose al futuro y v hinchándose a progresar” (Bergson citado por Indij, 2014, p. 286). El pasado, por lo tanto, se conserva a sí mismo, automáticamente. El autor plantea que *sigue* a las personas en todo momento, lo que sienten, piensan y desean desde la primera infancia sigue allí en el presente. Este filósofo rechaza el tiempo de las matemáticas, planteando que se trata de una mera abstracción fruto de una previa *espacialización*. Esta actitud le valió una fuerte discusión con Einstein, a quien le reprochaba haber dejado fuera de la teoría de la relatividad el aspecto subjetivo del tiempo: por qué unos momentos importan más que otros; planteando que, si bien estos aspectos podían ser matemáticamente insignificantes, eran esenciales para el ser humano.

Para este filósofo, al igual que para Dilthey, la experiencia interior es la que permite comprender mejor la vida propia. Bergson enfatiza el carácter irrepetible de cada fenómeno psíquico en el interior de la conciencia, ya que, “para él, el único tiempo real es el que se capta en la experiencia interna” (Sola Morales, 2012, p. 168). Esta percepción está sujeta a la idea de cambio como estado constante en el que se encuentran los sujetos vivos arrojados al tiempo y su flujo imparable. De esta manera, plantea Sola Morales (2012) para Bergson todas las sensaciones, sentimientos, voliciones y representaciones vitales están sometidos a modificaciones que por esencia son temporales. La idea de transformación se propone desde una perspectiva inventiva y creativa, ya que el tiempo permite la reelaboración continua de los estados de la conciencia. La transición de un estado a otro es progresiva y se vincula al concepto previamente definido de duración. Esta categoría de duración es propuesta como una magnitud de existencia que se siente, e inventa, crea y reelabora los afectos, las representaciones, etc.

Bergson también señala la importancia del pasado en la constitución de la yoidad, dado que la historia vital y la experiencia pasada están implícitas en toda vivencia presente. El pasado es para este autor, el punto intermedio que permite advertir y elucidar la acción. “De modo que, como el presente puro como tal es imperceptible, lo que es asible es el paso, el progreso del pasado hacia el devenir que experimentamos como duración” (Sola Morales, 2012, p. 168).

2.9. Existencialismo - Heidegger

Heidegger (1889-1976) es considerado uno de los filósofos más importantes del siglo XX. Su obra rompe con la tradición gnoseológica en filosofía, dando forma a partir de su obra *Ser y Tiempo* al existencialismo, encontrando en el *Dasein* lo que antes se diferenciaba como sujeto y objeto, “el hombre existencial, que se angustia, que se muere, el ser para la muerte, (Heidegger) va a encontrar ahí (en el *Dasein*) todas las categorías fundamentales para su filosofía” (Feinman, 2013). Lo original de esta filosofía es que vuelve a poner el foco en el ser, preguntándose por qué hay algo y no más bien nada, planteando que ese algo, es el ser (*dasein*) y que ese ser es el que se pregunta por el ser. El *Dasein* es, por lo tanto, *un ente existencial* (Feinman, 2013), es el ser (literalmente significa “ahí-ser”).

El tiempo es equiparable al *Dasein* (al ser). El *Dasein* siempre se encuentra en un modo de su posible ser temporal, no es el tiempo, sino la temporalidad. En tanto el tiempo es en cada caso del ser (de cada ser), existen muchos tiempos, por lo tanto, el tiempo es temporal (Santana, 2012). Heidegger propone una forma de entender el tiempo que lo vincula al *Dasein*, a la finitud de la existencia humana, y llega a proponer que la idea de tiempo queda saturada en la experiencia humana (temporalidad).

En el sentido en que ha sido heredado el término a través de las ciencias físicas, la esencia del tiempo es lo que se puede denominar como *mesurabilidad externa* (Santana, 2012). Pero Heidegger reacciona ante este planteamiento que focaliza el fenómeno del tiempo en un aspecto material. Para reforzar su posición, se apoya en las *Confesiones* de Agustín de Hipona (previamente desarrolladas en el apartado *Filosofía Medieval*), para quien el tiempo es *mesurabilidad interna*.

La cuestión de ¿qué es el tiempo?, se ha convertido en la pregunta: ¿Quién es el tiempo? Más en concreto: ¿Somos nosotros mismos el tiempo? Y con mayor precisión todavía: ¿Soy yo mi tiempo? Esta formulación es la que más se acerca a él. Y si comprendo debidamente la pregunta, con ello todo adquiere un todo de seriedad. Por tanto, ese tipo de pregunta es la forma adecuada de acceso al tiempo y de comportamiento con él, con el tiempo como el que es en cada caso el mío. Desde un enfoque así planteado, el *Dasein* sería el blanco del preguntar (Heidegger, 1999, p. 60).

Heidegger no responde aquí a la pregunta por la esencia del tiempo, pero deja claro que el ámbito en que debe plantearse este interrogante es el de la existencia humana e incluso postula que la forma fundamental de la pregunta es la que identifica tiempo con *Dasein*. Es decir, no se está preguntando quién determina el tiempo o quién establece lo que el tiempo es, sino que se pregunta por la identidad entre el ser y el tiempo. Se trata aquí, por lo tanto, de una ontología que no permite la concepción de ningún ser purificado de referencias temporales, contingentes y finitas (Santana, 2012).

Al tiempo lo nombramos al decir: cada cosa tiene su tiempo. Todo lo que en cada caso es, cada ente, viene y van en el tiempo que le es oportuno y permanece por un tiempo, durante el tiempo que le ha sido asignado. Cada cosa tiene su tiempo (Heidegger, 2000, p. 257).

Desde esta perspectiva filosófica se pretende superar la mirada estática que reduce el ser a lo meramente dado, a lo presente. En este sentido, Heidegger da primacía, en el esquema pasado-presente-futuro, al papel ontológico del futuro. Si se toma en consideración el propósito de este autor de elaborar una filosofía de la contingencia, del ser para la muerte, de las posibilidades, se comprende la relevancia del futuro como aquello donde se encuentra la indeterminación radical.

La propuesta heideggeriana hace de la temporalidad el horizonte para que los procesos de manifestación característicos de lo real comprendido como fenómeno puedan tener lugar, parte de la idea de una totalidad dinámica en la cual el tiempo es ante todo fluyente y cada una de sus partes un salir fuera de sí. [...] Así, la temporalidad ha de ser concebida, en su originariedad, como una suerte de torbellino en que presente, pasado y futuro no se diferencian como compartimentos estancos, segmentos delimitados de una recta conformada por puntos

discretos, sino que se entremezclan en una relación en que el presente es también pasado y futuro (sido y advenir, en términos de Heidegger) (Ainbinder citado por Indij, 2014, p. 268)

La temporalidad toda se manifiesta, sin residuo, en cada uno de sus éxtasis y no es más que esa manifestación extática, en cada momento está todo el tiempo (Ainbinder en Indij, 2014).

3. Medición y Tiempo

*Piensa en esto: cuando te regalan un reloj
te regalan un pequeño infierno florido
una cadena de rosas, un calabozo de aire.
(Cortázar, 1962)*

Desde muy temprano, ha existido en la humanidad una cierta necesidad de medir el tiempo. En un principio, los movimientos regulares de la naturaleza y la sucesión en la aparición de los astros sirvieron como medidas suficientes para el hombre (Indij, 2014). Las civilizaciones más antiguas expresaron de alguna manera esta necesidad de medición diseñando calendarios basados en la naturaleza (solares y lunares), lo que les permitía en cierto modo, organizar la vida cotidiana, organizar el tiempo adecuado para cada actividad (siembras, cosechas, ritos, etc.); siendo siempre este tiempo, un tiempo natural.

Antiguamente, la mayoría de los calendarios se basaban en los ciclos lunares (lo que perdura en el calendario musulmán) para definir especialmente la fecha de ciertas fiestas religiosas y para determinar el uso de cada semana, el cual correspondía a las cuatro fases lunares. Para los primeros hebreos, el calendario en uso es lunar: el término *Yerah* (mes) deriva de *Yarèah* (luna). Este calendario estaba copiado de los fenicios (Chevalier y Gheerbrant citado por Indij, 2014). Posteriormente, aparecen calendarios que, tomando el ciclo lunar, lo conjugan con el solar, dando nacimiento a los calendarios luno-solares, en los cuales los meses dependían de los movimientos de la luna y el año estaba regulado con sus estaciones por el sol (Chevalier y Gheerbrant citado por Indij, 2014). Sin embargo, el calendario más antiguo de este tipo que existe es el reconocido *Stonehenge*, monumento mesolítico que se encuentra en Reino Unido. Se cree que data de alrededor del año 8000 a.C., y mide el tiempo a partir de las fases del Sol y de la Luna.

El calendario egipcio surge a principios del tercer milenio antes de Cristo y es el primer calendario solar conocido. Este calendario es, según Chevalier y Gheerbrant (citado por Indij, 2014), “el único calendario inteligente que jamás haya existido en la historia humana; un año de 365 días, dividido en 12 meses de 30 días más 5 adicionales o *epagómenos*, al final del año” (p. 48). En el mismo, los meses agrupados de cuatro en cuatro, forman tres estaciones: inundación, invierno y verano. En el antiguo Egipto, la gran pirámide de Keops, construida alrededor del año 2900 a.C., fue calculada y erigida de tal manera que fuese útil para la determinación de los equinoccios. En los días correspondientes a este fenómeno, las caras oriental y occidental de la pirámide eran tocadas por el sol al salir y al ponerse (Bell & Bell citado por Indij, 2014).

Al otro lado del Atlántico, se encuentran restos de otros sistemas de medición del tiempo de asombrosa exactitud, que se emplearon en México y en América del sur. “En Tiahuanaco, a 3800 metros de altura en los andes bolivianos, hay una monumental puerta de piedra que quizás haya formado parte de un templo incaico dedicado al sol” (Bell & Bell citado por Indij, 2014, p. 49).

La más remota fecha consignada por los chinos fue la del año 2397 a.C. En la India las fechas de los sucesos se registran sistemáticamente desde una fecha situada alrededor del año 3102 a.C. Los mayas, llamados a menudo “los griegos de América”, contaban el tiempo desde un primer año, el 3375 a.C. Los judíos llevan la cuenta desde el 3761 a.C., que de acuerdo con sus sacerdotes fue la fecha de la creación del mundo (Bell & Bell citado por Indij, 2014, p. 50).

Aproximadamente alrededor del año 4000 a.C. los astrónomos sacerdotes babilónicos observaron que transcurrían aproximadamente 30 días entre dos lunas llenas, y adoptaron como un mes este intervalo de tiempo. La suma de doce de estos meses dio por resultado

un año de 360 días. Dado que un año, determinado por la vuelta completa de la tierra alrededor del sol, tiene 365 días y cuarto, al calendario babilónico le faltaban cinco días y medio. Por lo que después de seis años el calendario babilónico tenía con las estaciones una diferencia de más de 30 días. La solución a esto por parte de los antiguos astrónomos fue agregar un mes cada 6 años (Bell & Bell citado por Indij, 2014).

En algún momento entre el 4229 y el 4241 a.C. los astrónomos egipcios se desentendieron de los meses lunares como medio de cómputo del tiempo y adoptaron oficialmente un calendario solar exacto. En este nuevo calendario el mes pasó a ser una unidad de tiempo independiente. Como se plantea previamente, se trataba de un calendario de 360 días más 5 días de fiesta al final de cada año, sin embargo, el año de 365 días era todavía demasiado corto, pues le faltaba un cuarto de día; y a razón de un cuarto de día por año, en un siglo se acumulan 25 días. Ptolomeo III, que reinaba en Egipto en 238 a.C., concibió el deseo de revisar el calendario para hacer que concordase con la sucesión de las estaciones. Para lograrlo, propuso añadir un día cada cuatro años a los cinco días festivos del final del año. Esto daría años de 366 días y por consiguiente un calendario similar al que se utiliza actualmente (Bell & Bell citado por Indij, 2014).

El calendario primitivo de los romanos era muy rudimentario y confuso. Se calcula su creación como previa a la de la ciudad (753 a.C.). Este calendario se componía de 10 meses lunares. El año empezaba con la luna primaveral de marzo y terminaba unos 300 días después con el mes de diciembre. A nadie le interesaba el intervalo de 60 días que mediaba entre diciembre y marzo. Aparentemente, nada importante ocurría en aquellos días del invierno que el cómputo del tiempo no tomaba en cuenta. A partir del año 660 a.C. aproximadamente, el calendario romano paso por muchas alteraciones que crearon confusión. Cuando Julio César decidió examinar el calendario en el año 63 a.C., lo encontró en increíble estado de desorden. Para modificar la cronología romana, César consiguió la ayuda de Sosígenes, astrónomo griego que residía en Egipto. De su trabajo resultó el calendario juliano, que tenía por base el año de 365 días y cuarto del rey Ptolomeo. Fue esta la primera forma perpetua de calendario: un cómputo que empezaba todos los años en el mismo día (Bell & Bell citado por Indij, 2014).

En el año 325 d.C., durante el reinado de Constantino, el calendario juliano fue aceptado como calendario cristiano por el concilio de Nicea. Dos siglos después un monje llamado Dionisio Exiguo concibió la idea de contar los años desde el nacimiento de Jesucristo. Constantino abolió también las tres divisiones del mes romano, las *calendas*, las *nonas* y los *idos*, reemplazándolas con una serie de períodos de siete días llamadas semanas, idea que se tomó del calendario judío (Bell & Bell citado por Indij, 2014).

Casi doce siglos y medio después, se intenta una nueva reforma del calendario, debido a las imperfecciones que comenzaron a causar dificultades a medida que la civilización occidental se fue unificando, especialmente en cuestiones relativas al comercio y la política.

En 1582 anunció Gregorio XIII su plan de modificación del viejo calendario juliano. En primer lugar, era necesario acortar el año 1582 para volver a colocar el equinoccio de primavera en el punto en que debía estar. Se necesitó valentía para hacer que el día siguiente al 4 de octubre de 1582 fuese el 15 de octubre de 1582. [...] A continuación se trató de obtener la mayor coincidencia posible entre la duración del año calendario y la del año solar. Se mantuvo la idea Juliana de agregar un día cada cuatro años; pero se redujo el número de años bisiestos de fin de siglo. Solo los años finales de siglo cuya cifra fuese divisible por 400 serían bisiestos. Así, por ejemplo, el año 1600 fue bisiesto, pero no lo fueron el 1700, el 1800, ni el 1900 (Bell & Bell citado por Indij, 2014, p. 53-54).

El calendario gregoriano fue adoptado inmediatamente por las naciones católicas de Europa y es en la actualidad el calendario cívico más utilizado en el mundo. Las aproximaciones de este calendario tienen un desfase de 1 día cada 3,300 años respecto al año tropical. Sin embargo, debido a la precesión de los equinoccios el error respecto al equinoccio de primavera es de 1 día cada 7,700 años. La contemplación de un calendario evoca el perpetuo recommienzo. Es el símbolo de la muerte y del renacimiento, así como del

orden inteligible que preside el fluir del tiempo; es la medida del movimiento (Chevalier y Gheerbrant citado por Indij, 2014, p. 48). Este perpetuo fluir, no solo es observable en la gran escala del año, sino también a nivel del día. La primera analogía astrológica del día es la de una sucesión regular: nacimiento, crecimiento, plenitud y declinación de la vida.

La luna en su curso mensual parece imitar al día: crece, llega a la plenitud, mengua y pasa por una fase de oscuridad, mientras que las estaciones del año parecen repetir engrandecidas las cuatro partes del día: la primavera-la mañana; el verano-el mediodía; el otoño-la puesta del sol; y el invierno-la noche. Desde los tiempos más lejanos se impuso la analogía entre el día, el mes (lunar) y el año (Chevalier y Gheerbrant citado por Indij, 2014, p. 48).

El día está dividido en 24 horas, que la astronomía helenística subdividirá en 60 minutos, según el sistema sexagesimal que es de origen babilónico. Diversos instrumentos se fueron creando a lo largo de los siglos para medir, cada vez más exactamente: horas (relojes solares y telúricos), minutos (relojes mecánicos), segundos (relojes automáticos), décimas de segundos (cronógrafos) y nanosegundos (computadoras) (Indij, 2014). El reloj más antiguo conocido data del año 1400 a.C. Se trata de un reloj de agua, o *clepsidra*, mecanismo que dio origen a una variedad enorme de modelos en todas las civilizaciones (Cipolla, 2010; Levine, 2012; Matricón, 1991). Sin embargo, los relojes solares existieron desde siempre, solo que los mismos carecían de la exactitud que proveían posteriormente los de agua. Desde la antigüedad grecorromana se construían modelos en los cuales la fuerza motriz del agua ponía en movimiento engranajes que indicaban las horas haciendo sonar campanas. Los árabes tomaron esto y perfeccionaron el mecanismo. En el año 602 al-Jazari describió la construcción de mecanismos que servían al mismo tiempo de reloj y calendario astronómico. Lo mismo en China, que en el año 1094 Su-song manda a construir un reloj astronómico accionado por agua, encerrado en una torre de 12 metros de altura. Los escritos encontrados que hablan de estos artefactos no dejan de evidenciar el estupor y la maravilla que la habilidad mecánica de Oriente provocaba sobre Occidente (Cipolla, 2010).

La vida religiosa de los monasterios de la Edad Media exigía un conocimiento más exacto de las horas que el brindado por el sol, que incluso, a veces no se veía. La *clepsidra* brindaba esta posibilidad. En los siglos XI y XII se desarrolla en Europa una nueva forma de vida urbana, lo que lleva al surgimiento de cierta actividad industrial y financiera. Esto introduce un nuevo tiempo en la vida cotidiana que requiere de mecanismos cada vez más exactos. Todo esto genera las condiciones para que a fines del siglo XIII y principios del XIV se invente el reloj mecánico de pesa y péndulo (Cipolla, 2010; Matricón, 1991).

El tiempo nuevo que introducen, independiente de los astros y los elementos, puro producto del ingenio humano, ese tiempo ritmado solo por la oscilación de un péndulo, va a modificar por completo los modos de vida hasta desembocar en la civilización técnica e industrial de nuestros días (Roumette citado por Indij, 2014, p. 64).

Lo novedoso del reloj mecánico y lo que lo distingue de sus predecesores es el funcionamiento y la estructura, que instaura este nuevo tiempo: regular, autónomo, capaz de dividir el día en partes exactamente iguales; un tiempo homogéneo y abstracto (Correa, 2012). Ocurre aquí también una espacialización del tiempo. Desde el siglo XIII hasta la actualidad, la relojería mecánica ha continuado perfeccionándose para satisfacer una demanda cada vez más exigente de precisión, fiabilidad, precio y tamaño. En el siglo XX, al descubrirse las propiedades de ciertos cristales minerales cuyas vibraciones se acompañan de oscilaciones eléctricas, se comenzaron a reemplazar los balancines (péndulos) por cristales de cuarzo. En los años 1970 y 1980, gracias a los progresos de la electrónica, es posible construir relojes de cuarzo portátiles que por un precio muy bajo son más precisos que los antiguos relojes de observatorios (Levine, 2006).

El clímax de la precisión y del desentendimiento con lo natural se da cuando la tierra misma, cuya rotación era el patrón de medida absoluto del tiempo, *muestra sus fallas* al aparecer un nuevo oscilador mucho más preciso que cualquiera (Matricón, 1991): el átomo

de celsio 133, el que se ha convertido en el nuevo patrón de medida del tiempo y en base al cual se construyen los relojes atómicos, los más precisos existentes. Como señala Hawking (citado por Levine, 2012) hoy en día es posible medir el tiempo con mucha mayor precisión que el espacio, motivo por el cual la longitud se define con mayor exactitud en unidades de tiempo (segundos-luz).

Si bien la historia de la medición del tiempo puede resultar interesante, muchos autores de diferentes disciplinas se han preguntado si esto de medir el tiempo es siquiera posible y por qué el hombre comenzó a medir el tiempo, qué hizo necesario que esto comience a suceder. Sin embargo, la pregunta considerada más relevante en relación con esto, es: ¿de qué modo consideró la humanidad al tiempo para tener que medirlo? (Correa, 2012). Asimismo, esta historización demuestra que la medición del tiempo, los conceptos de año, día, horas, etc. Lejos de ser algo natural, son construcciones que han llevado siglos y que aún siguen en discusión.

4. Ciencia y Tiempo

Desde su nacimiento, la ciencia ha estudiado el fenómeno del tiempo. Al igual que la filosofía, y en muchas ocasiones, en diálogo con esta disciplina, la ciencia ha desarrollado diversas teorías sobre el fenómeno del tiempo. Si bien en un primer momento, la física (como rama de la ciencia que se ocupa más específicamente del estudio del tiempo) no se hallaba diferenciada de la filosofía, con posterioridad, específicamente en la Modernidad temprana, a partir de la denominada Revolución Científica, comienzan a diferenciar sus abordajes de manera más tajante. Los primeros científicos eran también filósofos, las concepciones de tiempo de Copérnico y de Galileo Galilei, estaban impregnadas del naturalismo de la filosofía de la época. “El (movimiento) más manifiesto de todos es la revolución diaria... esto es, el espacio de tiempo de un día y de una noche” (Copérnico citado por Indij, 2014, p. 103).

Es recién a partir de los siglos XVI y XVII durante la Edad Moderna, que nuevas ideas y conocimientos en física, astronomía, biología (incluyendo anatomía humana) y química transformaron las visiones antiguas y medievales sobre la naturaleza y sentaron las bases de la ciencia moderna. En relación al tiempo, la física clásica de Newton plantea las definiciones y características que, de hecho, continúan siendo la concepción *cotidiana* del tiempo en la actualidad. Newton (citado por Indij, 2014) plantea que

El tiempo absoluto, verdadero y matemático, por sí mismo, y por su propia naturaleza fluye uniformemente, sin consideración por nada externo. De otro modo se nombra la duración: el tiempo relativo, aparente y corriente, es una medida de la duración sensible y externa (ya sea exacta o irregular) por medio del movimiento, la cual es corrientemente usada en lugar del tiempo verdadero; como por ejemplo una hora, un día, un mes, un año. [...] Todos los movimientos pueden ser acelerados o desacelerados, pero el progreso verdadero, o uniforme, del tiempo absoluto no está sujeto a variación alguna (p. 104).

Este físico afirma entonces que el tiempo es algo puramente objetivo y físico, que fluye sin relación a nada externo. Funcionaría, junto con el espacio, como grandes contenedores del acontecer físico (Cantarutti, 2008) que fluyen independientemente de si hay cambio o no. Newton realiza, además, una diferenciación del tiempo absoluto y verdadero, del relativo y vulgar. Si el tiempo es homogéneo, quiere decir que cualquier parte que se tome de él, debe ser exactamente igual a cualquier otra de la misma duración, no podría haber tenido origen ni fin, ya que esos límites romperían con la naturaleza homogénea del tiempo, entonces, se extiende desde el infinito hasta el infinito, sin relación alguna con los objetos (Cantarutti, 2008). Este modelo mecanicista del universo se da paralelamente a la imagen de un dios monárquico, que gobernaba el mundo desde arriba, imponiendo en él su ley. “Así, las leyes de la naturaleza investigadas por los científicos fueron consideradas como leyes de Dios, invariables y eternas, a las que el mundo se hallaba sometido” (Capra, 1996, p. 33).

Por la misma época, Leibniz plantea que el tiempo “es algo puramente relativo, ideal, relacionalista y local” (Cantarutti, 2008, s.n.). Dice que no existe un ritmo universal de tiempo; el tiempo es local a cada acontecimiento. Esto quiere decir que el tiempo no es

independiente de las cosas materiales, sino todo lo contrario: sin materia no hay sucesos, sin sucesos no hay tiempo. Definió al tiempo como las relaciones de los sucesos: sin acontecimientos físicos, no tendría sentido afirmar que el tiempo fluye. A su vez, los acontecimientos necesitan de las sustancias materiales para tener lugar. En consecuencia, el tiempo es relacional: se relaciona totalmente con la materia y depende de ella; si ésta no existiese, entonces no tendría sentido hablar de tiempo. El tiempo queda así definido como una abstracción mental, como algo ideal, aunque sean reales las relaciones que producen esa construcción mental (la materia). Sin embargo, el tiempo no es el orden de sucesos cualesquiera, sino de los medidos localmente desde un marco de referencia.

Para principios del siglo XX los físicos consideraban tener una visión casi completa de la naturaleza y la física se desarrollaba como ciencia capaz de promover la tecnología. Hasta que en determinado momento se descubrieron (Faraday y Maxwell) los fenómenos eléctricos y magnéticos, los cuales no estaban contemplados en la teoría de Newton. El descubrimiento de estos fenómenos mostró que el modelo era incompleto y que solo podía aplicarse de manera limitada (Capra, 1996). El resultado de la teoría electromagnética fue el descubrimiento de que la luz es un campo magnético que alterna muy rápidamente y que viaja a través del espacio en forma de ondas. Es, entonces, a principios del siglo XX y como consecuencia de la necesidad de preguntarse por estos fenómenos recientemente descubiertos que se produjeron dos revoluciones conceptuales de gran relevancia; por un lado, el surgimiento de la teoría de la relatividad, y por el otro, el comienzo de la mecánica cuántica. Se considera entonces, que en el siglo XX se da una Segunda Revolución Científica.

En 1905 Albert Einstein, con dos artículos inicia ambos movimientos. Por un lado, la teoría de la relatividad, la cual desarrollará él por completo, y por el otro, la teoría cuántica, para la cual sienta las bases, pero es desarrollada 20 años después por un equipo de físicos (Capra, 1996). Para Einstein, diferentes observadores ordenan los acontecimientos de forma diferente en el tiempo si los mismos se mueven a diferentes velocidades con relación a los acontecimientos observados (Capra, 1996). Si bien la teoría de la relatividad posee numerosas consecuencias que llevaron a cambios profundos en la concepción del mundo, se hace eje aquí en las referidas al espacio-tiempo.

La teoría especial de la relatividad plantea que el espacio no es tridimensional y que el tiempo no constituye una entidad separada, sino que ambos están relacionados y forman una continuidad *cuatridimensional espacio-temporal*. Esto es, el espacio y el tiempo se unifican en una sola entidad, el espacio-tiempo (Cantarutti, 2008; Capra, 1996; Hawking, 2015). Estas ideas fueron absolutamente revolucionarias para la física. En la teoría mecánica de Newton, si un pulso de luz es enviado de un lugar a otro, “observadores diferentes estarían de acuerdo en el tiempo que duró el viaje (ya que el tiempo es absoluto), pero no siempre estarían de acuerdo en la distancia recorrida por la luz (ya que el espacio no es absoluto)” (Hawking, 2015, p. 41). A partir de los planteos de la teoría de la relatividad, por el contrario, todos los observadores están de acuerdo en la velocidad de la luz (único valor absoluto en esta teoría), pero:

Ellos continuarán, no obstante, sin estar de acuerdo en la distancia recorrida por la luz, por lo que ahora ellos deberán discrepar también en el tiempo empleado (el tiempo empleado es, después de todo, igual al espacio recorrido, sobre el que los observadores no están de acuerdo, dividido por la velocidad de la luz, sobre la que los observadores si están de acuerdo). En otras palabras, ¡la teoría de la relatividad acabó con la idea de un tiempo absoluto! Cada observador debe tener su propia medida del tiempo, que es la que registraría un reloj que se mueve junto a él, y relojes idénticos moviéndose con observadores diferentes no tendrán por qué coincidir (Hawking, 2015, p. 41).

A partir de la teoría especial de la relatividad, diferentes observadores ordenarán los acontecimientos de un modo diferente en el tiempo si estos observadores se mueven a diferentes velocidades con relación a los sucesos observados. Todas las medidas que implicaban espacio y tiempo perdieron su significado absoluto. Espacio y tiempo se convirtieron en simples elementos del lenguaje, que un observador particular podrá utilizar

para describir los fenómenos que observa (Capra, 1996), aquí es donde la famosa cita de Einstein “el tiempo es lo que miden los relojes” cobra su sentido:

La sensación subjetiva primaria del fluir del tiempo nos permite ordenar nuestras impresiones y afirmar que tal suceso tiene lugar antes y aquel otro después. Pero para demostrar que el intervalo de tiempo entre dos sucesos es 10 segundos, necesitamos un reloj. Por el uso del reloj, el concepto del tiempo se hace objetivo (Einstein & Infeld, 2002, p. 185).

Todo fenómeno físico podría ser utilizado como reloj, siempre y cuando el mismo se repita todas las veces que sea necesario; todos los relojes se basan en esta idea.

Pues imaginemos que en los puntos A, B y C de la vía (sistema de coordenadas) colocamos relojes de idéntica construcción y dispuestos de tal modo que la posición de sus manecillas sea simultáneamente la misma. En estas condiciones, por tiempo de un suceso se entiende la lectura (posición de las manecillas) del reloj que se halla (espacialmente) en la inmediata vecindad del suceso. A cada suceso se le asigna de este modo un valor del tiempo, valor que es esencialmente susceptible de observación (Einstein, 1993, p. 79).

A partir de esta modificación se sucedieron otras de igual magnitud. Los conceptos de tiempo y espacio ocupan una posición tan básica en la descripción de los fenómenos naturales que su modificación implicó cambiar toda la estructura empleada hasta entonces para describir la naturaleza (Capra, 1996). En 1915 Einstein propone la teoría general de la relatividad, en la que el marco de la teoría especial se amplía para incluir el fenómeno de la gravedad; aquí sugiere la idea de que la gravedad no es una fuerza como otras, sino que es una consecuencia de que el espacio-tiempo está curvado o “deformado”, por la distribución de la masa y la energía en él (Hawking, 2015).

Por otro lado, en el año 1900, Max Planck postula que la energía de la radiación calorífica no es emitida continuamente sino que la materia puede absorber y emitir radiación electromagnética (luz) solo en paquetes de energía (McEvoy & Zarate, 2010), paquetes que Einstein denominaría *cuantos*; hallazgo que junto a los desarrollos de la *Teoría Termodinámica* (1824) y los de la *Mecánica Estadística* realizados por Boltzmann (expresión matemática de la entropía desde el punto de vista de la probabilidad) fueron la base para el desarrollo de la teoría cuántica. A nivel subatómico, la materia no está con seguridad en un lugar determinado, sino más bien muestra tendencias a existir y los sucesos atómicos poseen tendencia a ocurrir, estas tendencias son expresadas como probabilidades (Capra, 1996). Esto implica que nunca se pueda predecir un suceso atómico con certeza; solo es posible decir que es probable que ocurra. La teoría cuántica viene a demoler los conceptos clásicos de los objetos sólidos y de las leyes estrictamente deterministas de la naturaleza. A nivel subatómico, los objetos sólidos se diluyen en patrones de posibilidades y estos patrones, “no representan probabilidades de cosas, sino más bien probabilidades de interconexiones” (Capra, 1996, p. 99).

A medida que penetramos en la materia, la naturaleza no nos muestra ningún “ladrillo básico” aislado, sino que aparece como una complicada telaraña de relaciones existentes entre las diversas partes del conjunto. Estas relaciones siempre incluyen al observador de un modo esencial (Capra, 1996, p. 99).

En relación al tiempo, es posible encontrar a partir de todos estos desarrollos diversas teorías que hacen hincapié en distintos aspectos del universo. Desde la teoría de la relatividad el tiempo parece ser una dimensión básica indefinida, la física no contiene la idea de un instante presente de tiempo que pasa.

Las leyes fundamentales no solo son completamente reversibles respecto de la direccionalidad del tiempo, como destacó Hawking, sino que según Watanabe (1953) “los fenómenos irreversibles aparecen como resultado de la naturaleza particular de nuestra cognición humana” [...] Zee (1992) lo dijo de esta forma: “el tiempo es ese concepto, en la física, del que no

podemos hablar sin traer a la conversación, de alguna forma, a la consciencia" (Zerzan citado por Indij, 2012, p. 120-121).

A nivel cosmológico, se plantea que el sentido de direccionalidad del tiempo está indicado automáticamente por el hecho de que las galaxias se alejan unas de otras; pero al mismo tiempo, existe cierta unanimidad respecto a que el flujo del tiempo es irrelevante y sin sentido; las leyes fundamentales de la física son totalmente neutrales respecto a la direccionalidad del tiempo (Zerzan citado por Indij, 2012). "La física moderna provee incluso escenarios en los que el tiempo deja de existir y en los que, incluso a la inversa, cobra existencia. [...] la direccionalidad se revela a sí misma a medida que la complejidad se desarrolla, en un asombroso paralelo con el mundo social (Zerzan citado por Indij, 2012, p. 121).

En relación a esto, a partir de la termodinámica se desarrolla otra teoría que plantea la unidireccionalidad irrevocable del tiempo, la reconocida *flecha del tiempo* que plantea que el tiempo indireccionado sencillamente no es tiempo, y que la direccionalidad temporal es una característica primaria de los sistemas complejos. En este sentido, para esta teoría, el sentido del tiempo depende de la segunda ley de la termodinámica, la cual plantea que todos los sistemas tienden a un mayor desorden o entropía. El pasado, por lo tanto, se encuentra más ordenado que el futuro y el incremento de la entropía da significado a la distinción entre pasado y futuro (Prigogine, 2012).

Ilya Prigogine, premio Nobel en 1977, es el físico más reconocido actualmente que desarrolla la teoría de que el tiempo es innatamente unidireccional en todos los niveles de existencia. Prigogine otorga a este fenómeno un énfasis esencial en el universo. Prigogine y Stengers (1991) plantean que "cuestiones tales como el origen de la vida, el origen del universo, o el origen de la materia, no pueden discutirse ya sin recurrir a la irreversibilidad" (p. 35). En este sentido, este autor da un paso desde la termodinámica del equilibrio a la del no-equilibrio, para plantear que lejos del equilibrio la materia adquiere nuevas propiedades (Prigogine, 2012; Prigogine & Stengers, 1991). Cuando se está en condiciones alejadas al equilibrio, las ecuaciones no son lineales, hay muchas propiedades posibles, muchos estados posibles, muchas estructuras disipativas. Plantea que "el mensaje que lanza el segundo principio de la termodinámica es que nunca podemos predecir el futuro de un sistema complejo" (Prigogine, 2012, p. 28).

Dibujemos una flecha del tiempo arbitrariamente. Si al seguir su curso encontramos más y más elementos aleatorios en el estado del universo, en tal caso la flecha está apuntando al futuro; si, por el contrario, el elemento aleatorio disminuye, la flecha apuntará al pasado. He aquí la única distinción admitida por la física (Eddington citado por Indij, 2012, p. 112).

Prigogine (1991) considera entonces que el tiempo brota de lo complejo y que los estados de no-equilibrio son generadores de tiempo, de irreversibilidad y construcción. (Prigogine, 2012). "La flecha del tiempo es, simultáneamente, el elemento común del universo y el factor de distinción entre lo estable y lo inestable, entre lo organizado y el caos" (Prigogine & Stengers, 1991, p. 168).

Finalmente, en los desarrollos recientes de la física, se encuentra una teoría llamativa denominada *Desdoblamiento del tiempo*. Esta teoría, formulada por Garnier-Malet afirma que existen dos tiempos diferentes ocurriendo simultáneamente: un segundo en un tiempo consciente y miles de millones de segundos en otro tiempo imperceptible (Garnier-Malet, s.f.).

Este físico plantea que el tiempo está formado por elementos discretos. Según expresa el autor: "tenemos la sensación de percibir un tiempo continuo. Sin embargo, tal como demuestran los diagnósticos por imágenes, en nuestro cerebro se imprimen solamente imágenes intermitentes. Entre dos instantes perceptibles siempre hay un instante imperceptible" (Garnier-Malet, s.f.). De estas observaciones se desprende que el universo observable *desde el interior* debe obligatoriamente estar asociado a un *espacio externo*, observable en un tiempo imperceptible.

La física debe considerar la existencia de aperturas temporales imperceptibles entre horizontes evolucionando en tiempos diferentes en planos privilegiados. Estas aperturas vinculan observadores que perciben el tiempo de manera diferente. La teoría del desdoblamiento implica la existencia de universos desdoblados, encajados en el mismo movimiento cíclico de desdoblamiento. Imperceptibles intercambios cíclicos de trayectos, interno (o radial) y externo (o tangencial), proporcionan informaciones instantáneas sin modificar la apariencia del movimiento (Garnier-Malet, s.f.).

Estos planteos son aún recientes y se hallan en desarrollo, sin embargo, han sido tomados por las disciplinas denominadas holísticas, y poseen amplios desarrollos a nivel de lo metafísico.

Si bien los desarrollos de la física aquí planteados han sido resumidos y simplificados por cuestiones expositivas, es posible apreciar las implicancias que poseen a nivel de los desarrollos de la humanidad, y la complejidad que presenta este fenómeno para la ciencia. Desde distintos ámbitos científicos se continúa abordando y estudiando el tiempo, lo que posibilita una mayor multiplicidad de concepciones del fenómeno temporal y la imposibilidad de dar por cerrado este desarrollo teórico.

Síntesis Capítulo III.

En el presente capítulo se desarrollaron diversas reflexiones generales sobre el tiempo y la temporalidad realizadas desde diferentes disciplinas a lo largo de la historia de la humanidad. Se comenzó realizando una revisión de la mitología en torno al tiempo, para pasar a la filosofía, dentro de la cual se hizo una breve referencia a dos corrientes filosóficas orientales que reflexionan sobre este fenómeno (taoísmo y budismo) debido a la relevancia que sus planteos adquieren en los últimos años en Occidente; posteriormente, se desarrollaron las ideas sobre el tiempo desarrolladas por la filosofía occidental, desde los filósofos presocráticos hasta la actualidad. Luego, se dedicó un apartado a una breve genealogía de la medición de tiempo, e indagó en el surgimiento y el desarrollo de los calendarios y los relojes, y se plantearon algunas reflexiones a realizar en torno a la necesidad de medir este fenómeno y en cómo esta historización da cuenta de la construcción del tiempo que se maneja cotidianamente. Finalmente, se plantearon algunos desarrollos de la ciencia, específicamente de la física, considerados clave en relación al tema de estudio.

A partir de aquí, en el siguiente capítulo, se abordarán los desarrollos de algunas disciplinas en torno al tiempo y la temporalidad, que servirán de base teórica específica para los desarrollos de esta Tesis, a saber, reflexiones desde la psicología, la sociología y el análisis del discurso, para finalmente pasar a profundizar en los desarrollos de la psicología del trabajo y de las organizaciones en torno a este fenómeno.

CAPITULO IV

COMPLEJIZACIÓN DEL CONCEPTO DE TIEMPO II.

DESARROLLOS DISCIPLINARES QUE COLABORAN DIRECTAMENTE EN EL ESTUDIO DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES

In the form of time is to be found the form of living.
(Elliot Jaques, 1982)

En el presente capítulo se plantean las teorías y concepciones sobre el tiempo y la temporalidad que colaboran directamente con el estudio de estos fenómenos en los espacios organizacionales. En un primer momento, en el capítulo anterior, se comenzó a recuperar la complejidad que posee el concepto de tiempo, indagando en distintas reflexiones generales realizadas desde diferentes disciplinas. En este capítulo, se retoman algunas de esas reflexiones, pero ya desde una perspectiva enfocada principalmente en el tema de esta Tesis Doctoral, el tiempo en los espacios organizacionales.

Nuevamente, se considera importante recordar que, si bien este recorrido se realiza separando en apartados que se corresponden con las diferentes disciplinas abordadas, esta separación se realiza con fines expositivos-argumentativos, ya que, en la realidad, todas las teorías y disciplinas se retoman y dialogan entre si todo el tiempo.

1. Psicología y Tiempo

La disciplina que se ha ocupado del estudio del tiempo en su vertiente subjetiva ha sido principalmente la psicología. Dentro de la misma, como se desarrolla a continuación, es posible encontrar las teorías más dispares, unidas bajo el estudio del tiempo como un fenómeno interno y relativo a cada ser humano. Como fue planteado previamente, en el apartado *Filosofía y Tiempo* del capítulo III, es desde esa disciplina que Bergson (1859-1941) da nacimiento a lo que se denomina *tiempo psicológico* (Cottle, 1968), convirtiéndose en una de las bases más importantes para el tratamiento y reflexión del tiempo en el ámbito de la psicología.

Alrededor de la misma época, Freud (1856–1939) desarrollaba su teoría del inconsciente desde el psicoanálisis. Freud se refiere al tiempo en su teoría, como una de las características que permite diferenciar la conciencia del inconsciente. Esta teoría plantea que los procesos anímicos inconscientes son en sí *atemporales*. Esto quiere decir que no se ordenaron temporalmente, que el tiempo no altera nada en ellos y que no pueden ser representados en relación al tiempo (triple sentido de lo atemporal). Freud (1920/1996) plantea que la representación abstracta del tiempo de los sujetos parece estar tomada del modo de trabajo del sistema P-Cc (Percepción-Conciencia), y corresponder a una autopercepción de este.

Dentro del Ello no se encuentra nada que corresponda a la representación del tiempo, ningún reconocimiento de un decurso temporal y –lo que es asombroso en grado sumo y aguarda ser apreciado por el pensamiento filosófico– ninguna alteración del proceso anímico por el transcurso del tiempo. Mociones de deseo que nunca han salido del Ello, pero también impresiones que fueron hundidas en el Ello por vía de la represión, son virtualmente inmortales, se comportan durante décadas como si fueran acontecimientos nuevos. Solo es posible discernirlas como pasado, desvalorizarlas y quitarles su investidura energética cuando han devenido concientes por medio del trabajo analítico, y en eso estriba, no en escasa medida, el efecto terapéutico del tratamiento analítico (Freud, 1932/2006, p. 69).

Por ende, para Freud, no solo el inconsciente es atemporal, sino que, además, el tiempo no altera lo reprimido. Para este autor la relación con el tiempo está ligada al trabajo del sistema consciente, el cual se carga y se descarga continuamente de una energía que va a *catectizar* brusca y repetidamente la materia sensible. “Por otra parte, esta superficie (el inconsciente) a la que nada durable puede alterar conservará indefinidamente su poder primitivo de excitación. La idea del tiempo se relaciona, en cuanto a su génesis, con este conjunto de condiciones económicas” (Sami-Ali citado por Indij, 2014, p. 142). La temporalidad, según esté presente o ausente, divide por lo tanto el aparato psíquico en dos

sistemas que se excluyen mutuamente, ésta es, por lo tanto, una de las características principales que diferencia lo consciente de lo inconsciente en el psicoanálisis.

Entonces, el inconsciente es atemporal, sin embargo, “siempre que se produce la elaboración onírica, ésta transforma las relaciones temporales en relaciones espaciales y las hace aparecer como tales” (Freud, 1932/2006, p. 24). Así, por más que el inconsciente desconozca el orden temporal, no puede prescindir de la simbólica espacial para expresar el tiempo y dar a la duración sus figuras sensibles. Lo inconsciente es atemporal, pero es espacial. Pero en este caso, plantea Sami-Ali (citado por Indij, 2014) el espacio no remite a ninguna realidad exterior; es, por esencia, imaginario, es decir, absolutamente corporal.

Las relaciones temporales sufren uniformemente, durante su transposición inconsciente, el mismo destino que hace decir a Freud que los procesos del sistema “no están ordenados en el tiempo”; de irreversibles pasan a ser reversibles. De ahí nace, según el modelo del espacio en el cual se convierte, un tiempo que ya no tiene orientación precisa y que es necesario calificar de imaginario: atravesable en los dos sentidos, como si el futuro estuviera ya allí con el mismo derecho que el pasado. [...] Puesto que ninguna necesidad lo domina, entregado a la omnipotencia del deseo, puede rehacer el camino, inmovilizarse en el lugar y girar en redondo. El tiempo imaginario es, por excelencia, el reino de la repetición (Sami-Ali citado por Indij, 2014, p. 143).

Por lo tanto, se puede concluir siguiendo a Sami-Ali (citado por Indij, 2014) que al sistema consciente pertenecen el tiempo y el espacio *reales* concebidos como dos estructuras distintas; al sistema Percepción-Conciencia corresponden amalgamas inestables espacio-tiempo donde el espacio y el tiempo son considerados respectivamente irreversible y reversible, actuando el tiempo sobre el espacio y viceversa; y que en el sistema inconsciente el tiempo no existe, pero solo existe un espacio imaginario, cuya reversibilidad sirve de modelo para la representación del tiempo.

El número de estudios sobre el tiempo en la literatura psicológica incrementó rápidamente desde 1930, siendo esta categoría quizás la más difícil de definir para la disciplina (Zerzan citado por Indij, 2012). Desde la psicología del desarrollo y más específicamente desde la psicología genética, es posible nombrar entre los desarrollos más importantes en torno al tiempo, los realizados por Piaget (1896-1980).

El desarrollo del tiempo, paralelo al del espacio, el objeto y la causalidad, va de un egocentrismo práctico inicial por el que los acontecimientos son ordenados en función de una acción propia, por otra parte, inmovilizada en un presente continuo, a una objetivación en la que los acontecimientos se encadenan en un orden que acaba de englobar la duración propia y los recuerdos, en tanto episodios particulares de esta historia verdadera (Piaget, 1995, p. 8).

Según la teoría piagetiana, durante las dos primeras fases del desarrollo cognitivo (que se engloban dentro del estadio sensorio-motriz), parece como si el tiempo se redujera enteramente a las impresiones de espera, deseo y éxito o fracaso. En la cuarta fase, el estadio pre-operacional, la objetivación va progresando, en la medida en que el ajuste de los medios a los fines en las conductas inteligentes, da lugar a una permanencia de los objetos, una organización de los grupos de desplazamientos y una especialización de la causalidad que obligan al niño a comenzar a ordenar los acontecimientos además de sus propias acciones. Con la quinta fase (el estadio de las operaciones concretas), esta ordenación del tiempo no se aplica solamente a algunos acontecimientos privilegiados, sino a todo el campo perceptivo, sin que por eso se extienda aun a una memoria más lejana del pasado, esto es, a la evocación de momentos de un tiempo concluido sin huella perceptiva actual. Finalmente, con la sexta fase (estadio de operaciones abstractas o formales), la objetivación de las series temporales se extiende a la misma representación; el niño, que ha llegado a ser capaz de evocar recuerdos no vinculados a la percepción directa, logra, por eso mismo, situarlos en un tiempo que engloba toda la historia (Piaget, 1995; Mareovich, entrevista con especialista, 2017)

Es a partir de las teorías piagetianas y retomando los planteos que realiza Rifkin (1989) siguiendo a Korzysbski, que es posible afirmar que el *homo sapiens* es el único animal *tiempo-dependiente*. Todas las percepciones sobre la personalidad y el mundo se transmiten por la manera en que imaginamos, explicamos, usamos y ponemos en práctica el tiempo. Hartcollis (1983 citado por Indij, 2014) advirtió que el tiempo no es solo una abstracción sino un sentimiento, tomando nuevamente a Korzybski (1948) que ya había observado que el tiempo es un sentimiento producido por las condiciones de este mundo. Arlow (1986 citado por Indij, 2014) creía que nuestra experiencia del tiempo surge de necesidades emocionales insatisfechas. En términos freudianos, Bergler y Roheim (1946 citado por Indij, 2014) consideran el paso del tiempo como simbolización de los períodos de separación originados en la infancia temprana. “El calendario es la materialización definitiva de la ansiedad de la separación” (p. 136).

En relación a la creación de esta noción, Blanck Cereijido (citado por Indij, 2014) plantea que la misma tal vez se haya creado para dar cuenta de la tentativa de la conservación de las cosas a través de largas series de desplazamientos y cambios. La vida de los hombres transcurre en el tiempo, y la memoria va encadenando una circunstancia con otra en los recuerdos, que, si bien pueden ser ilusorios, brindan una noción de continuidad de la existencia y del sí mismo. Levy Valensi (1966) plantea que el tiempo aparece realmente cuando el cambio o mutación se organiza siguiendo un orden, el de lo anterior y de lo posterior, el orden de las cosas sucesivas. Por lo tanto, dirá que la historia y el tiempo aparecen junto con la conciencia, con la memoria organizada que marca la relación del sujeto con el mundo y es aquí donde se esboza el esquema temporal de la irreversibilidad. La conciencia del cambio es, entonces la condición de la cual depende la percepción del curso del tiempo y el cambio debe ser de una especie concreta; una serie sensible exterior o interior, o un proceso de atención o volición.

En 1984, Jaques publica su famoso estudio sobre las formas del tiempo, en el cual se pregunta principalmente cómo se organiza la experiencia del tiempo. En su trabajo realiza un recorrido por diversos filósofos, físicos y teorías, en las cuales se encuentra constantemente con contradicciones irresueltas (constancia/flujo, objetivo/subjetivo, estático/dinámico, concreto/abstracto, etc.) y plantea que:

Lo que se requiere no es una concepción monista, dualista o pluralista del mundo. Y aun no es una concepción del mundo lo que hace falta, sino más bien, una sobre el modo en que el sí mismo vivenciante crea su mundo o en que la experiencia misma se organiza. Considerada desde este ángulo, la experiencia (me refiero a la experiencia primaria, la experiencia en bruto) parece organizarse no tanto en campos indiferenciados, en multiplicidades o en dualismos paralelos, cuanto en ideas globales divididas en opuestos apareados, es decir, dualidades (Jaques, 1984, p. 243).

Nuevas formas de estudio y abordaje de la experiencia psicológica del tiempo fueron posibilitadas por los recientes desarrollos tecnológicos y por el surgimiento de las neurociencias, entre ellas la neuropsicología, y por la psicología cognitiva y comportamental. Entre los desarrollos recientes de la disciplina en relación al tiempo se encuentran los realizados por Zimbardo, quien, junto a Boyd, publica en 2008 un libro con su teoría de la perspectiva del tiempo, la cual comienza siendo una investigación que seguidamente y a partir de sus hallazgos, comienza a tener aplicaciones clínicas. La perspectiva del tiempo es un estudio acerca de cómo los individuos dividen el flujo de la experiencia humana (automáticamente o no conscientemente) en diferentes marcos de referencia temporales o *zonas*.

Esta teoría plantea que existen seis tipos diferentes de perspectivas temporales: pasado-positivo, pasado-negativo, presente hedonista, presente fatalista, futuro orientado a metas y futuro trascendental. Zimbardo y Boyd plantean entonces, que las personas que están orientadas al pasado, toman sus decisiones basados en sus memorias; que las personas orientadas al presente lo hacen en base a situaciones o estímulos inmediatos y que las personas que son orientadas al futuro toman sus decisiones anticipando las

consecuencias de las mismas (Zimbardo & Boyd, 2008). Estas diferentes perspectivas temporales poseen ciertas implicancias (positivas o negativas) en las personas, dependiendo de la orientación temporal que ellas posean. Si se habla de personas orientadas al pasado-positivo, serán nostálgicas, estables, con autoestima y sentido de gratitud; por el contrario, si se trata de personas orientadas al pasado-negativo desarrollarán algún tipo de trauma, culpa o sentimiento de venganza. Si se trata de personas orientadas al presente hedonista, serán energéticas, activas, que viven una vida excitante y con placer; si se trata de personas orientadas al presente-fatalista serán aquellas que posean adicciones, puedan ser violentas o tomen decisiones muy arriesgadas. Finalmente, si se trata de personas orientadas al futuro, serán enfocadas en sus logros, en su salud, sus planes y expectativas, pero también podrían aislarse socialmente, y ser competitiva y ansiosas (Zimbardo & Boyd, 2008).

Una vez determinados estos rasgos de personalidad que pueden tener relación con la perspectiva temporal de las personas, los autores se dedican a encontrar la combinación más favorable de estas perspectivas para una persona. Encuentran que una orientación al pasado-positivo alta, al futuro entre moderada y alta, una orientación moderada al presente hedonista, y a todas las otras zonas una orientación baja es lo ideal para las personas. Para llegar a estos resultados, los psicólogos en cuestión crearon dos instrumentos: *Time Perspective Inventory* (ZTPI), y el *Transcendental-future Time Perspective Inventory* (TTPI).

Otro de los hallazgos de estos estudios plantea que el tiempo pasa rápido en la manía y lento en la depresión, en la paranoia hay un sesgo hacia el futuro, en los trastornos de personalidad hacia el presente y en los trastornos de ansiedad hacia el pasado. A partir de estos estudios, Zimbardo y Boyd proponen una clínica psicológica que tome en consideración el tiempo, la denominan *Time Therapy*. Sword, quien trabaja con Zimbardo desde esta perspectiva clínica, considera que en realidad todas las terapias son basadas en el tiempo. Dice entonces que el psicoanálisis es orientado al pasado, que la terapia cognitiva-comportamental se orienta al presente y que la terapia humanística se orienta al futuro. Y plantea finalmente, que su *time therapy* pretende crear un balance entre estas tres dimensiones.

La mayoría de las investigaciones actuales en neurociencia, neuropsicología y psicología cognitiva y comportamental refieren a la denominada *time-emotion paradox* del tiempo psicológico. Esta teoría afirma que si bien los seres humanos poseen la capacidad de estimar adecuadamente el tiempo como si poseyeran un mecanismo específico que les permite medirlo (reloj interno), sus representaciones del tiempo pueden ser fácilmente distorsionadas por el contexto (Droit-Volet & Gil, 2009). Por lo tanto, se plantea que el sentido del tiempo depende, por un lado, del contexto interno de las personas, y por el otro, del contexto externo. Los hallazgos más recientes muestran que, en lo referido al contexto interno, el estado emocional generado por estimulación visual, auditiva (Noulhaine, Samson, Mella & Pouthas, 2007; Lambrechts, Mella, Pouthas & Noulhane, 2011) y por diferentes olores (Angrilli, Cherubini, Pavese & Manfredini, 1997); la edad (Brenlla, 2016); la capacidad de empatía (Brenlla, Helou & Simmons, 2016); la demora en la gratificación (Germano & Filgueira, 2016); el lenguaje que habla el individuo (Boroditsky, Fuhrman & McCormick, 2010; Fuhrman & Boroditsky, 2012; Boroditsky, 2011), la capacidad intelectual, el género, el metabolismo y diversas drogas (Golombek, 2012) son algunos de los factores que pueden resultar en la distorsión de la percepción temporal. Otras investigaciones se encuentran enfocadas en hallar la relación de la percepción temporal con ciertas estructuras cerebrales. Si bien, el mecanismo por el que se puede estudiar el paso del tiempo no se conoce todavía, al parecer la estimación primitiva del tiempo que se da durante el sueño y la hipnosis es más exacta que la estimación consciente (Firth, 1979). En relación a las variables del contexto externo, o variables ambientales, los estudios coinciden a resaltar la influencia de la sociedad y las pautas culturales.

1.1. Sincronicidad

Llegado a este punto, se considera interesante abordar un fenómeno que ha sido estudiado por algunas de las disciplinas hasta aquí planteadas, a saber, la sincronicidad. La

historia de la sincronicidad comienza con la colaboración entre el psicólogo Carl Jung y el físico Wolfgang Pauli. Este concepto tiene su origen en la unión entre los planteamientos de la física y la psicología. Si bien Jung estudiaba el fenómeno desde hacía un tiempo en relación al pensamiento chino, es en el año 1930, durante un discurso conmemorativo por la muerte de Wilhelm, que Jung realiza una de las primeras declaraciones en torno al fenómeno, y es allí que plantea que la ciencia de *I Ching* no está basada en el principio de la causalidad, sino en un principio que hasta el momento permanecía desconocido para los psicólogos de occidente, que Jung denomina provisionalmente el principio sincrónico (Peat, 1995). Luego de trabajar juntos durante varios años, Jung y Pauli presentaron sus *insights* de lo que era un nuevo principio de la naturaleza y que complementa el planteamiento de la física. Pauli plantea con esto que la sincronicidad hace posible el inicio de un diálogo entre la física y la psicología de un modo tal que lo subjetivo se introduce en la física y lo objetivo en la psicología. A partir de los desarrollos de estos pioneros, se realizan diversos estudios en torno a este principio entre los que destacan los de Arthur Koestler, Arnold Mindel y Marie-Louise von Franz, una de las discípulas de Jung más originales, quien plantea que la sincronicidad es la manifestación de un principio mucho más amplio de ordenamiento acausal que también se encuentra en la matemática y en la teoría cuántica y que representa actos de creación en el tiempo (Peat, 1995).

La sincronicidad se define como “una coincidencia significativa, patrones de la causalidad relacionados significativamente” (Peat, 1995, p. 3) y se caracteriza por “la coincidencia en el tiempo de dos o más sucesos no relacionados causalmente, que tienen el mismo significado o un significado parecido; actos creativos y paralelismos acausales” (p. 19). Se trata, por lo tanto, de sucesos únicos, significativos y sin causa que implican alguna forma de patrón. La sincronicidad ofrece la posibilidad de ver más allá de los conceptos convencionales del tiempo y la causalidad, de los patrones de la naturaleza:

Las cosas son temporales de una forma muy determinada; hay cosas que se están sucediendo, otras que están durando y, por esto, no es posible utilizar el término de simultaneidad para la respectividad misma de los distintos tiempos estructurales, pero sí se puede utilizar el término de simultaneidad para los distintos eventos dentro de un mismo tipo de tiempo, el tiempo de la sucesión [...] Por esto el término a usar es el de sincronía, pues de lo que tratamos “no es una simultaneidad de eventos en un mismo tiempo, sino una sincronía de todos los tiempos... me refiero a la sincronía de los tiempos mismos” (Duran Allimant, Espinoza Lolas, Landaeta Mardones & Orellana Estay, 2009, p. 824).

Se refiere entonces a la homogeneidad dentro de un mismo tiempo, pero también a la homogeneidad de los distintos tiempos estructurales (Duran Allimant, et. al., 2009). Entre estos distintos tiempos estructurales se ubican el tiempo de la física y el tiempo de la psicología, el tiempo convencional y el tiempo de las cosas; mientras las leyes convencionales de la física no tienen en cuenta los deseos humanos o la necesidad de un significado, la sincronicidad actúa mostrando los procesos internos de la mente que toman la forma de manifestaciones exteriores de transformaciones interiores (Peat, 1995). La esencia de la sincronicidad es que un patrón determinado tiene un significado o un sentido para la persona que lo experimenta. Es aquí y a partir de este concepto que es posible construir un puente entre los mundos interior y exterior, apoyado por un lado sobre la objetividad de la ciencia física y por el otro, sobre la subjetividad de lo psicológico.

Las sincronicidades pueden tratarse de un movimiento hacia dentro y un movimiento hacia fuera, un dinamismo entre los aspectos físicos y mentales del universo (Peat, 1995). Pero también hay sincronicidades que existen solo interiormente y que no tienen manifestaciones físicas significativas. En términos de la TGS, los físicos plantean que los sistemas no lineales (aquellos no predecibles y complejos) pueden desarrollar formas que se mantienen por un proceso de cambio constante (retroalimentación positiva).

Cada uno de estos sistemas disipadores, no lineales y dinámicos, es una expresión de todo el sistema y no requiere ningún acto externo de construcción para cobrar vida. Por lo tanto, es una forma autosuficiente y se podría decir que contiene su propio significado, o mejor dicho, que es

una expresión explícita del significado del sistema entero. No se requiere ningún plan o diseño externo y, en cierto sentido, el surgimiento de cada forma nueva está, desde el principio, implícita o plegada en todo el sistema como su misma potencialidad. Ahora es posible utilizar estas ideas como metáfora de la sincronicidad (Peat, 1995, p. 60).

En este sentido, cuando se habla de sistemas complejos, el concepto de causalidad no es siempre adecuado para explicar los distintos comportamientos, y es por esto, que se retoman los planteos del denominado espíritu científico de China (Lizcano, 1992 citado por Indij, 2014). Para el pensamiento oriental, como ha sido planteado en el apartado *Filosofía y Tiempo* del capítulo III, el ser del tiempo es propiedad del acontecimiento, no se trata de una matriz previa donde vienen a alojarse las situaciones y cosas. Es por eso que Jung, plantea lo que él llama principio de sincronicidad, que en China “jugaría el papel que en la ordenación de la experiencia juega en Occidente el principio de causalidad” (Lizcano, 1992 citado por Indij, 2014, p. 22).

Este (principio de causalidad) exige un tiempo lineal, a la vez que lo crea, al ligar entre sí tres modos de secuencialidad de órdenes distintos: el “entonces” lógico (consecuencia), el “entonces” empírico (efecto material) y el “entonces” temporal (después). [...] El principio chino de sincronía no enlaza el antecedente con el subsecuente, sino que vincula entre sí todos los acontecimientos concurrentes en un mismo momento dado (Lizcano, 1992 citado por Indij, 2014, p. 23).

A partir de esto, la casualidad significa. El sentido se despliega en la casualidad (sentido propio del momento, encerrado en la ocasión) no en la causalidad (sentido lineal orientado hacia un futuro encadenado al pasado). “No causalidad sino casualidad, no transcurso sino recurso, no diacronía (tiempo viajero) sino sincronía (tiempo contenido)” (Lizcano, 1992 citado por Indij, 2014, p. 23).

En particular, el experimentador/observador forma parte de la trama en la que se teje el acontecimiento que construye/observa. Lejos de suponerse a sí mismo en un no-tiempo ideal, desde el que medirá el tiempo del fenómeno con una escala que les sería ajena a ambos (observador/observado) y prestaría una supuesta objetividad a su actitud cronometradora, el experimentador/observador chino se sabe parte del fenómeno, cuyo tiempo altera tanto como resulta alterado el suyo propio (Lizcano, 1992 citado por Indij, 2014, p. 23).

Planteado lo anterior, sin embargo, es necesario retomar las consideraciones de Peat (1995), quien plantea que la causalidad y la sincronicidad no son contradictorias sino percepciones dobles de la misma realidad fundamental. De este modo, entonces, aparece realmente la posibilidad de combinar lo subjetivo y lo objetivo, sin reduccionismos ni recortes a la complejidad de los sistemas. Asimismo, se considera sumamente importante no generar a través de la creación de analogías entre la sincronicidad y las estructuras disipativas no lineales y cooperativas una nueva forma de reduccionismo, no explicar en términos matemáticos de ecuaciones diferenciales no lineales a la mente (Peat, 1995). La esencia de la sincronicidad está en su complejidad, en su ser un suceso individual y único y al mismo tiempo, manifestación del orden universal. “Envuelta en el movimiento temporal, una sincronicidad exhibe su naturaleza trascendental. Es en virtud de esta relación entre el arreglo trascendental y el causal de sucesos mentales y físicos que la sincronicidad adquiere su significado múltiple (*numinous*)” (Peat, 1995, p. 65).

2. Sociología y Tiempo

Las creencias culturales son como el aire que se respira, tan naturales que rara vez se discuten o se reflexiona sobre ellas (Levine, 2012). Es importante señalar que no hay creencias más arraigadas, y, por tanto, ocultas que las que refieren al tiempo. Refiere a esto la famosa sentencia de San Agustín trabajada en el apartado *Filosofía Medieval* del capítulo III, a saber: “¿Qué es, entonces, el tiempo? Si nadie me lo pregunta, lo sé; si quiero explicárselo a quien me pregunta, no lo sé”. A partir de esta naturalización que se da del concepto de tiempo, la sociología, como disciplina que aborda los fenómenos sociales y

propone desnaturalizar lo que en realidad son construcciones culturales, posee amplios y variados desarrollos en torno a la noción de tiempo, y más específicamente, sobre el tiempo social.

Para desarrollar este apartado, se diferencian de tres niveles de estudio del concepto de tiempo. Según Torres (2012) es posible abordar la noción de tiempo en la sociología desde tres dimensiones: una dimensión histórica, otra referida a la aplicación del concepto de tiempo en la sociología contemporánea y la última, la dimensión relacionada con la importancia de esta categoría para el estudio de la sociedad.

La dimensión histórica refiere al momento de aparición del concepto en los análisis de lo social. Los autores considerados clásicos de la sociología poseen pocos desarrollos en torno al tiempo como variable relevante para la explicación de las sociedades. Así, Marx (1867/2010) plantea una cierta desarticulación del tiempo en lo que este tiene de valor para la producción de mercancías. La producción en la modernidad requiere una disminución de los tiempos invertidos en la generación de bienes, estableciendo nuevas formas de valorar la fuerza de trabajo. El tiempo comienza a considerarse una variable que muestra la potencia del capital y da lugar a la venta de las fuerzas productivas por un precio fijado en relación al tiempo que sea necesario invertir en el proceso productivo (Marx, 1867/2010).

En Comte (Torres, 2012) el análisis del tiempo parece tener relación con los estadios de la humanidad, según esta teoría la sociedad decimonónica se encontraría en el tercer nivel de una escala que va desde la infancia teológica, el estadio abstracto-metafísico y la culminación en el positivo-real.

En 1912 Durkheim publica *Las formas elementales de la vida religiosa*. En este libro la reflexión sobre el tiempo adquiere una forma eminentemente sociológica. Según Torres (2012) puede decirse que este autor es el primero en señalar la importancia de una organización colectiva para una adquisición determinada del tiempo. Durkheim estudia las categorías de pensamiento, especialmente las de espacio y tiempo, situándolas en un registro sociológico, esto es, “como representaciones colectivas, conceptos, ideas y sentimientos que se imponen obligatoriamente fruto de un proceso de simbolización que se transmiten a través de la tradición y la educación” (Ruiz Blázquez, 2014, p. 60). Durkheim (1912/1982) propone entonces, abordar la noción del tiempo como concepto y, por este motivo, lo considera condicionado por definiciones particulares de lugar y época. Se trataría entonces de una categoría producto del pensamiento colectivo. Tiempo y espacio son para este autor representaciones sociales que remiten a determinadas formas de organización social y que las generaciones se transmiten unas a otras. No las considera categorías eternas ni naturales, ni ajenas a las jerarquías sociales ni al modo de funcionamiento social. Este autor habla de un tiempo social. Plantea que el tiempo concreto de cada individuo expresa su ritmo particular, pero existe un tiempo del que todos participan. El ritmo de la vida sería ese tiempo total que subsume todos los tiempos particulares y ese tiempo mide y hace referencia a momentos de reconstitución colectiva de la sociedad “por medio de la exaltación de sentimientos colectivos en momentos de efervescencia social capaces de crear ideales morales que guíen la sociedad, imponiendo estos ideales con carácter de fuerza colectiva” (Ruiz Blázquez, 2014, p. 60). Este tiempo social se expresa en el calendario. “El calendario da cuenta del ritmo de la actividad colectiva al mismo tiempo que tiene por función asegurar su regularidad” (Durkheim, 1912/1982, p. 9).

Posteriormente, en Weber (1905/1991) la noción de tiempo es desarrollada en relación con la maximización de beneficios facilitada por la administración burocrática. Weber (1905/1991) plantea que el individuo en el protestantismo se vuelve éticamente responsable de su tiempo vivido particular, ya que tiene que asumir la responsabilidad de su vida al no disponer de la seguridad de la salvación, buscando esta certidumbre por medio del trabajo y el esfuerzo permanente orientado al futuro. El único gozo permitido para el protestante era entonces, la realización de la obra bien hecha. “El tiempo y el dinero pasaron a funcionar como una ecuación, como ideaciones análogas e intercambiables: ‘el tiempo es dinero’” (Ruiz Blázquez, 2014, p. 58). El nuevo tiempo capitalista es un tiempo de regularidades, con pretensiones clasificatorias y de orden. La incesante búsqueda de la maximización del beneficio, y la correspondiente organización racional del trabajo para cumplir con estos

objetivos, es la traducción institucional de los estilos de vida de la burguesía (Ruano, 2005 citado por Ruiz Blázquez, 2014). La racionalización característica de la sociedad moderna posibilitaría un tipo de organización social que lleva a adoptar un estilo de vida caracterizado por la inquietud permanente, la escasez crónica del tiempo (asimilable al dinero), y que, por este motivo, no debe ser malgastado (inactividad o uso irresponsable del mismo).

Paralelamente a Weber, en 1916 Simmel tematiza explícitamente la noción de tiempo. En un primer momento se dedica a constatar las diferencias entre la experiencia del tiempo de la urbe y el campo. Luego, esboza una teoría sociológica del tiempo a través de los interrogantes que abre la localización de hechos humanos fuera de los espacios históricos conocidos de tiempo. Esto implica que la posibilidad de que un acontecimiento pueda ser situado y conectado en una serie de relaciones, establece su existencia como evento reconocible en el tiempo de los seres humanos. Por lo tanto, todo acontecimiento social, para preciarse de tal, requiere su delimitación en un tiempo definido (Torres, 2012).

Una vez repasadas las condiciones de aparición del concepto de tiempo en los análisis de lo social, se desarrolla a continuación, la segunda dimensión, a saber, el tratamiento del tiempo en la sociología contemporánea. Dentro de esta dimensión es posible encontrar importantes exponentes de la sociología, entre ellos, los tres que se desarrollan a continuación: Pierre Bourdieu, Niklas Luhmann y Zygmunt Bauman.

Bourdieu (1999) desde la corriente francesa de la sociología, aborda la diferente relación con el tiempo por parte del agente social, según su posición en el espacio social y su *habitus*. Este autor va a plantear que el distanciamiento objetivizante propio del *habitus* escolástico es el que ha producido un tiempo objetivo (Torres, 2012), un marco vacío, divisible en unidades iguales, sin contenido y cuantificable. Frente a esto, plantea, es el contenido de la práctica social lo que configura cierto tiempo. “Así pues, la experiencia del tiempo se engendra en la relación entre el *habitus* y el mundo social, entre unas disposiciones a ser y hacer, y las regularidades de un cosmos natural o social (o de un campo)” (Bourdieu, 1999, p. 277).

Asimismo, Bourdieu define el presente como “el conjunto de aquello en lo que se está presente, es decir, interesado (por oposición a indiferente, o ausente). Así pues, no se reduce a un instante puntual” (Bourdieu, 1999, p. 279). Y agrega que, de hecho, hay en el presente un pasado y un futuro, inscritos en los *habitus*, que por definición son actualizaciones de un pasado a las que constituyen además anticipaciones (al modo de inercias corporalizadas inconscientes) y posibilidades de realización de un futuro. En el *habitus* se integran los tres tiempos sociales. Pero todos ellos vividos como presente, como algo activo y actual, el *habitus* es historia viva (Torres, 2012). Así, para Bourdieu “el tiempo, como pretendía Kant, es, efectivamente, fruto de un acto de elaboración, que, sin embargo, no atañe a la conciencia pensante, sino a las disposiciones y la práctica” (Bourdieu, 1999, p. 283).

Por su parte, desde la corriente alemana el sociólogo sistémico Luhmann (2007) plantea que el tiempo es siempre una interpretación específica de la realidad con respecto a la diferencia entre pasado y futuro, tal que pasado y futuro se entienden solo en la medida que tengan sentido para el sistema que observa (Zamorano, 2008). Luhmann plantea una teoría de los sistemas sociales (desarrollada en el capítulo I de esta Tesis, apartado *Sistemas Sociales*), en la cual describe los sistemas sociales como autopoieticos y autorreferenciales, esto implica que sus estructuras, elementos y componentes, son contruidos por el mismo sistema. En relación al tiempo plantea que no se encuentra definido con precisión ya que lo importante es la consideración de que cada observador tiene una relación distinta con el tiempo. Porque es el observador quien viene a transformar el entendimiento sobre la noción de temporalidad. Pero también, en la comprensión del tiempo es indispensable subrayar la referencia al sistema (Zamorano, 2008); esto es, al hecho de que hay un tiempo específico referido al individuo, a la organización y a la sociedad.

Luhmann (2007) insiste en que en la modernidad se difunde la idea que la posibilidad de imaginar el futuro y recordar el pasado depende de las decisiones de quien produce comunicación y decisiones en el tiempo; la consecuencia de esto es que no se puede saber

por adelantado de qué pasado/futuro se tendrá necesidad la próxima vez. Aquí ingresa en la teoría la incertidumbre, lo cual refuerza la necesidad de consolidar cada vez más las expectativas (futuro) con la experiencia (pasado). Por tanto, para la teoría de los sistemas sociales el tiempo se define como la observación de la realidad con base en la diferencia entre pasado y futuro, puesto que cada sistema existe siempre solo en el presente y simultáneamente con el propio entorno, donde el presente es la unidad de la diferencia entre pasado y futuro y, en este sentido, pasado y futuro no son puntos de partida o llegada, sino horizontes de posibilidad en el presente (Luhmann 1996, Zamorano, 2008). Es decir, el sistema social opera como un sistema universal que no tiene referencias externas y cuya realidad está en sus propias operaciones. El tiempo deviene una operación.

Finalmente, Bauman (2002) en su libro *Modernidad Líquida* dedica un capítulo especial a los conceptos de tiempo y espacio. El autor plantea que la mayoría de los hábitos aprendidos para enfrentar la vida han perdido en la actualidad toda utilidad y sentido debido a los cambios que se han producido y siguen produciendo a nivel social y plantea entonces que la categoría de espacio/tiempo debe considerarse una dimensión cultural y filosófica, “donde los hombres y las mujeres de hoy difieren de sus padres y sus madres porque viven en un presente en el que quieren olvidar el pasado y ya no parecen creer en el futuro” (Bauman, 2002, p. 138).

La memoria del pasado y la confianza en el futuro han sido, hasta ahora, los dos pilares sobre los que se asentaba los puentes morales entre lo transitorio y lo duradero, entre la mortalidad humana y la inmortalidad de los logros humanos y entre la asunción de responsabilidad y la preferencia por vivir el momento (Bauman, 2002, p. 138).

Plantea que es a partir de esto, entonces, que la modernidad líquida se convierte así en un tiempo sin certezas, en un “tiempo líquido”. Y agrega que en estos tiempos líquidos actuales la dispersión y discontinuidad geográfica han dejado de ser determinantes del tipo de relaciones establecidas entre distintas sociedades (Brenna Becerril, 2010). Esto se debe a que el espacio-tiempo es reemplazado por el espacio-velocidad y aproxima todos los puntos del planeta en términos de una misma distancia/velocidad, convirtiendo todo el planeta en espacios contiguos (Bauman, 2002; 2007). Bauman (2002) analiza que en la modernidad pesada, la época del *hardware* (también la época de la racionalidad instrumental de Weber) el tiempo era el medio que requería ser manejado para que las ganancias, que eran espaciales, sean magnificadas; pero que actualmente, en la época del *software* y la modernidad liviana, “la eficacia del tiempo como medio para conseguir valor tiende a aproximarse al infinito, con el paradójico efecto de igualar (más bien para abajo) el valor de todas las unidades que conforman el campo de potenciales objetivos” (Bauman, 2002, p. 127). La pregunta cambia de los medios a los fines, y en relación al tiempo-espacio, esto quiere decir que ningún espacio es privilegiado, porque todos los espacios pueden alcanzarse en el mismo tiempo. “Si las guerras que luchó el imperialismo fueron las del espacio, las que combate el capital es la batalla por el tiempo” (Indij, 2014, p. 16). El resultado de esto es una experiencia global de un mundo ya no basado en el criterio del espacio geográfico y la expansión territorial, sino en términos de una distancia temporal que se vuelve cada vez más corta. Este nuevo espacio, el espacio cibernético, “contiene elementos que carecen de dimensiones espaciales, inscritos en la temporalidad peculiar de la instantaneidad de su difusión. La separación física o temporal de las sociedades ha quedado exonerada” (Brenna Becerril, 2010, p. 29).

Una vez repasados algunos desarrollos sociológicos contemporáneos, se considera relevante plantear aquí la teoría del sociólogo Norbert Elias, quien en la década del 80 defiende la inclusión de la dimensión temporal entre las más importantes para la descripción de la sociedad. En su obra, el autor resalta la idea de que las categorías son instituciones sociales e insiste en su carácter simbólico señalando que los hombres las adquieren y utilizan como medio de orientación y de saber (Eliás, 1989). Para este sociólogo, el tiempo no es un dato objetivo o subjetivo, sino un dato social y un instrumento de orientación imposible de comprender sin tener en cuenta el acervo cultural que se trasmite y se aprende

de generación en generación (Navarro, 2005). Es por esto que plantea que el tiempo únicamente en etapas muy tardías de desarrollo de la humanidad se convierte en el actual símbolo de una coacción inevitable y totalizadora (Elías, 1989), considerando que el tiempo es un símbolo de un gran nivel de síntesis fruto de un largo proceso de desarrollo social (Navarro, 2005).

En la sociología de Elías la naturaleza, la sociedad y los individuos están entremezclados y son interdependientes (Torres, 2012). Tomar como base esto, posibilitará comprender sus desarrollos en torno al tiempo, ya que el autor plantea que no será posible entender adecuadamente el problema del tiempo y la psicogénesis de nuestra sensibilidad para con él, independientemente y sin tener en cuenta los procesos sociales que entran en juego en su determinación. Al respecto plantea que “se nos introyecta un sentimiento generalizado del tiempo, que se hace parte de nuestra propia personalidad y nos parece algo obvio; nos parece que no se puede vivir de otra manera” (Elías, 1989, p. 178).

La transformación de la coacción externa de la institución social del tiempo en una pauta de autoacción que abarca toda la existencia del individuo, es un ejemplo gráfico de la manera en que un proceso civilizador contribuye a modelar una actitud social que forma parte integrante de la estructura de la personalidad del individuo (p. 21).

Al tratar al tiempo como un dato social, Elías (1989) está haciendo referencia a un “aspecto de la estructura de la personalidad social de los hombres que va desarrollándose y que, como tal, es una parte integrante de toda persona individual” (p. 163). El tiempo es una construcción simbólica y conceptual humana de un alto nivel de síntesis que nos sirve como medio de orientación especial. De esta forma Elías da al tiempo la función principal y la utilidad de “servir como medio o instrumento de orientación en el incesante flujo del devenir físico-social” (Navarro, 2005, p. 16). Lo que se llama tiempo es entonces, para Elías (1989) un marco de referencia que sirve a los miembros de un grupo humano –y en general a la humanidad entera– para orientarse en el devenir físico y social del mundo; y este marco de referencia será, finalmente introyectado en la estructura de la personalidad individual, coaccionando a los individuos y posibilitando determinadas formas de lo social.

En este sentido, Castoriadis (1989) dice que no es solo que cada sociedad posea una manera propia de vivir el tiempo, sino que, además, cada sociedad es también una manera de hacer el tiempo y de darle existencia. A lo largo de toda la obra de Castoriadis, el tiempo permanece como un tema común permanente. Este autor plantea que la verdadera polaridad no es entre individuo y sociedad sino entre *psyche* y sociedad, que el individuo es una fabricación social y que esta socialización es obra de la institución, siempre mediatizada por individuos ya socializados (Castoriadis, 2008). Agregando finalmente que es “dentro, y por medio del proceso de socialización, que la psique reabsorbe o interioriza el tiempo instituido por la sociedad dada” (Castoriadis, 2008, p. 184), a partir de ese momento, la psique pasa a conocer un tiempo público, pero debe seguir viviendo, al mismo tiempo, con los diversos estratos de su tiempo propio, privado.

La sociedad (las sociedades como tales) es un tipo de ser para sí. Crea en cada ocasión su mundo propio, el mundo de las significaciones imaginarias sociales incorporado en sus instituciones particulares. Este mundo [...] aparece como el despliegue de dos receptáculos, el espacio social y el tiempo social, llenos de objetos organizados según relaciones, etc., e investidos de significación (Castoriadis, 2008, p. 184).

Castoriadis plantea que, desde un punto de vista descriptivo, siempre se encuentran el tiempo y el espacio social instituidos en dos vetas entrelazadas. Por un lado, considera que siempre hay (y siempre debe haber) lo que el autor denomina tiempo identitario (ensídico), el cual establece duraciones comunes y públicas, y puede ser medido y contado por medio del calendario; pero, por otro lado, este tiempo y espacio social siempre debe ser, además, un tiempo imaginario (Castoriadis, 2008).

El tiempo nunca se instituye como un medio puro y neutro o un receptáculo que permita la coordinación externa de actividades. El tiempo siempre está dotado de significación. El tiempo imaginario es el tiempo significativo y el tiempo de la significación (Castoriadis, 2008, p. 185).

El tiempo imaginario está constituido, además por tres dermis cuya superposición, interpenetración y cruzamiento constituyen la trama de la sociedad: las representaciones, los afectos y las pulsiones instituidos socialmente (Castoriadis, 2008). Y es esta creación por parte de la sociedad de un tiempo (social) lo que conlleva a pensar la existencia de algo que en sí mismo posee la cualidad de ser constructible, o al menos en parte, según plantea el autor.

En el caso de la institución social del tiempo y esta cualidad de ser constructible, Castoriadis (2008) dice que el tiempo social identitario o calendario se crea apoyándose sobre el tiempo cósmico, esto es, por la existencia, entre los datos del primer estrato natural, de recurrencias equivalentes. Sin embargo, sobre este, se erige, como ya fue planteado, un tiempo propio de cada sociedad la dimensión imaginaria del tiempo social, y a menudo este tiempo imaginario quiebra los caracteres del tiempo ensídico (por ejemplo, no existe irreversibilidad simple y absoluta para la mayoría de las creencias y las religiones).

El aspecto más importante a ser abordado por la relación sociológica, es para este autor el tiempo social imaginario. “Y, como ocurre con todas las significaciones imaginarias sociales nucleares, su contenido es esencialmente independiente de toda apoyatura sustantiva sobre el primer estrato natural: es pura creación de la sociedad considerada” (Castoriadis, 2008, p. 187). Sin embargo, no se trata de creaciones cerradas y estancas, sino que el tiempo es tiempo de creación-destrucción, de modificación constante. La sociedad, y cada sociedad, es institución de una temporalidad propia que impone a sus miembros formas de ser y de hacer (Castoriadis, 1989).

Para finalizar este apartado, y tomando como base los desarrollos planteados hasta aquí, se hace referencia a continuación a una investigación realizada por Levine (2012), quien en 1997 publica por primera vez un estudio de campo con el objetivo de determinar de qué modo se diferencian los lugares con respecto a su ritmo de vida y hasta dónde se extienden esas diferencias. Levine (2012) plantea que “el ritmo de vida rige nuestra experiencia del paso del tiempo, y como transitamos a través del tiempo es en última instancia el modo en que vivimos nuestra vida” (p. 27); con su trabajo pretende comprender la riqueza y la complejidad de los puntos de vista sobre el tiempo y el ritmo de vida en culturas, ciudades e individuos de todo el mundo. Enumera 5 factores principales que definen el tempo (teoría de la música, donde se refiere a la velocidad con que se ejecuta una pieza, el tempo musical, como el tiempo de la experiencia personal, es subjetivo en extremo) de las culturas de todo el mundo: 1. bienestar económico (cuanto más sana es la economía de un lugar, más rápido es su tempo), 2. grado de industrialización (cuanto más desarrollado es un país, menos tiempo libre queda por día), 3. cantidad de habitantes (las ciudades más grandes tienen *tempos* más rápidos), 4. clima (los lugares más calurosos son más lentos) y 5. valores culturales (las culturas individualistas son más rápidas que las que ponen énfasis en el colectivismo). El autor aclara que también se dan grandes diferencias de *tempo* entre individuos de una misma cultura y entre los que viven en el mismo pueblo o ciudad (Levine, 2012), y agrega que el ritmo de vida es un “arreglo enmarañado de cadencias, ritmos y secuencias, tensiones y calmas, ciclos y picos que no cesan de cambiar. Puede ser regular o irregular, y estar dentro o fuera de sincronización con el entorno” (p. 53).

Es relevante señalar, finalmente, que ningún sistema de dominación puede prescindir de una particular concepción del tiempo (Durán, 2009). Dicha concepción, como plantea Dumézil (1995) (Cabrales Salazar, 2012) “adquiere un interés particular para cualquiera que, dios, héroe o jefe quiera triunfar, reinar o fundar: éste debe tratar de apropiarse del tiempo por la misma razón que del espacio” (p. 118). Es así como en occidente la forma de crear y estructurar el tiempo se ha llevado a cabo en un primer momento desde el cristianismo, que como fue desarrollado previamente, el cual lo concibe como un proceso que avanza hacia adelante, hacia el progreso, “hacia el espacio de regocijo del premio de la salvación eterna” (Cabrales Salazar, 2012, 118) y posteriormente, se crea y estructura a partir de la relación

entre variables como trabajo, consumo, dinero que igualmente tienden a una concepción de tiempo que avanza hacia adelante, conduciendo a la abundancia, a la industrialización y al progreso.

Antes de pasar a desarrollar la relación entre las concepciones de tiempo y los aspectos organizacionales y del trabajo, se considera relevante desarrollar escuetamente un apartado sobre lenguaje y tiempo, debido a que es a través del lenguaje y el uso que se hace del mismo, que se construyen las formas de percibir y concebir en los sistemas sociales.

3. Lenguaje y Tiempo

*El rey toma todo mi tiempo;
doy el resto a Saint-Cyr,
a quien querría dárselo todo.*
(Madame de Maintenon citado por Derrida, 1995)

Si se retoma lo planteado en los capítulos I y II de esta Tesis acerca del socioconstruccionismo o construccionismo social en las organizaciones, se considera sumamente relevante desarrollar algunos de las reflexiones realizadas a lo largo de la historia sobre la relación entre el lenguaje y el tiempo. Como fue planteado previamente, entonces, las organizaciones se constituyen a partir de diversos procesos conversacionales entre sus miembros (Alcover, 2003a), lo que genera ciertas redes de acuerdos (redes conversacionales) y estas construcciones sociales terminan de alguna manera formalizándose en estructuras sociales y organizativas (López Yañez, 2005). Esto da a las organizaciones su carácter simbólico. Desde la psicología se encuentra ampliamente estudiada las importantes implicancias que poseen el lenguaje y las metáforas que se crean con él en la construcción de representaciones mentales o ideas abstractas de las cosas (Boroditsky, 2001; 2011). Si se considera que la experiencia individual y la social del tiempo se hallan absolutamente entrelazadas, que ambas se retroalimentan mutuamente en un ciclo constante y que la forma más común de relación entre ambas es el lenguaje como medio de comunicación eminentemente humano; se entiende la necesidad de abordar cómo el lenguaje de una sociedad, organización o grupo posee implicancias sobre los modos en que esa sociedad, organización o grupo construirá su concepción de tiempo social y sus miembros, su concepción de tiempo individual.

Weinrich (en Indij, 2014) plantea que el narrar es un comportamiento característico del ser humano. Podemos comportarnos frente al mundo narrándolo, haciendo esto empleamos aquella parte del lenguaje que está prevista para narrar y empleamos en particular los tiempos del relato. Dice entonces que el presente designa el tiempo presente, en segundo lugar, designa un hábito, en tercero designa acciones atemporales, en el cuarto y los siguientes puede designar cosas pasadas y futuras. En relación a esto Ricœur (1991) plantea que las historias se relatan, pero la vida se vive; que esto hace que se abra cierto aviso entre la ficción y la vida, pero que en realidad esta paradoja debe ser revisada.

Mantengámonos durante un rato del lado del relato, es decir, de la ficción y veamos cómo vuelve a conducir a la vida. Mi tesis en este punto es que el proceso de composición, de configuración, no se realiza en el texto, sino en el lector y, bajo esta condición, posibilita la reconfiguración de la vida por parte del relato (Ricœur, 1991, p. 14).

Según este autor, toda narración es de alguna manera una estructura impuesta a los acontecimientos, los cuales son agrupados, incluyendo a algunos y excluyendo otros (Ricœur, 2004), “pues ya una simple narración hace más que relacionar acontecimientos dentro de su orden de aparición” (p. 249). Y plantea que la reconciliación entre el abismo previamente enunciado entre relato y vida es ficticia, ya que, desde su punto de vista, es posible decir que las historias se narran, pero también se viven de modo imaginario (Ricœur, 1991). “Una vida no es sino un fenómeno biológico hasta tanto no sea interpretada” (Ricœur, 2004, p. 252).

Barthes (1997), en su *Introducción al análisis estructural de los relatos*, plantea que la temporalidad es una clase estructural del relato, así como en la lengua, el tiempo solo existe en forma de sistema. El autor dice al respecto:

Desde el punto de vista del relato, lo que nosotros llamamos el tiempo no existe, o al menos, solo existe funcionalmente, como elemento de un sistema semiótico: el tiempo no pertenece al discurso propiamente dicho, sino al referente; el relato y la lengua solo conocen un tiempo semiológico; el “verdadero” tiempo es una ilusión referencial [...] y es a título de tal que debe tratarlo la descripción estructural (Barthes, 1997, p. 25).

El tiempo se presenta entonces como una ilusión a la cual el lenguaje hace referencia. Según cómo se hagan estas referencias, se observa cómo el tiempo cobra sentidos. Siguiendo a Ricœur (2004) “el mundo desplegado por toda obra narrativa es siempre un mundo temporal” (p. 39).

Así decimos que el tiempo “corre”, “huye”, sugiriendo que su paso, en cierto modo furtivo, impide al presente permanecer para siempre. Decimos también que las experiencias que acabamos de vivir “se hunden” en el pasado y que en ese receptáculo ya no es posible modificarlas, aunque el recuerdo que de ellas tenemos y que las conserva esté amenazado de destrucción por el olvido. También decimos que el futuro, abierto al deseo y al temor, sigue siendo incierto (Ricœur, 1991, p. 15).

Bourdieu (1999) plantea que el tiempo se considera habitualmente como algo con lo que se mantiene una relación de exterioridad, de sujeto frente a objeto. A esta simbolización de la temporalidad finita que transcurre, se agrega una simbolización del tiempo cósmico como cíclico, que todo lo incluye. “Así decimos que nuestra existencia transcurre ‘en’ el tiempo, indicando, por medio de esa metáfora espacial, la prelación del tiempo con respecto al pensamiento que aspira a circunscribir su sentido y, en consecuencia, a abarcarlo” (Ricœur, 1991, p. 15).

¿Qué es tener tiempo? Se pregunta en este sentido Derrida (1995) a partir de su reflexión de que nada hay por fuera del lenguaje. Si un tiempo pertenece, agrega, es porque “por metonimia, la palabra tiempo designa menos el tiempo mismo que las cosas con las que se llena” (Derrida, 1995, p. 13). Habla del tiempo como forma. Se trata, entonces, de las cosas que uno hace entretanto o de las que uno dispone mientras tanto. “Dado, pues, que el tiempo no pertenece a nadie, no se puede ya tomarlo ni darlo” (Derrida, 1995, p. 15), pero aparentemente, y dada la lógica o la economía actual, solo se puede intercambiar, tomar o dar aquello que está en el tiempo. Es necesario pensar aquí, qué clase de intercambio posibilita el famoso dicho de Benjamín Franklin (1748) *time is money*, y cómo refuerza aún más esta visión económica y de intercambio del tiempo. Sin olvidar lo que dice Derrida (1995), a saber, que “al dar todo el tiempo de uno mismo se da todo, se da el todo, si todo lo que se da está en el tiempo y si se da todo el tiempo de uno mismo” (p. 20).

Por lo tanto, puede afirmarse con estos autores que el lenguaje organiza el tiempo. “El relato es un acto configurante que, de una simple sucesión, obtiene formas temporales organizadas en totalidades cerradas. Ese tiempo configurado está estructurado en tramas que combinan intenciones y causas y azares” (Ricœur, 2004, p. 200). Y es este mismo relato el que confiere a las distintas entidades sociales e históricas una identidad narrativa y una concepción de tiempo determinadas.

4. Trabajo y Tiempo

*¿Qué clase de regla es ésta?
A mayor cantidad de maquinaria que ahorra tiempo,
más presionadas están las personas
en lo que refiere al tiempo.
(De Grazia citado por Levine, 2012)*

Como se plantea en el apartado *Filosofía Moderna* del capítulo anterior, durante los siglos XIV y XV en Occidente se generaron muchas transiciones. El surgimiento de los

burgos y la constitución por parte de los burgueses, de corporaciones comerciales, de artesanos y de servicios lleva a una modificación de gran envergadura de la forma de trabajo, modificación que colabora con la instauración de un sistema económico: el capitalismo.

En relación a esto, Sennet (2006) siguiendo a Smith dice que la separación de la casa y el trabajo es la división del trabajo más importante de la modernidad. A lo que Weber (1905/1991) agrega que, sin esa separación entre la economía doméstica y la industria, y sin la consiguiente contabilidad racional no hubiese sido posible la moderna organización racional del capitalismo europeo. El tiempo juega un papel determinante en esta organización racional del capitalismo planteada por Weber. Para la lógica del capital, el tiempo es dinero. Los puritanos habían proclamado a la pérdida de tiempo como el primero y mayor de los pecados (Weber, 1905/1991); esto se convierte alrededor de un siglo más tarde, en el *time is money* de Benjamín Franklin (1748). El ideal del éxito reside en hacer las cosas más rápido, más eficazmente, “en su aceleración, el tiempo encuentra su interpretación como valor para la modernidad” (Indij, 2014, p. 16).

Mumford (1992) describe el desarrollo industrial y técnico a partir de tres fases: la fase *eotécnica* (en este período tuvieron origen la mayor parte de los descubrimientos e invenciones que sirvieron para el desarrollo mecánico. Máquinas de madera accionadas principalmente a partir de agua y viento, surgimiento del cristal que posibilitó la construcción de instrumentos científicos, entre ellos, el reloj); la fase *paleotécnica* (el cual se inicia a finales del siglo XVIII, y se caracteriza por el creciente uso de la máquina de vapor, a partir del cual el equilibrio entre naturaleza y producción humana se rompe por una desenfrenada explotación de los recursos naturales, especialmente de las minas de hierro y carbón; y los seres humanos comienzan a ser considerados otros recursos, recursos humanos) y la fase *neotécnica* (más relacionadas con la eotécnica que con la paleotécnica, se inicia en el año 1832, cuando Fourneyron perfecciona la turbina de agua. Se realizan descubrimientos con el método empírico, todo comienza a accionarse por medio de la electricidad y comienza a tomar relevancia la ciencia).

Según Mumford (1992) el uso principal de la energía, en el período *paleotécnico* era disminuir el tiempo durante el cual puede realizarse determinada cantidad de trabajo. Entonces, se dan varias situaciones clave de manera yuxtapuesta y en íntima relación. Por un lado, comienza a utilizarse el reloj para reglamentar el tiempo, que, a su vez, se divide en tiempo de trabajo y tiempo libre; se da un enorme incremento de la energía, lo que permite ingresar en un nuevo ritmo de producción maximizando productos y ahorrando tiempo. Este ahorro de tiempo se convierte en ahorro de mano de obra. Y a medida que más tiempo se acumula y se ahorra, más se vuelve a reinvertir (como el capital) en nuevas formas de incrementar la energía de producción y reducir los tiempos productivos.

Desde ese momento, llenar el tiempo y matar el tiempo, resultaron importantes consideraciones. Los primeros patrones paleotécnicos hasta robaron tiempo a sus obreros haciendo tocar la sirena de la fábrica un cuarto de hora más temprano por la mañana, o moviendo las manecillas del reloj más deprisa a la hora de la comida: donde la ocupación lo permitía, el obrero a menudo estaba a la recíproca cuando el patrón había vuelto la espalda (Mumford, 1992, p. 140).

Todas estas situaciones llevan a que el tiempo sea considerado un artículo en el sentido en que el dinero se había convertido en un producto. El tiempo de ocio, dedicado a la contemplación y al ensueño, como pura existencia y divorciado de operaciones productivas comienza a ser tratado de manera despectiva, como una pérdida, un desperdicio. El ritmo general de la vida se acelera. “La periodicidad mecánica ocupó el lugar de la orgánica y funcional en cada sector de la vida en donde la usurpación era posible” (Mumford, 1992, p. 141). La palabra inglesa *watch* usada para designar el reloj, se vuelve cada vez más apropiada, la gente tendría que observar el tiempo más y más; los relojes acabarían por convertirse pronto en uno de los principales productos de la era industrial (Zerzan, 1994 citado por Indij, 2014). El sistema de producción fabril se inicia por fabricantes

de relojes, y el reloj es el símbolo representativo del orden, la disciplina y la represión, que se requerían para crear un proletariado industrial.

A principios del siglo XX, aparece la obra que marca el desarrollo cumbre de esta lógica, y que a la vez la profundiza y extiende hasta la actualidad. En 1911, Taylor publica su libro *Principles of Scientific Management*, dando nacimiento de este modo a la corriente de la Organización Científica del Trabajo (OCT) o más comúnmente denominada Taylorismo. Este sistema se basa en un conjunto de reglas destinadas a producir un trabajo máximo en un tiempo mínimo dado y cronometrado; y es una de las consecuencias de la división del trabajo en una sucesión de operaciones mínimas confiadas a operarios. Este sistema lleva a que el proceso de producción adopte determinadas características que lo diferencian de los previos. Di Ciano e Isman (1999 citado por Indij, 2014) desarrollan diez puntos característicos de esta corriente:

- 1.El punto de partida del Taylorismo lo constituye el reloj (el cronómetro), ya que la intensificación de los procesos productivos surge de medir el desempeño de los obreros más productivos y generalizar este rendimiento a toda la planta o taller. El ritmo de producción va a ser fijado ahora por la Dirección, es decir de manera externa al trabajador, basándose en el cronometraje de las operaciones y el estudio del trabajo. La asignación de los tiempos para cada operación requiere para su cumplimiento de dos condiciones; por una parte, la instauración de un sistema de remuneración según el rendimiento cuyas normas deben ser internalizadas por los trabajadores y, por otra parte, la instauración de un régimen de control directo por parte de los capataces y supervisores.
- 2.Las dimensiones, componentes y calidad de los objetos de trabajo deben ser normalizadas para hacer más fácil, segura y rápida su transformación en valores de uso.
- 3.Los medios de trabajo –máquinas y herramientas- deben ser seleccionados de entre los existentes o crear otros nuevos, luego de un estudio científico verificando empíricamente sus rendimientos respectivos.
- 4.La tarea –es decir el trabajo prescrito que se asigna por anticipado a cada trabajador- va a ser el resultado de un proceso científico previo de racionalización. En primer lugar, mediante la división social y técnica del trabajo lograda con el estudio de tiempos y movimientos, se hace posible la apropiación del *savoir faire* de los trabajadores calificados por parte de la dirección empresarial. El trabajo queda así dividido en sus operaciones elementales o unidades, pero es luego recompuesto bajo la forma de ciclos operatorios cortos por parte de los órganos de la empresa encargados de la concepción, programación y reparación de las tareas. El resultado es la única y mejor manera de realizar dicha tarea de acuerdo a los objetivos buscados: aumentar la productividad, pero sobre todo lograr la intensificación del trabajo humano y la simplificación del mismo en cuanto a su contenido de calificaciones, reduciendo el tiempo necesario de aprendizaje.
- 5.La fuerza de trabajo debe ser seleccionada y reclutada utilizando las modernas técnicas y métodos de gestión del personal de manera tal que puede adaptarse a la tarea prescrita.
- 6.Para controlar la natural tendencia de los trabajadores al ocio o la vagancia y poder exigir de ellos el máximo rendimiento posible, se requiere la división social del trabajo.
- 7.La división social del trabajo y la concentración de las tareas de concepción y de programación del trabajo en oficinas situadas fuera del taller implicaron la penetración de los ingenieros y técnicos a los talleres, así como la emergencia de la categoría de los Directores Científicos de Empresas, *managers* o profesional de la dirección de la producción.
- 8.El establecimiento del sistema y nivel de remuneraciones no debería ser el resultado de la negociación obrero-patronal, no estar determinado por la situación del mercado de trabajo. Es a partir de la evaluación de las tareas prescritas sobre la base de ciertos criterios que incluyen factores y puntajes asignados a la única y mejor manera de realizar cada tarea, que se van a establecer ya sea la remuneración por tiempo de trabajo o sea la remuneración según el rendimiento.
- 9.Las relaciones de trabajo son esencialmente de carácter individual, y si bien no existe una oposición sistemática a la constitución de las organizaciones sindicales, no se reconoce formalmente a éstas la autoridad como para frenar o interrumpir el trabajo, ni para proponer alternativas a la Organización Científica del Trabajo.
10. En la concepción taylorista, el conflicto laboral es visto como algo antinatural, puesto que las relaciones de trabajo deben facilitar la integración y la cooperación entre cada trabajador y sus superiores inmediatos, en virtud de que los intereses del trabajador y de la dirección de la

empresa serían coincidentes y no contradictorios (Di Ciano & Isman citado por Indij, 2014, pp. 162-163-164).

El taylorismo, como dice Coriat (1992), además de ser una tecnología de control del trabajo asalariado, es una estrategia económica de conjunto para el capital. En la instauración de estas nuevas normas de trabajo se lleva a cabo un proceso de doble dimensión (Coriat, 1992), por un lado, se cuestionan las modificaciones que dependen del trabajo concreto (el valor de uso de las fuerzas requeridas) y por el otro, las que dependen del trabajo abstracto (las condiciones de la formación de los valores de cambio. En paralelo, el obrero es atacado también en dos dimensiones: por un lado, en su control de los modos operatorios, y por el otro en su control de los tiempos. En este sentido, Foucault analiza el proyecto ideal de los lugares de encierro, entre los que ubica a la fábrica, y plantea que se trata de “concentrar, repartir el espacio, ordenar el tiempo, componer en el espacio-tiempo una fuerza productiva cuyo efecto debe ser superior a la suma de las fuerzas elementales” (Deleuze, 1999, p. 277).

Otra de las tendencias que inaugura la OCT es de la una integración siempre mayor de las secuencias de los modos operatorios, la cual proviene directamente de los preceptos del ahorro del tiempo (Coriat, 1992).

Se trata siempre de abreviar al máximo los tiempos “muertos” de la producción disminuyendo los tiempos generales de circulación (alimentación, traslado), e intentando aumentar, en una misma hora de reloj, los tiempos de intervención efectiva de las máquinas, de los manipuladores o de los hombres, en el caso de las tareas directas que siguen efectuando (Coriat, 1992, p. 62)

Siguiendo las recomendaciones taylorianas (y posteriormente también fordianas), la pérdida de tiempo de los hombres, de las piezas y de las herramientas es lo que aún y siempre hay que combatir. Con el paso de los años, el avance tecnológico y el uso de tecnología de la comunicación han colaborado con el salto cualitativo en la optimización de las relaciones entre tiempos de operación y tiempo de circulación. Coriat (1992) plantea que estas tecnologías han conducido a un desplazamiento: “en adelante, la tensión estará puesta más en el trabajo muerto y la racionalización de los tiempos-máquina que en la intensificación del trabajo vivo” (pp. 6-63). De manera que ya no es tanto la intensificación del trabajo la forma de ahorro de tiempo, sino la optimización del tiempo-máquina. En este nuevo paradigma, los costos de producción ya no están pensados como dependientes únicamente de los tiempos humanos, sino también de los tiempos e intervenciones de las máquinas.

Dos cosas se hallan estrechamente relacionadas entre sí desde la modernidad: el trabajo y el reloj. En esa época comienza un proceso tendiente a la monetarización de la sociedad y la cultura a partir del cual el tiempo no laborable se limita al necesario para la reposición de las fuerzas del obrero (reproducción) con el objetivo de continuar sus tareas productivas. “No solo la vida laboral se ajusta a intervalos horarios previamente definidos, sino que, además, se planifica el ocio progresivamente colonizado por la industria del entretenimiento” (Serna Arango, 2009, p. 86). En relación a esto, Jünger (1998) plantea que:

Si las personas reflexionaran sobre esta relación, evitarían vacaciones que lo único que hacen es prolongar el trabajo. Cuando al mediodía del sábado corren en sus automóviles y en sus motos hacia los puntos más lejanos posible, se dedican luego allí a diversiones frenéticas y a última hora del domingo regresan llenando de ruido las ciudades, no han hecho otra cosa que prolongar su semana laboral de otras formas, tal vez más agotadoras todavía. No han salido del círculo mágico de los autómatas. No se han desligado del ritmo de los relojes (p. 252).

De ese modo, continua el autor, las personas permanecen siempre dentro de un espacio determinado por figuras: la rueda y la cinta continua; de la rueda que gira sin descanso y de la cinta continua numerada, que no tiene final. La rueda puede aparecer como rueda de reloj o como rueda de las máquinas de transporte y diversión; la cinta, como

carretera, como película, como esfera de reloj que nunca se acaba (Jünger, 1998). Ese movimiento, agrega, es sencillamente trabajo. También el deporte, para el autor tiene carácter de trabajo ya que somete el movimiento libre del juego al “hechizo de los relojes y de los *records*” (Jünger, 1998, p. 260). De ahí que tampoco proporcione descanso, sino que es otra forma de prolongar el trabajo.

“El reloj descendió de la catedral a la corte y al juzgado, al banco y a la estación de ferrocarriles, y por último a la muñeca y bolsillo de cada ciudadano decente” (Zerzan, 1994 citado por Indij, 2014, p. 181). El reloj es discutido por muchos como pilar del capital: “como arma estratégica, el tiempo equivale al dinero, a la productividad, a la calidad e incluso a la innovación”. Es relevante recordar aquí lo planteado en el apartado *Sociología y Tiempo* de este capítulo, sobre el trabajo realizado por Levine (2012). En el mismo, muestra que la puntualidad de los relojes públicos es un indicador de los más exactos de la industrialización relativa a la vida de un país.

Entonces, si se retoma lo planteado en apartados anteriores, a saber, que el tiempo es una construcción social que organiza y provee sentido y significado a la vida de los miembros de una determinada sociedad o grupo (Durán, 2009), se asume que la vida individual y colectiva es moldeada, a partir de la modernidad, por un tiempo enmarcado en un continuo universal y secular, con horarios del trabajo y de hogar definidos (Cabrales, Salazar, 2012).

El devenir humano se enmarca en una concepción ordenada del tiempo con un antes y un después precisados en términos de causas y consecuencias, que se narra y se escribe desde un trasfondo concreto que lo ordena y los suscribe a una sociedad particular (Cabrales Salazar, 2012, p. 109).

En estos términos, es el capital el que ordena, separa y organiza los tiempos de las sociedades y los individuos, determinando un tiempo para el trabajo y otro para el consumo (reproducción del mismo sistema). Definiendo que el tiempo es un bien, equiparable al dinero, que debe gestionarse cuidadosamente. Lyotard (1998) se pregunta ¿por qué estamos obligados a ahorrar tiempo y dinero, a punto tal que este imperativo se convierte en algo así como la ley de nuestra vida? y él mismo brinda una respuesta: el ahorro a escala del sistema es lo que permite a ese sistema incrementar la cantidad de moneda consagrada a anticipar el futuro.

5. Organización y Tiempo

Hasta aquí se han desarrollado diferentes reflexiones, concepciones y teorías del tiempo provenientes de diversas disciplinas, todas ellas en algún momento y en cierto sentido, instituidas a nivel social. Estas reflexiones circulan actualmente y hacen a la cultura de los pueblos. En este apartado, se profundiza en cómo todas estas concepciones atraviesan y brindan sentido a las temporalidades que se construyen y perpetúan en los espacios organizacionales.

Los estudios acerca de las concepciones de tiempo y las temporalidades en el ámbito organizacional comienzan a ser desarrollados principalmente en la década de 1980. Bluedorn y Denhardt (1988) son de los pioneros en estos estudios, y los primeros en señalar el papel relevante del tiempo en las organizaciones como un tema que necesita ser abordado por las disciplinas del *management*, pero ellos no hacen foco en la multiplicidad de temporalidades de estos contextos o en el significado del tiempo y la naturaleza del proceso de su construcción. Lo primero que plantean al respecto es cómo el tiempo se encuentra implícito en los diferentes estudios sobre cultura organizacional, planificación estratégica y teoría de la contingencia organizacional, pero se restringen a realizar esta lista sin profundizar en el fenómeno del tiempo en el contexto organizacional como una variable importante en sí misma.

En 1979, Petit dedica un breve apartado a la organización y el tiempo en su libro *Psicosociología de las organizaciones*, en el cual plantea que, desde un punto de vista cualitativo, la variable temporal influye en todos los comportamientos, ya que los mismos se inscriben en un momento preciso y tienen duraciones definidas, y desde el punto de vista

cuantitativo y económico, esta variable debe ser considerada cuando se realizan los cálculos de rentabilidad (Petit, 1984). Plantea, además, que la variable temporal ejerce diversas presiones en el contexto organizacional, y que es también la variable que se halla en el “corazón de las negociaciones entre patrones y asalariados: reducción del tiempo de trabajo, disminución de la edad de jubilación, pagas mensuales, horarios flexibles, etc.” (Petit, 1984, p. 37).

El rol de la percepción del tiempo y su impacto crucial en las organizaciones fue posteriormente retomado y vastamente discutido por Butler (1995), quien plantea que el tiempo es una dimensión fundamental de la vida organizacional y de la acción en estos espacios, pero que el estudio de esta variable extrañamente ha sido negligente. Este autor desarrolla un modelo del tiempo organizacional basado en la noción de un marco temporal en el cual el tiempo es considerado una variable socialmente construida, experimentada en el presente por los individuos como un número de variables que denomina *clusters of time*. Los marcos temporales de una organización parecen afectar en su toma de decisiones y sus procesos de aprendizaje; estos marcos están limitados por el conocimiento del pasado que se utiliza para prever el futuro. Se trata de una noción construida en torno a la interpretación y la experiencia de los acontecimientos en el presente, a través del conocimiento derivado del pasado, mientras que prevé futuros posibles. En este sentido, el tiempo es visto como una variable dependiente, “como resultado del contexto organizacional e institucional dentro del cual se localiza un marco temporal” (Buttler, 1995, p. 926). Sin embargo, el tiempo también es visto aquí como una variable independiente en el sentido de que permite comprender diversos procesos organizacionales, en particular, los planteados previamente, toma de decisiones y aprendizaje.

En general, entonces, la consideración del tiempo en las organizaciones debe, para Buttler (1995), ir más allá de la medición proporcionada por el reloj u otro cronómetro. La idea de que el tiempo está en los acontecimientos y de que el ritmo de estos acontecimientos no tiene que coincidir con el tiempo del reloj, es central para la visión del tiempo desarrollada por el autor. Los marcos temporales desarrollados por este autor son: *clock* (reloj), *organic* (orgánico), *strategic* (estratégico) y *spasmodic* (espasmódico). El tiempo del reloj aparece cuando los eventos son regulares y familiares, “con un pasado bien codificado y congruencia sobre el futuro deseado” (Buttler, 1995, p. 946). En contraste a esto aparece el tiempo espasmódico, que se conoce según una escala no lineal variable en la que “el pasado está contenido dentro de códigos complejos y heterogéneos y donde hay incongruencia sobre el futuro” (p. 946). El tiempo orgánico se experimenta cuando el conocimiento sobre el pasado es también heterogéneo, pero donde hay congruencia sobre el futuro. Y el tiempo estratégico depende de las acciones de otros cuya visión del futuro no puede ser considerada congruente. Este trabajo señala también que todos los procesos organizativos tienen una dimensión temporal y que esta dimensión debe hacerse más explícita en el análisis organizacional en el futuro.

Butler (1995) ha sido, probablemente, el primero en explicar que la experiencia del tiempo presente deriva de contextos organizativos e institucionales. Es importante señalar, sin embargo, que la constitución narrativa del contexto organizacional y su naturaleza discursiva, y por extensión la construcción y manipulación del significado del tiempo a nivel de las organizaciones no fue abordado por este autor. Su mayor interés fue determinar cómo aprenden las organizaciones y la consideración de los procesos de aprendizaje realizada por él muestra que estos procesos pueden variar dependiendo del marco temporal de la organización. Este autor pone en relación al tiempo con el aprendizaje organizacional desde la teoría de Argyris y Schön que se plantea en el segundo capítulo de esta Tesis, y relaciona el aprendizaje de bucle simple con el tiempo del reloj y el bucle doble con el tiempo espasmódico.

Es interesante retomar el planteo realizado por Bluedorn (2003) en relación a que, por lo general, sucedía (y aún sucede) que las investigaciones y trabajos en torno al tiempo terminan arrojando usualmente el mismo resultado. Existe más de una forma de tiempo y por lo general, los autores han dicotomizado estas formas de la siguiente manera: “lineal-homogéneo-capitalista-malo versus circular-heterogéneo-crítico-bueno” (Rhen en Bluedorn,

2003, p. 343). A partir de la existencia de varias formas de tiempo y de la necesidad de ajustes entre estas formas, el investigador habla del concepto de *entrainment* al cual define como "el ajuste del ritmo o ciclo de una actividad para que coincida o sincronice con el de otra actividad" (Ancona & Chong, 1996 en Bluedorn, 2003, p. 345).

En el mismo año, Ballard y Seibold (2003) realizan un estudio acerca de la relación entre comunicación y tiempo en las organizaciones. La comunicación es considerada por estos autores como el nexo en la relación entre tiempo y trabajo. Como medio, la comunicación transmite información y crea relaciones relativas a asuntos temporales que son centrales para el desempeño de los miembros del trabajo organizativo. Lo interesante del planteo es que si bien estos autores plantean que la comunicación es la forma en que se crea el tiempo, simultáneamente dicen que existe una vuelta a esto, y que "la relación entre los patrones de trabajo de los miembros de la organización y sus limitaciones temporales, estructuran y guían sus comportamientos comunicacionales" (Ballard & Seibold, 2003, p. 382).

La hipótesis planteada por estos autores es que las estructuras comunicacionales que ordenan el trabajo en las organizaciones (ciclos de *feedback*, métodos de coordinación de actividades y tecnología del lugar de trabajo) también ordenan como el tiempo es constituido en estos espacios. Plantean que la experiencia temporal de los miembros de una organización es negociada a varios niveles diferentes de análisis de lo social, motivo por el cual el modelo presentado incorpora el complejo interjuego entre factores culturales, ambientales e individuales. En relación a esto, también Hodges (2007), proveniente del ámbito de la antropología, plantea que la experiencia del tiempo vivido no es cultural o individual, sino que implica múltiples dimensiones sociales, individuales, históricas, biológicas y físicas.

Ballard y Seibold (2003) retoman en su trabajo los planteos de Bourdieu en relación a que la comunicación ocurre en el marco de limitaciones temporales perceptibles y fundamentales. En esencia, "los seres humanos crean concepciones sociales de tiempo simplemente por (y como consecuencia de) la comunicación" (Ballard & Seibold, 2003, p. 384). Finalmente, estos autores plantean que, para comprender la naturaleza de cualquier sistema cultural, incluido el del tiempo, es necesario comprender primero su relación con las demandas prácticas de la institución en la que opera. Consideran que

Aunque las construcciones de tiempo surgen a través de una amalgama de restricciones culturales, ambientales, ocupacionales, organizacionales, departamentales e individuales sobre el comportamiento [...] en las organizaciones, cada una de estas limitaciones se entiende mejor con respecto a las demandas prácticas de cada organización. Estas demandas se generan a través de, al menos tres estructuras comunicacionales: métodos de coordinación, ciclos de retroalimentación y tecnologías en el lugar de trabajo (Ballard & Seibold, 2003, p. 384).

Y sugieren, para el estudio del tiempo en la organización, el uso de diez dimensiones que parecen estar influidas por las estructuras comunicacionales. Estas dimensiones son agrupadas por los autores en dos categorías: Representaciones temporales (*temporal enactment*) -incluye las dimensiones de flexibilidad, linealidad, ritmo, precisión, programación y separación- y construcciones temporales -incluye las dimensiones de escasez, urgencia y perspectivas de tiempo presente y futuro-. Las representaciones temporales refieren a la forma en que los miembros del grupo de trabajo actúan (*enact*) el tiempo. Las construcciones temporales, por su parte, refieren a cómo los miembros del grupo de trabajo interpretan o se orientan en el tiempo. Tanto una como otra categoría son de naturaleza comunicativa y, como tales, su experiencia está mediada a través de la interacción cotidiana de los miembros de la organización.

Otro de los planteos de gran relevancia realizado por estos autores es que, no solo las comunicaciones dentro de la organización moldean y dan forma al tiempo y viceversa, sino que el contexto cultural de una organización juega un rol importante en la formación de la temporalidad de los/as miembros que se desenvuelven a diario en ella. Los patrones culturales dominantes para una organización dada incluyen una mezcla de influencias

nacionales, regionales, locales y étnicas (Ballard & Seibold, 2003). Finalmente, en relación a lo cultural, agregan que cada organización posee su propia cultura (este tema se desarrolla con mayor profundidad en el apartado *Cultura Organizacional* del Capítulo II de esta Tesis) y, por ende, su propia cultura temporal, pero aclaran que diferentes sectores de la misma organización poseen orientaciones temporales y concepciones del tiempo distintas.

En el año 2006, Knights publica un artículo sobre los pasatiempos, el profesionalismo y la política en el cual hace hincapié en la variable temporal. El autor plantea que, si bien estas actividades parecen no tener demasiado en común, comparten una orientación similar en relación al tiempo, la cual es informada por una “conciencia fenomenológica de la intencionalidad” (Knights, 2006, p. 251). El autor considera que esto implica un sentido lineal del tiempo, como representando una brecha que solo puede ser traspasada por el hecho de que las intenciones se realicen instrumentalmente, en resultados específicos a partir de cadenas de medios-fines. El tiempo entonces se llena de actividades que dejan poco espacio para la reflexión, y agrega en relación a esto que, en muchas ocasiones, la actividad de un proyecto y el tiempo que involucra “fácilmente se vuelve un fin en sí mismo y es visto como deseable, precioso y a ser preservado” (Knights, 2006, p. 261).

Gomes da Silva y Wetzel (2007) abordan el proceso social de creación de sentido en las organizaciones cambiantes, tratando de observar como los individuos participantes interpretan los acontecimientos contextuales y configuran su noción del tiempo. La noción de tiempo interactúa con la dinámica de la vida de las personas y contribuye a la adaptación a la nueva realidad que se enfrentan. Este estudio asume las nociones de tiempo y el significado de los cambios como construcciones sociales que no pueden ser abordadas como relaciones de causalidad unidireccional y que, por lo tanto, no pueden ser tratadas como variables dependientes o independientes. Estos autores concluyen que los individuos establecen una referencia temporal en relación a los acontecimientos centrales del proceso, en su intento de dar sentido a los cambios y en su esfuerzo por adaptarse a la nueva situación.

Lewis y Weigert (1981 citado por Gomes da Silva & Wetzel, 2007) definen el tiempo social como una “forma de significado humano construido en los procesos de interacción, limitada por las realidades físicas del organismo y de la naturaleza y las estructuras en las instituciones y organizaciones de cada sociedad” (p. 18). Los autores agregan que esto no significa que el tiempo social no tenga aspectos cuantitativos, pero no consideran razonable que el mismo se vea simplemente “como cantidad, homogéneo en sus partes, siempre comparable a sí mismo y exactamente mensurable” (Gomes da Silva & Wetzel, 2007, p. 18). Así, para estos autores, el tiempo social debe ser visto como un modelo cualitativo y no simplemente como una variable cuantitativa. Retoman a otros autores para introducir una propuesta para la construcción de la teoría del tiempo social: el tiempo social está determinado por los diferentes niveles de actividad de la vida en la sociedad: el nivel individual, el nivel grupal y el nivel cultural. Cada uno de ellos tiene sus propias formas de tiempo social: a nivel individual, *tiempo propio*; a nivel grupal, el *tiempo de interacción*, que corresponde a las interacciones informales, y el *tiempo institucional*, que resulta de la burocracia y otros mecanismos formales de organización; y por último, en el nivel sociocultural más amplio, hablan del *tiempo cíclico* (días, meses y estaciones). Plantean que los resultados de su investigación indican el dominio del tiempo institucional por sobre el tiempo de interacción, así como sobre el tiempo propio. Y sugieren que este tipo de configuraciones de tiempo se ven influidas por la retórica oficial de la organización y por las acciones de gestión del cambio.

Otro trabajo que pone en relación el tiempo con el cambio organizacional es el de Remington y Soderholm (2009) quienes, utilizando el concepto de tiempo como lente, se centran en el análisis de un proyecto de cambio organizacional para comparar el pensamiento que sustenta la gestión de proyectos y la disciplina paralela de gestión del cambio. Todas estas observaciones con el tiempo como elemento central en su construcción. El trabajo informa sobre un estudio de caso que duró un período de dos años, y resulta ilustrativo de los diferentes paradigmas que existen dentro de las organizaciones. Los autores investigan cuatro aspectos del tiempo que pueden ser contruidos de manera

diferente por individuos, por profesiones y culturas organizacionales (Remington & Soderholm, 2009). Estos cuatro aspectos incluyen: "Orientación al futuro versus orientación pasada, diferencias entre las construcciones profesionales de tiempo, construcciones personales de tiempo y finalmente el concepto 'cuantitativo de 'reloj' o *cronos* en contraposición al concepto de tiempo cualitativo de *kairos*" (Remington & Soderholm, 2009, p. 114).

Otro estudio en relación al tiempo y la comunicación merece que ser planteado es el realizado por Lee y Sawyer (2010), el mismo toma en consideración un aspecto muy relevante de la actualidad organizacional, el uso de tecnologías comunicacionales en el trabajo y para organizar y lo pone en relación con los conceptos de tiempo y espacio. Los autores plantean que el tiempo es organizado y que el estructuramiento temporal se encuentra en el corazón de la organización social. Esto implica que cuando las organizaciones son diseñadas o planean un cambio, el factor temporal debe ser una consideración primaria.

Una empresa puede utilizar los cambios en el tiempo como un catalizador para el cambio organizacional. El desarrollo de reglas temporales, normas y la conciencia implícita de cómo asignar al tiempo un significado es una actividad social que difiere entre las organizaciones sociales (Lee & Sawyer, 2010, p. 300).

En el mismo sentido que el tiempo es social, estos autores plantean que el espacio es también socialmente desarrollado (como fue planteado en el capítulo II de esta Tesis). El espacio puede ser visto como una medida de localización, y en esta concepción, está íntimamente ligado al tiempo ya que el tiempo es la cuarta coordenada. Además, el significado de *espacial* implica relaciones sociales. Foucault (1975/2006) explica a lo largo de sus trabajos cómo las relaciones de poder y el control se materializan en el espacio y su diseño.

La tesis principal del trabajo de Lee y Sawyer (2010) es que tiempo y espacio no pueden ser separados en el estudio de las organizaciones. Dado el hecho de que tanto tiempo como espacio son construcciones sociales, ambas nociones serán producto de una organización social específica, en un tiempo y un espacio específicos. Por último, los autores retoman la clásica distinción realizada por Hall y Hall (1990) entre polícronicidad y monocronicidad, planteando que los individuos que trabajan de forma polícrona colocan menos valor en el orden temporal, aceptan los eventos a medida que surgen y es probable que participen en múltiples actividades simultáneamente. Por el contrario, las personas que trabajan monocómicamente buscan estructurar actividades y planificar eventos asignando intervalos de tiempo específicos a la ocurrencia de cada evento (Lee & Sawyer, 2010). La monocronicidad se adapta bien al desarrollo, uso y manejo de grandes sistemas (Schein, 1982) y parece ser un rasgo común en que la mayoría de las organizaciones dan por sentado que la monocronicidad debe ser la principal (si no la única) manera de organizarse para el trabajo. Por el contrario, el tiempo polícrono se considera más eficaz en la construcción de relaciones y en la resolución de problemas complejos. Por lo tanto, se considera más adecuado en las etapas de desarrollo de una organización, para los sistemas más pequeños y para las organizaciones donde una persona dotada es el punto central de coordinación.

En el contexto cotidiano de las organizaciones, expresan Gaggiotti, Cicmil e Iwowo (2011), coexisten varias concepciones de tiempo (lineal, circular, procesual, continuo), y dicen respecto a esto que la hegemonía de la concepción lineal del tiempo observable en las organizaciones es principalmente una cuestión de percepción, indudablemente reforzada por el instrumentalismo y la racionalidad científica dominante. Los autores retoman aquí los planteos realizados por Knights (2006) para expresar que en algunas ocasiones "alcanzar la fecha límite realizando alguna tarea constituye un sinónimo de éxito" (Gaggiotti et.al, 2011, p. 7). La fecha límite sugiere una ambivalencia, por un lado, una finalización exitosa del proyecto: por el otro, el final, el tiempo de muerte (los autores refieren aquí a la composición del término inglés *deadline*: *dead*: muerte/*line*: línea, límite). Lo interesante del planteo de

estos autores es que en relación a la variable espacio consideran que “la fecha límite crea un espacio, como una línea que rodea a los miembros del proyecto” (p. 15). Los sujetos de su investigación refieren a este espacio en términos de aceptarse con el status de prisioneros.

Para finalizar este apartado, se considera de gran relevancia retomar lo planteado acerca del tiempo por Escalada (2012) en su Tesis Doctoral, ya que se trata de un trabajo que no solo es actual, sino que además presenta novedosas reflexiones sobre el tiempo en contextos organizacionales de la misma ciudad, y, por ende, de contextos sociales de alguna forma similares a los indagados en esta Tesis Doctoral. El autor analiza el tiempo desde la perspectiva del liderazgo, y plantea que son las decisiones de los líderes las que “echan a andar el tiempo” (Escalada, 2012, p. 290). No por esto niega el hecho de que ciertas situaciones del contexto influyen en estas decisiones de los líderes, pero afirma que en última instancia es a partir de la selección de una alternativa en la situación que el tiempo comienza a correr. De esta manera, dice, “el tiempo no es un hecho concreto, pero sí una operación concreta” (p. 290). El autor esboza un análisis de las organizaciones en el cual se distinguen tres tiempos en paralelo: en primer lugar, que la duración de experiencia cotidiana, con su recursividad y su rutina no conducen a una duración, sino que indican que el tiempo solo se constituye de repetición, y que por eso, se trata de un tiempo reversible; a éste agrega el lapso de la vida del individuo, que es considerado como un tiempo irreversible y por último, plantea que la larga duración de las instituciones y sus ciclos dan lugar a otro tiempo reversible, el cual es tanto la condición como el resultado de las prácticas organizadas en la continuidad de una vida diaria.

Retoma los planteos realizados por Etkin y Schvarstein (2000), quienes consideran que “la direccionalidad en las organizaciones complejas no está en el tiempo, sino en el dominio de los propósitos o de las políticas de sus miembros” (p. 92) reforzando de esta manera la propuesta de que son las decisiones las que echan a andar el tiempo. En su Tesis, Escalada (2012) también retoma los desarrollos en relación al tiempo monocrónico y policrónico de Hall y Hall (1990). Los relaciona con el tiempo del reloj y el tiempo de los acontecimientos de Levine (2012), y plantea que el líder de una organización debe tener la capacidad de moverse entre estos tiempos a los fines de cumplir con un plan de trabajo; expresando cierta necesidad de que este líder pueda, de alguna manera, visualizar el futuro. Esto permite, lo que Levine (2012) denomina, expandir o alargar el tiempo.

Cuando el futuro se nos viene encima (todo junto), nos gana la inmovilidad. Sin embargo, cuando comenzamos a dar pasos que permiten ir visualizando el camino, ir percibiendo el futuro en el presente, se gana en orden y el manejo del tiempo se vuelve posible [...] En términos psicológicos, cuando somos capaces de dar un paso que nos permite visualizar que tendrá un efecto ordenador sobre el futuro, lo que se moviliza inconscientemente es el propio registro del tiempo. El tiempo, cuando se presenta como posibilidad, se expande debido a que el orden presente nos permite tener la certidumbre de que el mañana será más ordenado (Escalada, 2012, p. 297).

Psicológicamente, dice el autor, orden y tiempo van de la mano, producen un efecto de retroalimentación positiva. Y pasa a analizar la relación entre tiempo y caos a partir de los desarrollos de Kurzweil (1999 citado por Escalada, 2012), quien plantea, entre otras cosas, que cuando hay mucho caos en un proceso, los acontecimientos significativos necesitan más tiempo para producirse y que a la inversa, cuando el orden se incrementa, los períodos entre acontecimientos destacados se acortan; por otra parte, dice que a medida que el caos se incrementa en forma, el tiempo se lentifica exponencialmente y a medida que el orden crece en forma exponencial, el tiempo se acelera (Kurzweil, 1999 citado por Escalada, 2012, p. 292-293-304). Escalada (2012) plantea, entonces que entre las prácticas fundamentales del liderazgo se encuentra la reflexión y clarificación de la visión de futuro deseada, que el futuro funciona como ordenador del presente, y de un presente que solo gana en sentido si se tiene clara la *visión de futuro*. Es importante señalar también, que dicha visión de futuro no puede ser algo individual, “pues solo en el convencimiento del estado futuro deseado, surge la claridad de un equipo respecto de su trabajo” (Escalada, 2012, p.307).

Otro de los planteos interesantes realizados por Escalada (2012), retomando reflexiones de Jaques (1984), es que la complejidad de la tarea no depende tanto de los conocimientos técnicos que requiere sino de su horizonte temporal. “Cuanto más me extiendo en el tiempo, menos concreta es la forma en la que debo pensar, y debo comenzar a trabajar cada vez más en abstracto” (Escalada, 2012, p. 325). Sin olvidar que la Tesis se enfoca en el liderazgo en las organizaciones, el autor realiza varias reflexiones en torno a los procesos de cambio, la incertidumbre, el futuro, el sentido y la incompreensión, para concluir que, en relación a la variable tiempo, son las prácticas propias del liderazgo las que producen un efecto de estructuración temporal en estos ámbitos.

Síntesis Capítulo IV.

En el presente capítulo se desarrollaron las teorías y reflexiones acerca del tiempo que sirven como marco teórico específico para el trabajo de investigación presentado en esta Tesis. Con el objetivo de conceptualizar al tiempo retomando su complejidad, se abordaron en el capítulo III algunas reflexiones y tesis generales acerca del concepto, que luego, en este capítulo, se acotaron y profundizaron en relación al interés de este trabajo.

Se comienza planteando los desarrollos de la psicología en torno al tiempo y la temporalidad como fenómenos subjetivos, para luego hablar de la sincronicidad como fenómeno puente entre lo objetivo y material de la física y lo subjetivo y mental de la psicología.

A partir de aquí, se plantean los desarrollos en torno a las concepciones sociales del tiempo, se abordan las reflexiones realizadas sobre este tema desde la sociología, tomando en consideración la construcción social de las temporalidades y el tiempo, para, asimismo, plantear la importancia determinante del lenguaje en los modos de estas construcciones.

Finalmente, se hace referencia a lo más específico de esta Tesis, el tiempo en relación al trabajo y específicamente a las organizaciones, para plantear que el factor temporal es clave para el análisis de estos espacios y de los procesos que allí tienen lugar. Las organizaciones, como espacios/sistemas sociales que están habitados por sujetos/sistemas vivos, se encuentran constantemente atravesados por todas las concepciones de tiempo planteadas en este capítulo, creando y recreando constantemente ciertas percepciones (temporalidades) en las personas y nuevas concepciones en las organizaciones.

CAPITULO V

REFLEXIONES EN TORNO A LA MANERA DE APROXIMACIÓN Y ABORDAJE DE LOS ESPACIOS ORGANIZACIONALES

El trabajo de campo de la investigación que se presenta en esta Tesis Doctoral fue realizado desde un enfoque complejo, utilizando metodología cualitativa con perspectiva etnográfica, partiendo de la Teoría Fundamentada en los Datos. Tanto las herramientas empleadas para el abordaje de los casos, como el análisis e interpretación de los datos construidos fueron de corte cualitativo. Se utilizaron diversos instrumentos que brindaron la posibilidad de construir un estilo de indagación caracterizado por la exploración de las construcciones sociales e individuales en el marco de las organizaciones. El acercamiento a la problemática planteada se realizó a través de estudio de casos. Los espacios organizacionales-casos seleccionados fueron dos: una organización perteneciente al sector educativo formal (Facultad del área de las ciencias sociales) y otra perteneciente al sector educativo informal (empresa de desarrollo de software) de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina.

A continuación, se realizan diversas especificaciones y caracterizaciones del método, las herramientas y las formas en que la aproximación a los espacios organizacionales y el abordaje de la problemática planteada fueron llevados a cabo en el marco del trabajo de investigación que se presenta en esta Tesis Doctoral.

1. Objetivos

Los objetivos generales que sirvieron de guía a este trabajo de Tesis fueron analizar las percepciones y concepciones de tiempo que poseen las personas en los espacios organizacionales y las implicancias que estas poseen sobre el funcionamiento organizacional. Se abordaron específicamente, los procesos de aprendizaje y cambio en estos contextos, con el fin último de generar conocimientos teórico-metodológicos que permitan facilitar o potenciar estos procesos y colaborar al bienestar de las personas que habitan estos espacios.

Para esto, en un primer momento, se indagó en diversas reflexiones, desarrollos y teorías realizados en torno al tiempo desde diferentes disciplinas a fin de dar cuenta de la complejidad del concepto de tiempo; posteriormente, se realizó una indagación de las percepciones y concepciones de tiempo en los distintos espacios organizacionales utilizando diversas técnicas de recolección y construcción de datos. Luego, se analizaron estos datos reconociendo algunas características específicas de estas percepciones y concepciones construidas por las personas en estos ámbitos para ponerlas en relación con las diferentes reflexiones realizadas en torno al tiempo por las disciplinas estudiadas previamente.

A partir de esto, se reflexionó acerca de las formas en que estas percepciones y concepciones pueden constituirse como barreras o facilitadores de los procesos de aprendizaje y cambio en los espacios organizacionales abordados. Finalmente, se proponen en las conclusiones de esta Tesis, algunas herramientas teórico-metodológicas que propician la reflexión en torno al tiempo, las temporalidades y sus implicancias en el funcionamiento organizacional, buscando generar con esta reflexión la construcción de percepciones y concepciones que faciliten los procesos de aprendizaje organizacional y el cambio.

2. Estudio de Casos

Para llevar a cabo este trabajo, se realizó un estudio de casos. Se seleccionaron dos espacios organizacionales; por un lado, una organización perteneciente al sector educativo formal (Facultad del área de las ciencias sociales) y por el otro, una perteneciente al sector educativo informal (empresa de desarrollo de software) de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina. La elección de casos fue realizada utilizando una estrategia de muestreo intencional (Maxwell, 1996) o basado en criterios. Los criterios de selección de los casos fueron: que los espacios organizacionales pertenezcan a distintos sectores (en este caso sector productivo y sector educativo) y que posibiliten dos tipos de educación

diferentes (en este caso educación formal y educación informal), que las organizaciones posean diferentes tamaños y cantidad de miembros; y por último, un criterio excluyente en la selección de los casos, fue que la organización haya atravesado recientemente o se encuentre atravesando un proceso de cambio o aprendizaje organizacional. Todos estos criterios fueron establecidos con el objetivo de indagar y profundizar en las diferencias y singularidades que estas características podrían aportar al estudio de las percepciones y concepciones del tiempo en estos espacios y sus implicancias en los procesos de cambio y aprendizaje.

Para abordar cada uno de los casos, se realizó a su vez una nueva selección de individuos, seleccionando los que se consideró que proporcionarían la información y visión necesaria para responder a las preguntas de investigación planteadas (Maxwell, 1996). En cada caso se seleccionaron ocho individuos que cumplieron el rol de informantes para la construcción del caso-organización. Esta selección de muestra se realizó teniendo en cuenta que se trata de una subtotalidad del universo estudiado (Perlo, 2014). La cantidad de individuos seleccionados no fue determinada *a priori*, sino que surgió durante el proceso de investigación a partir de la comprensión que se fue logrando de la problemática abordada. Los ocho individuos fueron seleccionados siguiendo lo planteado por Sagastizabal (2009), tomando en consideración criterios de representatividad (todos los niveles jerárquicos de las organizaciones fueron incluidos), de comprensión (todos los individuos pueden considerarse casos-típicos) y de construcción teórica (se seleccionaron los individuos en un ida y vuelta con la teoría y teniendo en cuenta lo que aportaban a la problemática).

Al tratarse de un muestreo cualitativo, se privilegió la comprensión por sobre la posibilidad de generalización, por lo tanto, si bien se intentó indagar y describir ciertas *realidades* construidas por las personas, no se considera que esas realidades se den en todas las organizaciones, ni que todos los individuos que participan en las distintas organizaciones presenten las mismas características.

3. Diseño de la investigación

A continuación, se detallan algunas características específicas del enfoque complejo en relación al trabajo de campo realizado para esta investigación, y se profundiza en la caracterización de la perspectiva etnográfica, de la metodología cualitativa y de la Teoría Fundamentada en los datos que se consideran relevantes para la comprensión de la propuesta de esta Tesis.

3.1. Enfoque complejo en la investigación

Dada la perspectiva teórico-epistemológica adoptada para la realización de este trabajo de Tesis, se considera necesario realizar algunas reflexiones que conciernen al tipo de abordaje metodológico apropiado para la realización de un trabajo de investigación de estas características. Como se ha planteado en el segundo capítulo, una aproximación al estudio de las organizaciones desde un enfoque complejo refiere a una perspectiva integradora, en la cual la percepción desde lo individual y la concepción desde lo social se consideran dos formas interrelacionadas de construcción del mundo. A partir de esto, el desafío de la metodología fue “desarrollar una actitud transdisciplinaria y transcultural” (Llamazares, 2013, p. 59). Este enfoque implica un cambio en el tratamiento global del conocimiento tradicional, que exigió renunciar a la noción de un mundo exterior independiente y a una mirada que puede abarcarlo completamente; y obligó a admitir que “el conocimiento es configuración de mundo” (Najmanovich, 2008, p. 30). Conocer no es descubrir el mundo, sino significarlo, y al mismo tiempo, generar las condiciones para hacerlo inteligible, perceptible. Se trató aquí de renunciar a los absolutos y emprender la tarea de una elucidación y producción de sentido contextual y responsable (Llamazares, 2013; Najmanovich, 2008; Perlo, 2014). Este significar el mundo se dio en las relaciones que se establecen a la hora de conocer, de investigar. La dinámica vincular es la fuente de donde surgieron los distintos elementos, relaciones, significados y sentidos, que no existían fuera de estas dinámicas (Najmanovich, 2008).

Toda consideración de la afectividad como objeto analítico conlleva necesariamente un trabajo de afinamiento de los instrumentos convencionales heredados de paradigmas previos donde ya conocimiento, significación e intelección son nociones interrelacionadas (Surrallés, 2009; Perlo, 2014). Una vez reconocida la complejidad de la realidad a estudiar, fue necesario construir otros modos de abordarla. Partiendo de este posicionamiento, y como se desarrolla con mayor profundidad en siguientes apartados, se decidió construir un dispositivo *ad hoc* para indagar en la percepción del tiempo y se retomaron instrumentos existentes que permitieron una construcción compleja de *la realidad* acorde a lo aquí planteado.

3.2. La investigación cualitativa

El abordaje de la problemática se realizó desde la metodología cualitativa. A partir de este posicionamiento y utilizando este tipo de abordaje, fue la investigadora quien, a través de diversas técnicas, recopiló y/o construyó los datos junto a los/as miembros de las organizaciones-caso. Es así como, la investigadora fue el medio mismo de obtención de los datos y participó en la construcción de estos.

Como plantea Maxwell (1996) los métodos cualitativos no se limiten a recoger datos cualitativos por medio de determinados instrumentos, sino que incluyen en su abordaje el establecimiento de una relación de investigación entre el/la investigador/a que estudia y el análisis de los datos que obtiene. Se trata de una relación que permite construir los datos de *la realidad*. En este sentido, al adherir a un enfoque cualitativo *la realidad* es interpretación, creación (Bonantini & Simonetti, 1998), proceso, construcción, inseparabilidad sujeto-objeto.

Esta metodología, por lo tanto, favoreció a la flexibilidad necesaria que se requería para la comprensión de ciertos fenómenos en un contexto específico; motivo por el cual se consideró la forma más adecuada de abordaje del problema de investigación planteado en esta Tesis. Estudiar el tiempo en espacios organizacionales desde una perspectiva metodológica cualitativa permitió profundizar en los sentidos y significados construidos intersubjetivamente, en un momento y un lugar determinado, ser parte de esa construcción, reconociéndose como presente en esos momentos y lugares, co-construyendo, posibilitando la reflexión sobre ciertas situaciones naturalizadas. Lo cualitativo permitió rescatar las diferencias significativas entre lugares, culturas (Levine, 2012), organizaciones y personas. Siguiendo a Bonantini y Simonetti (1998) se considera que investigar desde esta perspectiva implica justamente “describir la heterogeneidad de las formas que asumen las relaciones sociales, los distintos sentidos y las significaciones que tienen para los sujetos esas relaciones” (p. 17), en este caso específico, implicó acercarse y describir las diferentes formas de construir el tiempo y las temporalidades en los espacios organizacionales, generando una imagen compleja de la *realidad*.

3.3. Perspectiva Etnográfica

“Las perspectivas de los actores constituyen un camino privilegiado para acceder al conocimiento de lo social [...] porque los actores deben necesariamente tener algún tipo de visión de su propio mundo social tal que les permite operar en él” (Balbi, 2007, pp. 419-420). La perspectiva etnográfica se presentó como el recurso ideal para abordar las visiones del propio mundo de las personas, especialmente referidas a las percepciones y concepciones de tiempo, también para desnaturalizar conceptos y categorías de cada sociedad y para “desnudar el carácter contingente –en tanto social e histórico- de los sentidos que suelen asociárseles” (Balbi & Boivin, 2008, p. 11).

Considerada en su acepción de perspectiva (González, 2014) la etnografía es una “concepción y práctica de conocimiento que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros (entendidos como actores, agentes o sujetos sociales)” (Guber, 2001, p. 11). La potencialidad de este enfoque se halló, en esta Tesis, en la posibilidad de “documentar lo no documentado” (Rockwell, 1987, p. 33), generando un movimiento dialéctico entre investigación empírica y teórica, posibilitando la reflexividad e inaugurando la posibilidad de construcción del conocimiento con el otro (González, 2014).

En este sentido, se considera a las personas involucradas en las organizaciones como los principales *recursos* (Giarraca & Bidaseca, 2007) para comprender los acontecimientos y producir conocimientos. Las personas son siempre activas y conocedoras, constructoras de su *realidad*; es por este motivo que en todo momento se apeló a ellas para obtener información, interpretaciones, opiniones, sentidos que colaboraran con la comprensión. Y es por eso también que todo lo que fue analizado e interpretado durante el proceso de investigación, volvió a ser puesto en diálogo con las mismas personas de los espacios organizacionales en las distintas instancias de este estudio.

La perspectiva etnográfica puede definirse entonces como “una mirada analítica que da por supuesta la diversidad de lo real y trata de aprehenderla a través de un análisis centrado estratégicamente en las perspectivas de los actores” (Balbi, 2007, p. 37). En este sentido, se convirtió en un enfoque irremplazable a la hora de acercarse a las organizaciones desde un marco teórico socioconstruccionista y complejo, con intenciones de comprender tanto la unidad como la diversidad de percepciones y concepciones de tiempo en un espacio-campo determinado.

3.4. Teoría Fundamentada en los Datos (*Grounded Theory*)

El planteo del proyecto de esta Tesis surgió con mucha anterioridad su formalización. A lo largo de los años se realizaron diversas investigaciones en contextos laborales y organizacionales, y en todas las ocasiones, más allá de la problemática específica a estudiarse en cada proyecto, surgió de las personas cierta inquietud o preocupación por el tiempo. En la cotidianeidad de las organizaciones, es posible escuchar frases como *el tiempo es oro, el tiempo es tirano, no tengo tiempo, se me termina el tiempo, no me alcanza el tiempo, esto es para ayer* y otras similares; así como también es usual observar los movimientos y recursos que ponen en juego los/as trabajadores/as para adaptarse a sí mismos/as a los tiempos del trabajo o de cada actividad laboral específica. Todos estos ejemplos ilustran cómo esta variable *tiempo* y las distintas formas de encarnarlo (temporalidades) resultan problemáticas a la hora de llevar a cabo las tareas habituales en estos espacios. Esta preocupación junto con los malestares que los/as trabajadores/as expresan en relación a la variable temporal, se convirtieron luego de reiteradas reflexiones, en el problema de investigación de este proyecto y posteriormente, en el tema de esta Tesis Doctoral. Por lo cual, el planteo metodológico de esta Tesis se basa en la *Teoría Fundamentada en los datos* (TF).

Según Dick (2005) “la teoría fundamentada comienza con una situación de investigación. Dentro de esa situación, la tarea del investigador es la de comprender qué está pasando ahí, y cómo los actores manejan sus roles” (p. 2); la TF es entonces “una metodología general para desarrollar teoría enraizada (*grounded*) en información sistemáticamente recogida y analizada” (Strauss y Corbin, 1994 citado por Soneira, 2006, p. 153). Se observó *desde adentro* y desde diferentes distancias (Perlo, 2014) las situaciones cotidianas que se dan alrededor de las personas, incluso de la doctoranda, quien se halla inserta en distintos contextos organizacionales durante toda su vida y se ve afectada por las mismas problemáticas y situaciones.

Las preguntas de investigación y los problemas que se tomaron de la realidad fueron formulados de manera tal que abrían a lo que no se sabe (Perlo, 2014), se consideraron realmente problemas requieren atención. En la TF no necesariamente se conoce cuál es la literatura relevante hasta tanto no se ha avanzado en la investigación (Dick, 2005), la literatura funcionó en esta Tesis a modo de emergente. La recolección de datos comenzó cuando se tuvo una situación de investigación, el fenómeno central decantó a partir de la identificación de una categoría central y sus relaciones (Soneiro, 2006), y a partir de aquí se pudo identificar cierta literatura relevante. En un segundo momento, la literatura comenzó a funcionar como información, dándose una identificación progresiva de la literatura relevante que permitió la comparación de los datos con la teoría que fue emergiendo del proceso de investigación (Soneiro, 2006). Una vez planteada la situación de investigación y las

categorías centrales, el proceso se encontró plagado de emergentes, por el lado de la teoría y la literatura sobre el tema, y por otro, de los datos construidos en los campos.

Si bien la TF puede utilizarse en diseños desde diversas perspectivas, en esta Tesis se planteó un diseño construccionista (Charmaz, 2000; Sagastizabal, 2009; Soneiro, 2006), a partir del cual se asumió que los seres humanos “crean y mantienen mundos significativos a través de procesos dialecticos de otorgar significado a sus realidades y actuar dentro de ellas” (Charmaz, 2000, p. 521). Este diseño lleva a la TF “al reino de la ciencia social interpretativa poniendo el énfasis en el significado y en el sentido, sin asumir la existencia de una realidad externa unidimensional” (Soneiro, 2006, p. 169). A su vez, este enfoque reconoce que las categorías, conceptos y el nivel teórico emergen de las diversas interacciones en múltiples direcciones de la investigadora dentro del campo (Charmaz, 2000). En este sentido, si bien la Tesis se presenta como un todo ordenado, con un marco conceptual teórico y un análisis de los casos ya sistematizado, el proceso para llegar a las conclusiones se fue dando de forma espiralada, poniendo en relación los datos de *la realidad* con la teoría que permite volver a esa *realidad* para construir más datos, y este proceso no se considera en sí mismo acabado, sino que ha dejado abierta la posibilidad de seguir construyendo nuevas interpretaciones y seguir indagando en la temática de cara a proyectos futuros. La metodología no se configuró en un *a priori* de la investigación, lo que no subestima la necesidad de planificación del trabajo (Bonantini & Simonetti, 1998) sino que supone que la incertidumbre, la creatividad y la sorpresa son parte del proceso investigativo.

4. Herramientas de abordaje de los casos

Los instrumentos que se utilizaron para la construcción de datos en el transcurso del trabajo de campo propiamente dicho han sido diversos. Como se planteó previamente, se intentó hacer uso de diferentes herramientas e instrumentos de recolección y construcción de datos, y aunque aquí se expongan de manera sistematizada, el uso de las distintas herramientas durante el proceso de investigación fue surgiendo simultáneamente del trabajo con los datos de fases previas y de nueva teoría construida a partir de esos datos.

El proceso de investigación fue principalmente una inmersión en la realidad de las organizaciones (Perlo, 2014) para poder conocerla y comprenderla, por lo que durante el trabajo de campo se ha privilegiado el preguntar y observar acerca del vivir en esos espacios en relación al tiempo. A lo largo de todo el proceso de investigación se realizaron entrevistas abiertas con especialistas en distintas temáticas asociadas a la Tesis. En relación al trabajo de campo, se utilizaron diversas técnicas para el acercamiento a los espacios organizacionales; en un primer momento se realizaron observaciones participantes y entrevistas semi-estructuradas con diferentes miembros de las organizaciones, que tuvieron como objetivo indagar en las dinámicas organizacionales, en las formas de percibir y concebir el tiempo y profundizar en los procesos de cambio y aprendizaje atravesados por las organizaciones tomadas como caso. A partir de aquí, se realizó un primer análisis de estas entrevistas y observaciones, en el cual se pusieron en relación los datos construidos en esas instancias con la complejización teórica del concepto de tiempo realizada durante la construcción del marco teórico y con los datos construidos en las entrevistas con especialistas. Posteriormente, se realizó una vuelta a los espacios organizacionales, donde se trabajó nuevamente con observaciones participantes, entrevistas semi-estructuradas y se agregaron grupos focales, en los cuales, además, se construyeron matrices FODA.

Se utilizaron y diseñaron técnicas e instrumentos orientados a indagar tanto por la percepción de lo que acontece como por las concepciones que los miembros de la organización construyen de lo acontecido. En concordancia con lo planteado por Morin (1995 citado por Perlo, 2014) se retomaron instrumentos existentes y se resignificaron desde la perspectiva de la complejidad, por lo cual se ha utilizado, en el marco de la entrevista semi-estructurada, un dispositivo construido *ad hoc* para indagar creativamente sobre la problemática planteada. A continuación, se fundamenta la elección de herramientas realizada y se las caracteriza.

4.1. Observación participante

Se trató de una aproximación al campo donde no se plantearon previamente consignas ni preguntas ni ejes a investigar. Siguiendo a Guber (2005) se realizaron diversas actividades como parte de las observaciones participantes, a saber, participar de reuniones de los equipos, tomar mates, *chusmear*, preparar el almuerzo y compartirlo en varias ocasiones, participar de chistes, confidencias y conversaciones informales. Y como plantea la misma autora, se trató de dos actividades principales: observar y participar, en donde esta última se convirtió en el único medio de acceso a los significados que los sujetos negocian e intercambian.

Para el trabajo de campo realizado en esta Tesis, se plantearon numerosas instancias de observación participante, todas ellas durante las reiteradas visitas a ambas organizaciones realizadas tanto en la fase previa al trabajo de campo propiamente dicho (primeros contactos, visitas previas a las pautadas para la puesta en juego de las otras herramientas) como así también durante la aplicación de las distintas herramientas de construcción de datos, y las posteriores reuniones de carácter social realizadas con algunos/as de los/as miembros de la organización.

La sistematización de las observaciones realizadas en estas instancias forma parte de las categorías construidas para el análisis de los datos de cada caso, las cuales pueden ser halladas al final del presente capítulo. Es importante aquí realizar la aclaración de que si bien las observaciones no fueron dirigidas o planificadas, se tomaron en cuenta ciertos indicadores que fueron pensados a partir de investigaciones y trabajos de otros autores (Cottle, 1967; Jacques, 1984; Levine, 2012) acerca de la temática, y se retoman en este trabajo con el objetivo de observar ciertas características que en los antecedentes de esta investigación resultaron de gran importancia para determinar las percepciones y concepciones del tiempo en espacios sociales. Estos indicadores fueron: el uso de relojes por parte de las personas, la exactitud de dichos relojes en los ámbitos organizativos, la actitud hacia la espera en términos generales de los miembros de la organización, los modos de hablar y la energía nerviosa de los lugares y personas, y la velocidad al caminar o al realizar las tareas que les son asignadas. Otros indicadores que fueron incluidos en las categorías de análisis fueron surgiendo en las distintas observaciones realizadas.

4.2. Entrevistas semi-estructuradas

Como plantea Criado (1998) “el acceso a la realidad social es fundamentalmente un acceso mediado por los discursos de los sujetos” (p. 58), motivo por el cual, la mayoría de las técnicas utilizadas habitualmente para describir las realidades sociales son de tipo lingüística. Sin embargo, si bien no se considera una posibilidad que los seres humanos como *animales sociales* puedan escapar del lenguaje, entre los planteos de esta Tesis, se incluye el de indagar acerca de las percepciones del tiempo, lo que implica el menor atravesamiento posible de la vivencia por el lenguaje. Por lo tanto, en el marco de este trabajo que indagó tanto percepciones como concepciones de tiempo, se consideró necesario la implementación de las entrevistas tradicionales con una modificación. La entrevista semi-estructurada se dividió en dos momentos, un primer momento en el cual la indagación se realizó a través de un dispositivo creado *ad hoc* para abordar percepciones de tiempo y un segundo momento, en el cual se avanzó sobre una estructura más tradicional de entrevista donde prima el diálogo en torno a los ejes planteados para la exploración.

Dispositivo para indagar percepción de tiempo

Como fue planteado en el primer capítulo de esta Tesis, para que cierta forma de construir la realidad por los sistemas vivos (personas en este caso) sea considerada percepción o vivencia, la mediación del lenguaje, la interpretación y la consciencia deben intervenir lo menos posible. Con el propósito de indagar este tipo de construcción de *la realidad* se creó un dispositivo que sirvió de base y formó parte de la primera parte de todas las entrevistas.

Se trata de una serie de reactivos en formato de imágenes, frases tradicionales o refranes, palabras para asociar libremente y consignas de dibujos que fueron presentados a

los/as entrevistados/as con el objetivo de poner en juego en la entrevista aspectos no conscientes o levemente elaborados. El dispositivo creado consta de una encuesta con siete ítems. Cada uno de estos ítems fue seleccionado para conformar el dispositivo a partir de la teoría indagada antes de su construcción, pero también a partir de las observaciones de campo realizadas y de los datos construidos en otras investigaciones.

En un primer momento, se construyó el dispositivo con el formato de una encuesta y se realizó una prueba piloto con quince entrevistados/as no pertenecientes a la muestra que finalmente sería seleccionada. Si bien el número de reactivos no se modificó después de la prueba piloto, sí se modificó el contenido de cada uno de ellos. Se eliminaron algunas imágenes y se acotaron ciertas consignas, debido principalmente al cansancio y esfuerzo que demostró requerir completar todos los ítems.

Finalmente, el instrumento creado se compone de la siguiente manera:

En la primera consigna, se solicita a los/as entrevistados/as que realicen una asociación entre cinco palabras brindadas a modo de disparadores (tiempo, fecha, ciclo, cambio, espacio) y *lo primero que se le venga a la mente*. Este primer reactivo, se basó en el método psicoanalítico de la asociación libre utilizado habitualmente en el contexto terapéutico, en el cual se le pide al paciente que se encuentra en tratamiento que exprese en palabras todos los pensamientos, sentimientos, deseos, sensaciones, imágenes y recuerdos, sin reserva, tal como espontáneamente ocurran (Laplanche & Pontalis, 1996). El término *libre* en este método se refiere solo a la relativa suspensión del control consciente, motivo por el cual se decidió utilizarlo en este dispositivo; a través de esta técnica se intentó disminuir cualquier censura, interpretación o valoración que pudiera generar la palabra-disparador, accediendo a niveles de respuesta menos modificados por la racionalidad consciente.

La segunda consigna, presentaba al sujeto una serie de imágenes (ocho en total) que podrían sugerir ciertas situaciones (playa paradisíaca, sala de espera, mujeres trabajando en una fábrica, grupo de personas reunidas en torno a una mesa al aire libre, mujer meditando en una playa al atardecer, embotellamiento de autos, filas en cajas de supermercados, un hombre y una mujer abrazados) y se solicitaba que la persona explicitase *todo lo que siente y le generan las siguientes imágenes*. Esta segunda consigna tomó como base la técnica de la foto-elicitación (Harper, 2002), las entrevistas que incluyen la técnica de elicitación conectan *definiciones básicas del yo* a la sociedad, la cultura y la historia (Harper, 2002). Se trata de una técnica ampliamente usada, y que se corresponde con la “narrativa descentrada de la sociología posmoderna; de la sociología del cuerpo y de los estudios sociales de la emoción” (Harper, 2002, p. 13). Según este autor, la técnica se basa en que las partes del cerebro que procesan la información visual son evolutivamente más antiguas que las partes que procesan la información verbal. Por este motivo, las imágenes evocan elementos más profundos de la conciencia humana. Los intercambios en los que el cerebro procesa imágenes y palabras posibilitan un uso más extendido de la capacidad cerebral. De este modo se evidencia no solo que con esta técnica se produce más información, sino que además de información se evocan sentimientos y memorias que se vinculan con la forma particular de representación de las fotografías, brindando finalmente un tipo diferente de información de la que brindaría solo el intercambio verbal.⁷⁶

La tercera consigna retoma la foto-elicitación desde una perspectiva diferente. Se presentaron cinco situaciones en las que aparecen personas (una madre y un hijo de la mano queriendo avanzar hacia diferentes direcciones, un hombre y una mujer discutiendo, un numeroso grupo de personas abrazadas, una mujer leyendo en un espacio cerrado y un hombre leyendo recostado en el césped) con cuadros de diálogo o nubes de pensamiento y se solicitó a los/as entrevistado/as que *completara los cuadros con lo que podrían estar pensando o diciendo las personas en cada situación*. Si bien esta consigna solicitaba a los/las entrevistados/as cierta elaboración consciente de una situación, al combinarla con la técnica de elicitación y relacionarla en relación con diversas situaciones, brindó información muy variada acerca de las percepciones de la persona acerca de la situación y, finalmente, del tiempo en ese contexto específico.

En la cuarta consigna, nuevamente se presentaban imágenes al/a la entrevistado/a, pero en este caso se trataba de imágenes con más grado de abstracción y se le solicitaba que pensara *un título para la imagen* y que reflexionara *brevemente sobre lo que le hace sentir y pensar cada una de ellas*. Otra vez se hizo uso de la foto-elicitación, ya que como plantea Angulo Rasco (2007) “hablar con imágenes como mediación es la única manera de entrar en la experiencia íntima y personal; un ámbito que por la mera utilización de la entrevista etnográfica estaría cerrado (cuando no vedado) a nuestra indagación” (p. 5).

La quinta consigna consistía en trece imágenes que, a partir de la indagación teórica realizada con anterioridad a la construcción del dispositivo, podían dar cuenta o relacionarse con distintas concepciones de tiempo. La selección se basó en la revisión de la teoría acerca de las concepciones disciplinares del tiempo para la complejización del concepto, y se buscaron imágenes-disparadores que de alguna manera pudieran simbolizar estas concepciones. Una mano sosteniendo un reloj con alas, un reloj con forma de espiral que nunca acaba, una flecha circular, una flecha recta, un hombre haciendo equilibrio entre un reloj y el signo pesos, hombres corriendo sobre relojes, un arroyo, la luna en sus diferentes ciclos, un calendario, un árbol desde que es semilla hasta que da frutos, un reloj que en lugar de números tiene el símbolo del infinito dentro, el ciclo de vida de una persona desde bebé hasta anciano y un hombre haciendo malabares con relojes. La consigna solicitaba al/a la entrevistado/a que marcara *con una cruz una o más imágenes representativas de su forma de percibir el tiempo y reflexiones brevemente sobre su elección*. En esta consigna, se pretendía comenzar a generar una reflexión más elaborada acerca de las formas de sentir y pensar el tiempo de cada persona. Se dio la posibilidad al/a la entrevistado/a de marcar una o más opciones, apareciendo en algunos casos contradicciones evidentes, llevando a meditaciones más profundas sobre la relación con el tiempo.

En la sexta consigna se presentaron veintiún frases tradicionales o refranes muy diversos acerca del tiempo y se solicitó al/a la entrevistado/a que marque aquellas con las que se *sienta más identificado/a*.

Las frases seleccionadas fueron:

- Cualquier tiempo no consagrado al amor es tiempo perdido.
- El tiempo es oro.
- El tiempo no es oro; el tiempo es vida.
- Solo hay dos cosas que podemos perder: el tiempo y la vida; la segunda es inevitable, la primera imperdonable.
- La vida es una lucha contra el tiempo.
- El tiempo es tirano.
- Dale tiempo al tiempo y el tiempo te enseñará muchas cosas.
- Al que madruga Dios lo ayuda.
- Más vale tarde que nunca.
- A la ocasión la pintan calva.
- Hay más tiempo que vida.
- Tiempo ni hora no se ata con sogá.
- A su tiempo maduran las uvas.
- Tiempo al tiempo.
- El tiempo pasa y no perdona.
- El tiempo lo destruye todo.
- El tiempo pone las cosas en su sitio.
- Si perdemos el tiempo, perdemos la vida.
- No pasa el tiempo, pasamos nosotros.
- No tengo tiempo para tener prisa.
- No des tiempo al tiempo porque el tiempo no da tiempo al tiempo.

Esta consigna apuntó a indagar en la transmisión social de las concepciones, en este caso específico del tiempo, además de permitir la elección de múltiples opciones, lo que posibilita indagar en las aparentes contradicciones y complejidades de las concepciones. Por medio de los refranes y las frases, la cultura se transmite generacionalmente, se

reproduce y se reconstruye constantemente. El objetivo de esta consigna fue indagar en cuáles son las concepciones transmitidas y que circulan más fácilmente a nivel social.

La última consigna presentada fue la siguiente: *Piense en el pasado, el presente y el futuro como si tuvieran forma de círculo; ahora, dibuje estos círculos de manera que representen lo mejor posible cómo se siente usted acerca de la relación entre pasado, presente y futuro. Una vez finalizado el dibujo, señale cuál es cada uno.* Esta consigna se halló enteramente basada en el Test de los Círculos (Cottle, 1967). Este test presenta exactamente esta misma consigna como única indicación. Según Cottle (1967) dos palabras claves sobresalen. Por un lado, la *forma*, por medio de la cual se pretende connotar algo diferente a un orden cronológico o lineal. Utilizando categorías de espacio y tamaño, el autor pretende, además, obtener medidas de dominancia o significancia individual de alguna zona en particular. Por otro lado, la segunda palabra clave es *relación*, la cual ofrece una invitación explícita a ubicar las tres zonas temporales como si representaran relaciones de algún tipo.

Las variables generadas con este test son el parentesco (*relatedness*) de las zonas temporales –relaciones- y la atribución de una importancia especial o dominancia de alguna o algunas de las zonas. Para poder trabajar con estos fenómenos, el autor plantea que el horizonte temporal debe ser presentado de manera que sea posible realizar cierta manipulación de los compartimentos temporales. “El respondiente necesita ser capaz de poder jugar con las zonas temporales, arreglarlas ‘en un orden’, y más importante, ‘estructurar en un espacio’ las relaciones que percibe entre ellas” (Cottle, 1967, p. 60).

Este test ha sido ampliamente utilizado en investigaciones acerca de la percepción del tiempo, y su consigna fue incluida en este dispositivo ya que se consideró relevante comparar los resultados hallados en estos casos con los estudios previamente realizados con el mismo instrumento.

Entrevista semi-estructurada propiamente dicha

La segunda parte de la entrevista fue realizada verbalmente y en torno a algunos ejes que funcionaron como guía. En la mayoría de los casos, ciertas verbalizaciones fueron surgiendo durante la aplicación de la encuesta y se retomaron al iniciar este segundo momento. En esta segunda parte se pretendió indagar en las opiniones, percepciones y creencias de los sujetos acerca de ciertas situaciones cotidianas y algunas que no suceden diariamente y que involucran determinadas formas de percibir y concebir el tiempo. Los ejes de la entrevista fueron pensados a partir de la teoría trabajada hasta el momento y de situaciones sistematizadas en experiencias de investigación previas.

Es necesario aclarar aquí que, como plantea Bourdieu (1980), se considera que la producción de enunciados en las situaciones sociales es una producción práctica, esto es, sin tiempo para la reflexión, para el distanciamiento, por lo tanto, el sujeto ha de producir sus discursos en la urgencia de la situación inmediata. Esto, más allá de que plantea cierta racionalización de sus procesos debido a la puesta en juego del lenguaje y de cierta reflexión, también conecta con un nivel *extradiscursivo* (Criado, 1998) que pone en relación el decir del sujeto con su hacer.

Para la realización de las entrevistas se plantearon ciertos ejes considerando un rango que va de la descripción y explicitación de lo hecho, lo por hacer, lo que se hace cotidianamente y las creencias y opiniones acerca del tiempo en los espacios organizacionales y sus implicancias en los procesos de cambio y aprendizaje en dichos espacios.

Los ejes que guiaron las entrevistas fueron los siguientes:

- Definición de tiempo.
- Configuración del tiempo en lo individual y lo organizacional
- Gestión y organización del tiempo en la organización y fuera de ella
- Uso del tiempo dentro y fuera de la organización
- Procesos de aprendizaje y/o cambio atravesados por la organización
- Barreras y facilitadores de dichos procesos
- Relación entre el tiempo y los procesos de aprendizaje y cambio.

Para indagar en estos ejes se realizaron preguntas acerca de la cotidianeidad de los/as entrevistados/as (rutina diaria, hábitos alimenticios, medios de transporte, conductas en el tránsito, actividades y tiempo libre, afecciones de la salud, opiniones de sus vínculos, hobbies) y acerca de sus reflexiones, opiniones y creencias (definiciones de tiempo, cuánto control cree tener sobre la gestión de su tiempo, cómo cree que esta variable afecta su cotidianeidad, cómo cree que afecta su trabajo, cómo piensa el tiempo en la organización, quién cree que organiza el tiempo en sus espacios laborales, cómo vivió los procesos de aprendizaje y cambio en la organización a la que pertenece, qué cree que funcionó como barrera obstaculizando estos procesos y qué cree los facilitó, cree que existe alguna relación entre el tiempo y cómo se dieron los procesos mencionados, cree que *si hubiese habido más tiempo* esos procesos hubiesen sido diferentes, etc.). Muchas de las preguntas que sirvieron a la exploración de los ejes, se basaron en estudios previos de otros autores (Cottle, 1967; Jacques, 1984; Levine, 2012) que funcionaron como antecedentes para este trabajo.

Dada la cualidad de semi-estructurada de las entrevistas, no fueron iguales en todos los casos. Si bien los ejes a explorar se repitieron y algunas de las preguntas también, el surgimiento de otras reflexiones y temas relacionados hizo que cada entrevista brindara diferente información sobre la problemática. Esto resulta inmensamente rico a la hora de analizar las respuestas, ya que la intención de este trabajo de Tesis es captar no solo la homogeneidad que pueda encontrarse en cada espacio organizacional, sino también las discontinuidades, fracturas, contradicciones, aspectos no explicados, con el objetivo de lograr una representación “compleja y múltiple, fundada en la expresión de las mismas realidades en discursos diferentes, a veces irreconciliables, y abandonar el punto de vista único en beneficio de la pluralidad de perspectivas coexistentes y a veces irreconciliables” (Bordieu, 1999 citado por Giarraca y Bidaseca, 2007, p.).

4.3. Entrevistas con especialistas

Durante todo el proceso de investigación que sirve como base a esta Tesis, se realizaron diversas entrevistas abiertas con especialistas en alguna de las problemáticas aquí abordadas, con el objetivo de profundizar en cada una de ellas desde distintas perspectivas que pudieran nutrir el trabajo de investigación.

A continuación, se detallan los/as especialistas/as consultados, el área de especialización por la cual fueron seleccionados/as para las entrevistas y los temas en torno a los cuales giraron las preguntas, como así también lo que posibilitaron en relación a esta Tesis.

La primera entrevista se llevó a cabo con el Dr. Paul Zadwazki, profesor de la Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne durante una estancia de la doctoranda en París en el año 2014. El profesor Zadwazki dicta un seminario en la Maestría en Ciencia Política de esta universidad, se especializa en el abordaje de los grandes debates filosóficos y éticos contemporáneos y participa del Centro de Investigación, Significado, ética y sociedad (CERSES). En este caso la entrevista profundizó en los desarrollos de la sociología clásica y la concepción contemporánea del tiempo (Marx, Durkheim, Weber), en sus opiniones y creencias sobre cómo se configura esta variable en el ámbito educativo francés y en cuáles consideraba podrían ser sus implicancias para los sujetos y las organizaciones educativas.

La segunda entrevista se realizó con el Dr. Bernardo Nante, también durante la estancia en París en octubre de 2014. El Dr. Nante es Doctor en Filosofía y realizó estudios superiores en psicología, ciencias orientales, matemática y economía. Es profesor en diversas universidades e instituciones de educación superior. Investiga sobre la interrelación entre psicología, religión y filosofía comparada Oriente-Occidente. Se especializa en psicología junguiana, es el traductor al castellano de varios volúmenes de su obra completa y estuvo a cargo de la edición castellana del Libro Rojo de Jung. La entrevista con el Dr. Nante tuvo como principal objetivo abordar el tema del tiempo desde la perspectiva de la psicología de Jung y profundizar en los desarrollos sobre el tema de este autor. Esta entrevista posibilitó el abordaje a nivel teórico del concepto de sincronicidad y

del tiempo en los mitos y las filosofías orientales a partir de la información y guía ofrecidas por el entrevistado.

En relación a las filosofías orientales y su concepción del tiempo, también se realizó una entrevista, en junio de 2015, con el Maestro de Tai Chi y Kung Fu tradicional Hector Lenti, quien poseía una trayectoria de más de treinta años como maestro de artes marciales chinas y sus enseñanzas no se restringían a los aspectos técnicos, físicos y relacionados con la lucha, sino que involucraba en su práctica la filosofía del tao que sirve de base al kung fu chino. Esta entrevista permitió profundizar en las enseñanzas del tao, brindando a la doctoranda una idea más acabada de la filosofía del taoísmo junto a la posibilidad de vivenciar a través de sus clases la puesta en práctica de estas enseñanzas.

Otra de las entrevistas realizadas fue con el Dr. Ricardo Espinoza Lolas, Doctor en Filosofía y docente de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Esta entrevista se realizó en el año 2016 durante una estancia de la doctoranda en Chile. El entrevistado se especializa en los desarrollos filosóficos de grandes pensadores como Hegel, Zubirí, Nietzsche y Heidegger, y la entrevista giró en torno a las concepciones de tiempo de estos filósofos, brindando a la doctoranda la información necesaria a nivel teórico pero generando, además, una profunda reflexión sobre algunos de los planteos realizados en esta Tesis, especialmente en relación a las implicancias que posee el tiempo para la conformación subjetiva de los sujetos que se encuentran constantemente atravesados por las instituciones sociales.

En la misma visita a Chile se realizó una entrevista con la Dra. Paula Ascorra, también docente de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. La Dra. Ascorra se especializa en psicología organizacional desde una perspectiva socioconstruccionista y ha realizado algunas investigaciones acerca del tiempo en estos ámbitos. Si bien las investigaciones de la entrevistada eran conocidas por la doctoranda, la entrevista colaboró en profundizar los planteos realizados en esta Tesis desde el construccionismo social, como así también a la reflexión en torno a las técnicas utilizadas y a utilizar para explorar en los espacios organizacionales. A partir de esta entrevista, algunas de los instrumentos de recolección de datos fueron modificados.

Por último, en el año 2017, se entrevistó a la Dra. Florencia Mareovich, quien se especializa en psicología del desarrollo, específicamente en el desarrollo cognitivo y con quien se dialogó sobre las perspectivas de la psicología en el desarrollo temprano de niños y niñas desde las perspectivas de Vygotsky y Piaget, pero además brindó información acerca de investigaciones actuales sobre la problemática del tiempo en el plano psicológico y el desarrollo de los sujetos.

Las entrevistas realizadas con los/as distintos/as especialistas no fueron analizadas como las de los casos de estudio, sino que sirvieron de base para todo el desarrollo de esta Tesis. Estos/as expertos/as colaboraron con la búsqueda de bibliografía y antecedentes, con la construcción de las categorías de análisis y con las reflexiones que se presentan en las conclusiones.

4.4. Grupos focales

Otra de las técnicas utilizadas para explorar las percepciones y concepciones del tiempo en los espacios organizacionales fue la del grupo focal o *focus group*. Se trata de otra herramienta de interacción verbal, que proporciona nuevas informaciones no tanto sobre comportamientos sino más específicamente sobre las construcciones que poseen las personas en relación con la problemática estudiada (Alonso, 1998). Esta técnica propició la exploración de un tema a partir de lo que surgió de los/as entrevistados/as, y, según Petracci (2007), es particularmente útil para explorar prácticas y opiniones, no solo en el sentido de lo que la gente piensa sino también por qué lo piensa. Además, esta forma de entrevista múltiple (Archenti, 2007) promueve la interacción entre los/as entrevistados/as, por lo que las actitudes y opiniones exploradas no son las individuales, sino que son el resultado de la situación social de debate, donde unas son influidas por otras.

En el marco de esta investigación se realizaron dos grupos focales, uno en cada organización, con un mínimo de ocho participantes en cada uno. El grupo focal se realizó

con posterioridad al análisis de algunas de las entrevistas y de las primeras observaciones participantes, y su objetivo fue propiciar el diálogo en torno a algunas de las categorías construidas para dichos análisis, y la profundización en ciertos temas surgidos en las instancias previas. Tanto en el caso de la organización educativa informal (empresa de desarrollo de software) como en el de la formal (Facultad del área de las Ciencias Sociales) los/as entrevistados/as pertenecían a distintos órdenes jerárquicos de la organización.

Se plantearon cinco ejes en torno a los cuales se pretendía dialogar: organización y gestión del tiempo en la organización, tiempo de trabajo y tiempo de ocio, uso del tiempo y calidad de vida, proceso de cambio atravesado por la organización, relación entre dicho proceso y la variable tiempo. Las preguntas se presentaron de forma abierta al grupo en su conjunto y se estimuló a los/as participantes a intercambiar sus opiniones y posturas con el resto de los miembros. Cada uno de estos encuentros duró aproximadamente tres horas, y ante del cierre de cada uno de ellos, se construyó junto a los entrevistados una matriz FODA de la organización.

Matriz FODA

La matriz FODA, también denominada por diferentes autores/as como análisis FODA, matriz DAFO o DOFA, es una técnica que se utiliza para el estudio de la situación en las que se encuentra una organización en relación a sus características internas y a su contexto, con el objetivo de reconocer sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Ballesteros et. al., 2010). En esta herramienta, la situación interna está compuesta por factores que se consideran controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de los factores que escapan al control de la organización: oportunidades y amenazas.

Se consideran fortalezas de la organización a las funciones que esta realiza de manera correcta, puede tratarse de ciertas habilidades, capacidades, recursos y atributos (Ponce Talancón, 2007). Son los factores críticos positivos con los cuales cuenta la organización y que deberían ser capitalizados por ella. Por su parte, las debilidades son los factores críticos negativos que la hacen vulnerable, que deben primero ser reconocidos para posteriormente intentar reducirlos. Las oportunidades son definidas por Ponce Talancón (2007) como “las fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización” (p. 115) y representan elementos positivos que podrían posibilitar el crecimiento o la mejoría si se aprovechan poniendo en juego las fortalezas. Son los aspectos en los cuales la organización debería invertir. Por último, las amenazas son lo contrario a las oportunidades, aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el desarrollo de la organización y generar potenciales problemas; estas amenazas requieren ser identificadas.

Antes del cierre de cada grupo focal, se presentó a los entrevistados la técnica, explicando cada componente con sus características específicas y se procedió el armado colectivo de cada matriz. El análisis de las matrices se realizó a partir de las categorías que fueron construidas para el análisis de los casos y, además, fue una herramienta muy relevante para reflexionar sobre el estado actual de las organizaciones luego de los procesos de cambio y aprendizaje atravesados.

5. Procedimientos

Como primera etapa fundamental de esta Tesis, se realizó una amplia búsqueda bibliográfica y de antecedentes con el propósito de complejizar el concepto de tiempo que posteriormente se indagaría en cada caso-organización. Luego, antes de proceder a la recolección y construcción de los datos se realizaron pruebas piloto de las entrevistas semi-estructuradas, tanto del dispositivo construido *ad hoc* como de la instancia verbal. Para ello, se aplicó la entrevista a quince personas que no participarían de la muestra final de esta investigación, y que pertenecen a diversas organizaciones, no solo a las tomadas en este estudio. El motivo por el cual se decidió realizar la prueba piloto de esta manera, tiene que ver con la necesidad de que el instrumento sea comprendido por cualquier sujeto, más allá de su actividad laboral y su formación. A partir de esta prueba, se modificaron ambas

instancias de la entrevista para hacerlas más accesible, tanto en relación a algunos términos utilizados como a la cantidad de *reactivos* presentados.

Con respecto a la recolección de los datos definitivos de esta Tesis, a excepción del grupo focal realizado con los/as miembros de la organización educativa formal (Facultad del área de las ciencias sociales), todas las técnicas fueron aplicadas dentro de los espacios organizacionales. Para esto se solicitaron los permisos correspondientes a las máximas autoridades de ambas organizaciones, y se concertó con ellos el cronograma de actividades en esos espacios. Se realizaron diversas entrevistas con las autoridades de las organizaciones, para posteriormente, comenzar la aplicación de cada técnica. Durante todo el tiempo que duraron los trabajos de campo se realizaron las observaciones participantes; por otra parte, en un primer momento se aplicaron las entrevistas semi-estructuradas, para las cuales, ambas organizaciones facilitaron una oficina que contaba con los requisitos de tranquilidad y privacidad. Cada entrevista duró entre una hora y una hora y media. Se realizaron aproximadamente dos entrevistas por visita a la organización, y en cada visita se realizó al menos una hora de observación. Los encuentros fueron pautados directamente con los/as entrevistados/as por recomendación de las autoridades de las organizaciones; además al inicio de cada uno de ellos se informó a las personas sobre las características de la investigación así como los objetivos, y se les solicitó que firmasen un consentimiento informado (se detallan aspectos sobre el mismo en el siguiente apartado). Después de la realización de las entrevistas, se avanzó sobre la construcción de las categorías de análisis (si bien estas categorías fueron tomando forma durante el mismo proceso de entrevistar) que sirvieron como base para la construcción de los ejes en torno a los que se desarrollaron los grupos focales. El grupo focal realizado en la organización educativa informal (empresa de desarrollo de software) fue más sencillo de concertar, debido a que casi todo/as los/as empleados/as cumplen el mismo horario y se hallan al mismo tiempo en la organización. Se concertó la fecha y el horario con todos/as y se realizó en un espacio brindado por el dueño de la empresa.

Por otra parte, el grupo focal realizado con los miembros de la organización educativa formal (Facultad del área de las Ciencias Sociales) presentó ciertas dificultades a la hora de concertar una fecha y horario, ya que no todos/as los/as miembros de la organización realizan sus funciones al mismo tiempo, motivo por el cual se recurrió a un espacio por fuera de la organización que posibilitaba el encuentro en horarios factibles para los/as entrevistados/as. Otra característica distintiva de los grupos de la organización educativa formal fue que estuvieron compuestos por las personas previamente entrevistados, pero además se sumaron al grupo focal algunos/as estudiantes. Una vez recolectados todos los datos, se procedió a complejizar las categorías ya formuladas y a la creación de nuevas a partir de los nuevos datos construidos.

6. Aspectos éticos

En ambas organizaciones abordadas en esta Tesis se concertaron, en primer lugar, reuniones con la máxima autoridad responsable de la misma. En el caso de la organización educativa informal, se realizaron reiteradas reuniones con su dueño, en las cuales se conversó acerca de la investigación a realizarse, las características y el alcance de la misma. Se elaboró conjuntamente un cronograma de trabajo con el objetivo de interferir lo menos posible con las tareas que se realizan en la empresa, y una vez finalizada la investigación, se presentó un informe de lo realizado con información sobre las conclusiones que podrían resultar de utilidad para la dirección de la organización.

En el caso de la organización educativa formal, con anterioridad a la reunión con la máxima autoridad, se presentó un pedido formal, el cual atravesó las correspondientes instancias administrativas que brindaron el permiso de realizar el trabajo de campo en ese espacio. Después de esto, se realizaron reuniones con el Decano, con quien se dialogó sobre la investigación, se brindó la información correspondiente y se elaboró un cronograma de trabajo.

A continuación, se contactó a los/as miembros de cada organización y se los/as convocó a las entrevistas, antes de comenzar se explicaron las características generales de

la investigación, objetivos, alcances y procedimientos. Finalmente, se los invitó a participar del estudio y se solicitó la firma de un consentimiento escrito, en el cual se explicitaba la confidencialidad de los datos, el uso que se haría de lo *hallado*, la posibilidad de recibir una devolución del trabajo realizado y el carácter voluntario de la participación.

7. Plan de análisis de datos

El momento del análisis de los datos es uno de los más importantes y a la vez, el más complejo y sujeto a subjetividades (González Gil & Cano Arana, 2010a) de todo el proceso de investigación cualitativa. Se trata del proceso por el cual se va “más allá de los datos para acceder a la esencia del fenómeno de estudio” (González Gil & Cano Arana, 2010a, p. 1), para lograr la comprensión de las situaciones. La comprensión es, siguiendo a Gadamer (citado por Guber, 2005), la “forma experiencial particular en que el sentido común toma conocimiento del mundo sociocultural” (p. 31). Si bien como plantea Guber (2005) la comprensión no agota el proceso total de la investigación, se configura en un paso central para el conocimiento de lo social, y permite reconocer y brindar un marco donde los actos, dichos, motivos, opiniones y comportamientos de los sujetos encuentran un sentido.

Esta comprensión se logra a partir del análisis de los datos. Briggs y Peat (1998 citado por Perlo, 2014) plantean que el acto de conocer implica cierto despliegue de lo desconocido. De este modo, dice Perlo (2014) “los datos no encuentran su significado en su raíz etimológica, *datum*, ‘lo dado’. Contrariamente, estos son contruidos, por las teorías que le otorgan orden a esta información” (p. 107).

El análisis de datos en esta Tesis se realizó desde una postura integradora de diversos enfoques sobre el tema. Se trató, retomando algunos conceptos planteados por González Gil y Cano Arana (2010a), de un análisis procesual, dinámico, interactivo, reflexivo, inductivo, creativo, *juguetero*, metódico, riguroso y complejo. Se intentó integrar, por un lado, un análisis que implica tareas y procedimientos de procesamiento y organización de datos; y por el otro, un proceso entendido como trabajo imaginativo y creativo de interpretación. El trabajo de organización e interpretación de los datos se encontraron íntimamente relacionados y se realizaron de forma paralela brindándose sentido mutuamente y posibilitando la construcción de sentidos más profundos.

En relación a la forma específica de realizar el análisis de los datos cualitativos, González Gil y Cano Arana (2010b) plantean que no existe una manera ideal de realizarlo, pero que, en cualquier caso, el objetivo que se persigue es el de abstraer de los datos existentes ciertas pistas o significaciones que colaboren a la comprensión de la complejidad del fenómeno estudiado. En este sentido, para el análisis de los datos de esta Tesis se consideró apropiado realizar una triangulación de estrategias analíticas, tomando algunas características del análisis de discurso y algunas del análisis de contenido. De esta manera, se toma como punto de partida el contenido manifiesto para acceder al contenido latente y se toma en consideración el sentido social y contextual del lenguaje.

Para realizar el análisis de los datos de esta Tesis, se llevó adelante una primera fase de organización, procesamiento y análisis de los datos contruidos en las entrevistas semi-estructuradas y en las observaciones participantes. Esta fase permitió, por un lado, extraer del gran cúmulo de datos aquellos que poseían significación relevante en relación a los objetivos de esta investigación y por el otro, comenzar a establecer ciertas relaciones entre los datos, las cuales posteriormente facilitaron su abstracción. Para la realización de este análisis fue necesario una primera instancia de transcripción de todas las entrevistas realizadas y las notas de campo. En ningún momento se consideró que la organización y el procesamiento de datos sea un trabajo puramente mecánico y objetivo, sino que como plantean González Gil y Cano Arana (2010b) estas actividades estuvieron cargadas de matices interpretativos y atravesadas por la subjetividad de la investigadora desde el principio.

En un primer momento, se procedió a la codificación de los datos, lo cual implicó la preparación de la materia prima que permitió “condensar los datos en unidades analizables” (González Gil & Cano Arana, 2010b, p. 4). Después de una lectura en profundidad de todo el material, se realizó el proceso de codificación propiamente dicho, por medio del cual se

identificaron palabras, frases o párrafos que presentaban ciertos significados en relación a los objetivos de la investigación. Este tipo inicial de codificación es la que Soneira (2006) ha denominado codificación abierta (*open coding*). Los códigos, en este caso, provinieron tanto de las lecturas y la formación teórica de la investigadora (*pre-codificación*) como del lenguaje y las expresiones utilizadas por los/as entrevistados/as (*códigos in vivo*). En esta primera etapa se generaron un gran número de códigos para los datos que se poseían.

Para comenzar a disminuir estos códigos y darles ciertos sentidos a los datos, se procedió a la búsqueda de relaciones entre los códigos construidos, en un ida y vuelta con la teoría de base de la Tesis. En este segundo momento, se realizó una selección de grupos de códigos que se consideraban con más peso de significación y que permitían un trabajo interpretativo abordable; y se los organizó en relaciones intragrupales (grupos de códigos con el mismo significado atribuido) e intergrupales (relaciones entre los significados atribuidos a cada grupo de códigos). Es a partir de esta agrupación de los códigos que surgen las categorías de análisis; las mismas se conformaron con agrupaciones de códigos con el mismo significado atribuido que se pusieron en relación con la teoría que sirve de base a esta Tesis.

A partir de todo este trabajo realizado con los datos, comenzaron a surgir lo que González Gil y Cano Arana (2010b) denominan *reflexiones analíticas*. Estos *insights* analíticos se definen como “reflexiones críticas sobre el proceso de investigación, e inferencias analíticas a partir de los datos” (p. 8) y es aquí donde comenzaron a hacerse evidentes los procesos interpretativos y de abstracción de significados de los datos que se realizaron desde el comienzo mismo del proceso.

Una vez realizada cierta interpretación y abstracción de significados, se realizó también un análisis metafórico del discurso y un análisis de conceptos, lo que permitió profundizar en los sentidos construidos y compartidos en relación al tiempo en los espacios organizacionales.

Luego de estos procedimientos y una vez construidas las principales categorías de análisis de los datos, se procedió a la realización de los grupos focales. Con los datos finales conseguidos a través de esta técnica junto a los brindados a partir de la aplicación de la matriz FODA se afinaron y especificaron más las categorías construidas y se profundizó en su interpretación, lo que colaboró con la construcción de cierta teoría para continuar comprendiendo las construcciones de las personas en torno al tiempo.

8. Categorías de análisis

Las categorías de análisis presentadas a continuación fueron creadas a partir de los datos construidos en el trabajo de campo y de la complejización teórica del concepto de tiempo realizada en la primera etapa de la investigación. Estas categorías se describen y caracterizan ya que no se desprenden de una única teoría sino de todo el trabajo realizado, tanto a nivel teórico como práctico. Si bien se presentan aquí de manera sistematizada, su construcción fue un proceso que implicó distintas etapas de trabajo de campo y revisión teórica de manera yuxtapuesta.

- Construcción del espacio organizacional

Como fue planteado en el Capítulo II de esta Tesis, el espacio organizacional es una construcción. Como plantea Schvarstein (2002) el espacio que se configura en las organizaciones que asegura la recurrencia de las interacciones y funciona como soporte de las redes vinculares que se reiteran cotidianamente. En este sentido, el autor lo plantea como *productor*, pero también resalta su aspecto de *producido*. Esta categoría, entonces, agrupa los datos que posibilitan pensar a la organización-caso como un espacio que genera y es generado por los significados y sentidos socialmente construidos en ella.

Entre los datos que se incluyen en esta categoría se encuentran la historia de la organización, el organigrama, la descripción que realizan los sujetos, los datos observables (espacio-materialización) en relación a espacios físicos, distribución de escritorios, aspecto de los ambientes, materiales de trabajo, lugares de reunión, lugares de descanso, los *espacios prescriptivos* y los *proscriptivos* (Schvarstein, 2002), los *lugares* y *no lugares* (Augé, 2008) y los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización en estos

distintos espacios. De esta forma, el espacio de la organización se constituye en un valioso analizador natural de la misma y posibilita la interpretación de ciertos sentidos que ella misma crea o que la crean.

- ***Teorías declaradas de tiempo***

Como fue desarrollado en el segundo capítulo de esta Tesis, las teorías declaradas son consideradas creencias y valores manifiestos, esto es, explícitos, en los que de hecho creen las personas. Según Argyris (2009) estas teorías funcionan principalmente cuando se debe hacer frente a situaciones rutinarias; en estas ocasiones, lo que la gente dice que cree y cómo se comportan es básicamente lo mismo (Christensen, 2008). Sin embargo, ambos autores señalan que cuando se trata de asuntos complejos, las teorías que se defienden o declaradas casi nunca funcionan. Es posible considerar que la relación con el tiempo es una situación problemática que surge de forma reiterada en las organizaciones, por lo tanto, podría considerarse dentro de lo rutinario, pero al mismo tiempo se trata de un asunto sumamente complejo y difícil de asir en términos racionales.

“¿Qué es, entonces, el tiempo? Si nadie me lo pregunta, lo sé; si quiero explicárselo a quien me pregunta, no lo sé” es la famosa frase con la cual San Agustín de Hipona pone en palabras, en el siglo IV, lo que aún en la actualidad suele ser una respuesta a la pregunta sobre la definición del tiempo. Sin embargo, la pregunta es ineludible, y las respuestas brindan abundante información que permite comprender los sentidos construidos en torno a la problemática.

- ***Percepción y teorías en uso del tiempo***

Esta categoría de análisis de los datos surge de la indagación teórica previa al armado de los instrumentos que fueron aplicados en los espacios organizacionales. Como fue desarrollado en el Capítulo I de esta Tesis, la vivencia es entendida como percepción fenoménica pura de las situaciones en sí mismas, en el instante. Es la expresión pura de la emoción, sin una interpretación que la medie. Se considera vivencia a lo que le pasa al hombre, a la percepción, la emoción, el sentimiento que le generan las diversas situaciones.

Por su parte, y como fue también previamente desarrollado (en el Capítulo II de esta Tesis) una teoría en uso es aquella que se deduce a partir de lo que las personas hacen y dicen. Son presunciones básicas, implícitas (Argyris, 2009; Argyris & Schön, 1978), producto del tiempo, firmemente arraigadas, no discutibles ni confrontables por los participantes porque, de hecho, no son explícitas; y funcionan como modelos que orientan y enseñan a los/as miembros maneras de percibir, pensar y sentir los hechos en la organización (Etkin, 2012).

Es a partir de su carácter de latente, de no conscientes, de implícitos y, sin embargo, observables, que se pone en relación ambos conceptos en esta categoría. Indagar en la vivencia del tiempo que poseen los sujetos, es de alguna manera, explorar las teorías en uso en relación al mismo que ponen en funcionamiento las personas para orientarse y manejarse en ciertas situaciones. Además, es posible suponer que estas mismas formas de manejarse ante determinadas situaciones, no solo refuerzan estas teorías en uso, sino que también generan vivencias específicas que las acompañan.

- ***El tiempo y los/as otros/as***

Esta categoría de análisis surge tanto de las respuestas brindadas en ambas partes de las entrevistas semi-estructuradas, como de las reflexiones realizadas en los grupos focales y de las observaciones de campo llevadas a cabo. Al momento de realizar el análisis de todos los datos construidos durante el proceso de inserción en el campo, se reafirma la hipótesis socioconstruccionista de que es a partir y junto al otro, el cual encarna en distintas figuras sociales, ya sean familiares, amorosas o laborales, que se regula el propio tiempo.

Resulta adecuado aquí retomar lo planteado por Castoriadis (2008) cuando realiza una diferenciación entre tiempo subjetivo y tiempo objetivo, lo cual se desarrolló con mayor profundidad en el Capítulo IV de esa Tesis. Es en y por medio de la socialización que la psique individual absorbe e interioriza el tiempo instituido en una sociedad dada. Es a partir de ese momento, en que comienza a conocer un tiempo que denomina público, y es a partir de ese mismo momento en que debe comenzar a lidiar con la dificultad que conlleva la convivencia de este tiempo público, instituido con su propio tiempo, denominado privado.

Castoriadis (2008) concibe a la institución social del tiempo como creada e instituida a lo largo de dos dimensiones tejidas a la par, por un lado, de dimensión conjuntista-identitaria o tiempo social identitario o calendario; y por el otro, la dimensión propiamente imaginaria o poética. En la construcción de esta categoría toma relevancia la primera dimensión planteada por el autor, por medio de la cual la sociedad “crea la lógica y la aritmética corrientes, ordinarias, y [los] objetos dotados de propiedades estables y permanentes”. Es este tiempo calendario, público el cual en la mayor parte de las ocasiones genera ciertos conflictos en el tiempo privado, individual.

Sin embargo, esta concepción pública del tiempo es creada por el sujeto junto a los otros, es una construcción social, una *representación colectiva*. Retomando los planteos del interaccionismo social, base del socioconstruccionismo, el tiempo es: “por un lado, la creación de los sujetos en su mutuo proceso de interacción social, pero por el otro es percibido por estos mismos sujetos como un hecho externo que no cabe sino aceptar como algo natural, como perteneciente a la esfera de lo dado por supuesto. (Berger y Luckmann, 1997, p.79)

- ***El tiempo en lo abstracto***

Dentro de las consignas presentadas en el dispositivo creado *ad hoc* para las entrevistas, se plantearon dos que pretendían indagar las concepciones de tiempo no ligadas a procesos cotidianos, esto es, el tiempo en lo abstracto. Las respuestas, en este caso, requerían de cierta reflexión y cierta racionalización, y permiten de alguna manera, comenzar a indagar en las teorías declaradas que los sujetos poseen del tiempo. Las imágenes abstractas y/o artísticas sobre el tiempo brindaron la posibilidad a los/as entrevistados/as de poner en juego diversos conocimientos sobre cuestiones teóricas provenientes de diferentes áreas de estudio. Los títulos y las reflexiones que fueron solicitadas en la primera consigna ponen en juego teorías físicas, mitos, posturas filosóficas y religiosas, sentimientos y pensamientos individuales y deseos; a partir de todo lo cual es posible indagar diversas características tales como el atravesamiento y transmisión cultural, la construcción social de las concepciones, las emociones, su expresión y la puesta en juego en esta construcción de concepciones, etc.

Se considera relevante explorar las concepciones del tiempo en lo abstracto ya que, como plantean tanto Castoriadis (2008) como Ricoeur (2004) la complejidad que presenta el tiempo para los sujetos tiene que ver con que su experiencias individual (temporalidad) se *opone* a las vastas simbolizaciones del tiempo en lo abstracto. Esta categoría se fundamenta en la posibilidad de abordar el tiempo objetivo a través de los tiempos subjetivos.

- ***Transmisión cultural de la concepción del tiempo***

Esta categoría se desprende de la concepción socio-construccionista del tiempo planteada en el segundo capítulo de esta Tesis. Allí se expone, siguiendo a Gergen (1999) y a Ascorra (2000) que los términos y las formas por medio de las cuales se consigue la comprensión del mundo y de los sujetos mismos son artefactos sociales, producto del intercambio entre personas, situadas histórica y culturalmente. Si se prosigue con la lógica socio-construccionista, que plantea que la sociedad crea constantemente su mundo, “el mundo de significaciones imaginarias sociales incorporado en sus instituciones particulares” (Castoriadis, 2008, p. 184), se hace evidente el énfasis que se pone al lenguaje como medio de socialización, pero también como creador de sentido y significación (Ascorra, 2000). Las formas de narrar o relatar el tiempo, crean sentidos. Como plantea Ricoeur (1992) el relato es un acto configurante que crea formas temporales organizadas, esto es, organiza el tiempo.

A partir de lo anterior, es posible considerar que la forma en que se relata o narra el tiempo, posee fuertes implicancias en cómo se organiza el mismo en una sociedad o grupo de personas. Esta categoría surge, por un lado, del análisis de la consigna que presenta un listado de refranes y dichos sobre el tiempo en el dispositivo creado para la primera parte de la entrevista y por el otro, del análisis del discurso de los/as entrevistados/as.

- ***Dominancia y relaciones entre pasado, presente y futuro***

La presente categoría surge del análisis de la última pregunta del dispositivo creado para la primera parte de la entrevista. En esta ocasión, se utilizaba como disparador la consigna del Test de los Círculos (*The Circles Test*; Cottle, 1967) y el análisis de los dibujos producidos se realizó en función de lo propuesto por el autor del test. Como fue explicitado en la descripción de la consigna (remitirse al apartado *Entrevistas semi-estructuradas, Dispositivo para indagar vivencia y percepción de tiempo* en este capítulo) las variables generadas con este test son el parentesco (*relatedness*) de las zonas temporales (relaciones) y la atribución de una importancia especial o dominancia de alguna o algunas de las zonas.

Las relaciones entre las zonas temporales son designadas por Cottle, Howard y Pleck (1969) de la siguiente manera: cuando los círculos se hallan espacialmente separados entre sí, se trata de una configuración *discreta* o *atomicidad*, cada vez que un círculo es dibujado tangencialmente a otro se trata de una configuración *continua* o *continuidad*, cuando los círculos se intersectan es *integrada* o *integración* y finalmente, cuando los círculos se hallan uno dentro del otro la configuración se denomina *proyección*. Asimismo, los círculos se consideran de acuerdo a su tamaño relativo. Cottle (1967) y Cottle et. al. (1969) plantean que investigaciones previas indican que el tamaño es asimilable más a la significancia percibida de una zona, a su potencia y su evaluación que a una simple estimación cronológica de su duración. Se habla de dominancia cuando el tamaño de un círculo sobrepasa el de otros.

Por último, se considera para el análisis la variable denominada *desarrollo*, la cual representa las zonas temporales con tamaño progresivamente aumentado desde el pasado, pasando por el presente hasta el futuro. El *desarrollo* requiere que el presente sea dibujado en tamaño intermedio entre el pasado y el futuro (Cottle et. al., 1969).

- **Gestión del tiempo dentro y fuera de las organizaciones**

Esta categoría fue pensada en un primer momento como *Configuración del tiempo*, y en ella se pretendía incluir la creencia de los sujetos sobre quién configura el tiempo en sus vidas. A partir de los datos construidos en las entrevistas, esta categoría es modificada, debido a que casi todos los/as entrevistados/as diferencian entre quien o quienes configuran el tiempo dentro de la organización y quien o quienes lo hacen afuera de las mismas. Si bien el planteo teórico-epistemológico de esta Tesis reconoce, justamente, que existen diversos tiempos para cada sujeto, los mismos tienen que ver con dominios individuales o privados, por un lado, y públicos o sociales por el otro; pero surge de los mismos sujetos una nueva diferenciación al interior de estos tiempos sociales: tiempo dentro de la organización y tiempo fuera de la misma.

Algunos autores ya realizan esta diferenciación en lo relativo al tiempo. Según Sennett (2006) la separación entre casa y trabajo implicó un cambio muy importante en el ritmo de vida de los sujetos, y con ellos en sus horarios y sus tiempos, generando una división en dos mundos: el mundo del hogar, con el tiempo del hogar, y el mundo del trabajo, con el tiempo del trabajo (Cabrales Salazar, 2012). En relación al tiempo en el trabajo (tiempo dentro de la organización), Escalada (2012) plantea que es la toma de decisiones de los líderes lo que influye en la estructuración del tiempo de las organizaciones, y en consecuencia, en la forma de estructuración del tiempo de la vida de quienes participan de ellas.

Se considera que esta diferenciación surgida del campo, además de respetar el planteo realizado por los/as mismos/as entrevistados/as, enriquece el análisis de las entrevistas, permitiendo un abordaje más profundo de la problemática y, a su vez, colaborando con la comprensión de los sentidos que adquiere el tiempo en estos espacios.

- **Hábitos, tiempo y salud**

En 1748, durante los inicios de la era industrial, Benjamin Franklin pronunció el famoso aforismo *el tiempo es oro*, reflejando o reforzando con este la nueva realidad que suponía pagar a los trabajadores por las horas de trabajo y no por lo que producían. Honoré (2008) plantea que una vez que fue establecido que cada minuto costaba dinero, las organizaciones emprendieron una carrera por acelerar la producción. Esto, según el autor, generó la denominada *enfermedad del tiempo* o *enfermedad del apuro* (Levine, 2012). Según Levine (2012) las personas que padecen esta enfermedad experimentan

innumerables dificultades, que van desde problemas de salud (especialmente cardiovasculares) hasta la fragmentación de las relaciones sociales y problemas psicológicos.

A finales del siglo XIX, médicos y psiquiatras comenzaron a llamar la atención sobre los efectos deteriorantes de la velocidad. En 1881, Beard (citado por Honoré, 2008) plantea esto por primera vez culpando a la velocidad de la gran mayoría de los problemas de salud, entre estos las caries, la alopecia y la neuralgia; y en 1884, Crichton-Browne achaca al ritmo apresurado de la vida moderna el considerable aumento del número de fallecimientos por insuficiencia renal, problemas cardíacos y cáncer en Inglaterra. Fue tal la crítica a la velocidad en relación a sus efectos sobre la salud y calidad de vida que, en la década de 1890, cuando comienza el auge de las bicicletas, algunos temieron que “pedalear velozmente contra la dirección del viento causara una desfiguración permanente, una ‘cara de bicicleta’” (Honoré, 2008, p. 58). Estas reacciones podrían resultar llamativas y risibles, sin embargo, es necesario tomar de ellas que ya a finales del siglo XIX la velocidad poseía visibles consecuencias (algunas veces exageradas). Actualmente, el ritmo acelerado se ha convertido en moneda corriente y se expresa en variados y múltiples ámbitos de la vida cotidiana. En las entrevistas se ha indagado sobre hábitos alimenticios, de descanso, rutinas diarias, transporte, tiempo libre, actividades extra laborales y bienestar o calidad de vida y salud de las personas. Estos hábitos han sido agrupados en una única categoría (a excepción del tiempo libre por motivos que se explicitan en la siguiente categoría *Tiempo Libre y Ocio*) con el objetivo de analizar la velocidad o no en el ritmo de vida, cuan conscientes son los/as entrevistados de esto y que implicancias consideran que esto posee para su calidad de vida.

Uno de los indicadores más retomados por la literatura especializada refiere al modo de alimentación de las personas. “Somos lo que comemos” plantea Feuerbach en el siglo XIX. Según Honoré (2008), el apresuramiento en la mesa comienza a producirse durante la revolución industrial. Ya en el siglo XIX se hablaba de comer como *engulle, traga y vete*; hoy, la mayor parte de las comidas son apenas una parada para recargar energías (Honoré, 2008). Esta aceleración en la mesa se refleja en la producción de los alimentos: fertilizantes químicos, pesticidas, alimentación intensiva, hormonas del crecimiento, reproducción sistematizada, modificación genética. Todas las estrategias se han utilizado para reducir costes, fomentar la producción y la rapidez del crecimiento de la materia prima de los alimentos. Esto reduce la calidad de la alimentación desde la fuente misma.

Otro de los indicadores puestos en consideración en reiteradas investigaciones es el transporte. Según la Asociación Civil “Luchemos por la Vida”, en el año 2015, 7472 personas fallecieron víctimas de accidentes de tránsito en Argentina, cifra que afortunadamente viene disminuyendo desde hace varios años, pero que sin embargo resulta notable. Qué medio de transporte es el utilizado y cómo describiría su conducta en el tránsito fueron las preguntas planteadas.

Otro indicador sobre hábitos y salud indagado en las entrevistas se relaciona con la autopercepción y la percepción de otros acerca del uso del tiempo: ¿han notado cómo gestionan el tiempo? ¿Han sido anoticiados sobre el uso que hacen del mismo y la velocidad con la que hacen las cosas o sobre posibles consecuencias de esto?

La concepción del tiempo que se encarna en los hábitos de las personas y que hace cuerpo, es decir, que termina poseyendo implicancias en la salud, posee importantes influencias en la teoría en uso acerca del tiempo que poseen dichas personas en los espacios organizacionales, motivo por el cual, esta categoría asume gran relevancia.

- ***Tiempo libre y Ocio***

Si bien el uso del tiempo libre y el ocio podrían considerarse hábitos y podrían haber sido puestos en consideración en la categoría previa, ambos son considerados una categoría distinta debido a la cantidad de debates que se originaron en torno a estos conceptos. Posteriormente a la realización de las entrevistas semi-estructuradas, se realizaron algunas de las entrevistas con especialistas, entre las que se encuentra la realizada con el Dr. Ricardo Espinoza Lolas, quien llamó la atención sobre cómo, en la actualidad, el uso del tiempo libre en raras ocasiones tiene que ver con el ocio. A partir de lo

conversado con el especialista, se realizó una profundización en el concepto de ocio, el cual presenta, en la actualidad, diversas contradicciones y complejidades.

Ya en la antigua China el ocio ocupa un importante papel en la sabiduría confuciana, taoísta y budista. De igual forma está presente en la filosofía clásica, por ejemplo, en Grecia, en el pensamiento de Aristóteles (al hablar del término griego *skholé*) y en Roma antigua con Cicerón y Séneca (al referirse al *otium*, en contraposición al *negotium* –el negocio como la negación del ocio) (Elizalde & Elizalde, 2010). El ocio, para Tomás de Aquino, es una actividad contemplativa (Peláez E7, 2009). Según Padilha el tiempo libre surge como un “supuesto tiempo de libertad, de liberación de las amarras, obligaciones y contradicciones presentes en el mundo del trabajo” (Gomes & Elizalde, 2009, p. 254). De esta forma, la lógica actual del capital rige el tiempo de trabajo, así como el tiempo fuera de él. Sin embargo, el tiempo libre puede ser también un tiempo de alienación y consumismo.

Actualmente el ocio se concibe de manera funcionalista (Marcellino, 1987), esto es, el ocio es benéfico para aumentar la productividad, compensar el desgaste del trabajo y promover la incorporación de valores comprometidos con el *statu quo*. De esta manera, el tiempo libre moderno se configura como consumo, aspecto esencial del desarrollo económico y social de las sociedades de mercado (Cabrales Salazar, 2012). En este sentido, la tendencia actual relaciona al ocio con el entretenimiento, el cual se relaciona, según Marcellino (2001) con el ocio-mercancía, al cual define como aquellas actividades que no están relacionadas al alma humana, sino a las actividades populares. El ocio-mercancía es el “ocio transmitido por los medios de comunicación, articulado a la ‘diversión’ y el consumo” (Sánchez Tovar, Jurado & Simoes Brasileiro, 2013, p. 35).

Cuando se habla de ocio se hace referencia al tiempo “libre de obligaciones de cualquier naturaleza, es el privilegio de ocuparse de cosas agradables y útiles a su propio deseo, sea para el descanso, la diversión o el desarrollo personal” (Sánchez Tovar, Jurado & Simoes Brasileiro, 2013, p. 35). Según Cabrales Salazar (2012) bajo el patrocinio de la sociedad de consumo, el tiempo de ocio se aprovecha también como tiempo de trabajo con el objetivo de generar más recursos que se destinan al consumo.

Dumazedir (1968 citado por Sánchez Tovar, Jurado & Simoes Brasileiro, 2013) identifica tres funciones del tiempo libre: el descanso, la recreación y el desarrollo personal. Sin tiempo libre no es posible la recuperación de la fatiga física o psíquica, lo que posee diversas consecuencias en todos los niveles de la salud (Ver categoría *Hábitos, Tiempo y Salud*). El verdadero ocio es un espacio lleno de sentido que excluye la actividad laboral, aunque, por ser el descanso corporal uno de sus efectos, contribuye a que el trabajador pueda continuar su tarea con renovadas fuerzas (Peláez E7, 2009). Solo en este sentido es muchas veces valorado: “El ocio solo adquiere algún valor en nuestra sociedad cuando se hace útil, funcional, aliviando el cansancio proporcionado por el trabajo” (Gomes & Elizalde, 2009, p. 259).

Lefevre (1984) realiza una distinción entre tiempo de trabajo, entendido como aquel que se invierte en acciones determinadas por la vida cotidiana y el tiempo libre, que supone una ruptura con el mundo del trabajo, en virtud de que se trata de una acción libre, corresponde al espacio de tiempo donde entra en juego la libre elección conforme a necesidades, deseos y aspiraciones (Dumazedier, 1968 citado por Sánchez Tovar, Jurado y Simoes Brasileiro, 2013). Es aquí que entra en juego también la variable placer. Se trata de actividades que de alguna manera generan placer al sujeto. Si trabajar genera placer, ¿el tiempo que se invierte en esto es tiempo libre o tiempo de trabajo?, este placer que genera el trabajar ¿es un placer *construido* por el sistema para mantener a sus obreros contentos y tranquilos?, si se utiliza la limpieza de un hogar como actividad meditativa, ¿es tiempo de trabajo o tiempo de ocio?, si las cualidades atribuidas a los momentos de ocio (satisfacción, realización, reconocimiento, autonomía, libertad, creatividad y criticidad) se ejercitan durante el trabajo ¿se puede diferenciar tan claramente uno de otro?

El tiempo libre y el ocio fue uno de los tópicos más discutidos en los grupos focales realizados con los miembros de las organizaciones. Indagar si los participantes del grupo consideraban estas palabras como sinónimos o no, plantear la interpretación que se realizó de las entrevistas previas sobre el uso (consumo o más trabajo) que se hace del tiempo

libre, caracterizar el ocio como diferente del entretenimiento y de las actividades de tiempo libre y explicitar su importancia llevó al contraste de diversas opiniones que serán desarrolladas en el análisis de cada caso particular.

- ***Análisis del proceso de cambio organizativo (tipo de cambio, motivos, implicancias, resultados) y consideraciones sobre el aprendizaje***

La presente categoría surge del agrupamiento de datos que refieren al proceso de cambio que atravesaron ambas organizaciones-casos. En esta categoría se reúnen las opiniones, actitudes, creencias y comportamientos de los miembros de las organizaciones en relación a por qué se dieron estos procesos, cómo se organizaron y realizaron, cómo funcionaron en el tiempo, qué resultado arrojaron y qué implicancias poseen para las personas en la cotidianeidad de la organización. Estos datos se analizan desde el marco teórico de la psicosociología de las organizaciones desarrollado en el segundo capítulo de esta Tesis, y se pone especial énfasis en el análisis del tipo de cambio resultante. Para lo cual se considera relevante recordar que cuando se habla de tipos de cambio, se retoma lo planteado por Watzlawick, Weakland y Fisch (1995), quienes hablan de dos tipos diferentes de cambio. Por un lado, aquel que “tiene lugar dentro de un determinado sistema, que en sí permanece inmodificado”; y por el otro, uno “cuya aparición cambia el sistema mismo” (Watzlawick et. al., 1995, p. 30); y los denominan, respectivamente, cambio₁ (cambio tipo 1) y cambio₂ (cambio tipo 2).

Por otra parte, es también importante explorar aquí el aprendizaje realizado por la organización a partir de estos procesos de cambio. Como fue planteado en el Capítulo II es posible hablar, por un lado, de aprendizaje colectivo, el cual es un proceso de reestructuración y negociación de significados que involucra la adquisición de conocimientos, habilidades, capacidades y desempeños y que ocurre independientemente de su planificación y por otro, de aprendizaje organizacional, el cual se trata de un proceso consciente y sistemático llevado a cabo por cierto colectivo dentro de una organización (Perlo, 2007). Asimismo, dentro de este último, Argyris y Schön (1978) plantean la existencia de dos tipos de aprendizaje organizacional. Por una parte, el aprendizaje de circuito o bucle simple, el cual refiere al cambio de conductas por medio de la detección, y, por otra parte, el aprendizaje de circuito o bucle doble, el cual supone un proceso dinámico y de cambio, tendiente a la transformación del *status quo* de la organización y que surge de la detección de incongruencias entre las teorías declaradas y las teorías en uso.

Además, en esta categoría se incluyen las construcciones de sentido realizadas por los/as entrevistados/as acerca del proceso de cambio atravesado. Las opiniones, las creencias, las teorías sobre el proceso y sus percepciones sobre motivos, implicancias y resultados, como así también su opinión sobre que debería haber sido diferente en el proceso.

- ***Barreras y facilitadores de los procesos de cambio y aprendizaje organizativo***

En esta categoría se incluyen las opiniones de los/as entrevistados/as en relación a qué factores consideran que obstaculizaron o facilitaron el desarrollo de los procesos de cambio y aprendizaje analizados en la categoría anterior. Como se plantea en el Capítulo II existen diversos desarrollos en torno a las barreras y los mecanismos facilitadores que suelen aparecer en los procesos de aprendizaje, en la presente categoría se agrupan todos aquellos que aparecieron en el transcurso del trabajo de campo.

- ***Relación tiempo y procesos de aprendizaje y cambio en los espacios organizacionales***

Por último, se agrupan en esta categoría todos los datos que de una u otra manera ponen en relación el tiempo, las temporalidades y los procesos de aprendizaje y cambio que se dieron en cada organización-caso, con el propósito de indagar en el tema central de esta Tesis: explorar las posibles implicancias que las formas de percibir y concebir el tiempo poseen sobre los procesos de aprendizaje y cambio en los espacios organizacionales desde la perspectiva de las personas protagonistas de estos procesos.

A continuación, se presentan los análisis de los dos espacios organizacionales que fueron tomados como casos de estudio para esta Tesis.

CAPÍTULO VI

CASO 1: ORGANIZACIÓN EDUCATIVA INFORMAL

EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE DE LA CIUDAD DE ROSARIO

A continuación, se presenta el análisis del primer caso, el cual se trata de una empresa de desarrollo de software de la ciudad de Rosario. Esta organización ha sido denominada Educativa Informal a partir de los planteos de Gore (1998) que se retoman en el segundo capítulo de esta Tesis, para este autor la educación informal es la que proviene del ambiente mismo, y que incluye cualquier evento que pudiera ejercer influencia sobre los individuos. Esta empresa ha transitado recientemente un proceso de cambio con el objetivo de lograr la Certificación ISO; el trabajo de campo realizado posee como objetivo analizar este proceso de cambio, sus formas, resultados y consecuencias, y específicamente, cuáles fueron las implicancias que tuvo la variable temporal en este proceso.

El desarrollo de este capítulo se realiza a partir de las categorías de análisis propuestas y desarrolladas en el capítulo anterior denominado *Reflexiones en torno a la manera de aproximación y abordaje de los espacios organizacionales*.

Construcción del espacio organizacional

Este caso se trata de una pequeña empresa de desarrollo de software de la ciudad de Rosario. Fue fundada formalmente como sociedad de responsabilidad limitada en 1994 (el primer comprobante de pago fue emitido con el nombre de la organización ese año). Sin embargo, el dueño de la organización, desarrolla tareas en el rubro desde los años '80, trabajando al principio por su cuenta, pero también siendo jefe del sector de siniestros de una gran empresa de seguros, esto, según él, le brindó algo de experiencia en el tipo de software que posteriormente trabajaría en su compañía, hasta que en un momento decide poner una empresa propia de desarrollo de software.

Originalmente es una sociedad entre el dueño y su esposa, de sus nombres salen las letras que dan nombre a la empresa. En esta primera conformación, que el dueño llama "una construcción bastante artesanal", la esposa operó como personal administrativo mientras que el dueño era personal técnico. Durante esta primera época, la organización vende sus servicios a varias empresas del cordón industrial de Rosario, en un ambiente en el que la informática aún estaba consolidándose como potencia en el contexto industrial. Entre sus clientes figura una de las compañías de mayor renombre de la zona, hecho que es nombrado por el dueño en reiteradas ocasiones como "el gran cliente histórico de la compañía" en esos inicios. Aquí ocurren las primeras incorporaciones a la empresa. Pasa de ser una organización prácticamente unipersonal a ser una pequeña empresa de tres integrantes, entre ellos, una de las incorporaciones es la de un socio, quien aún pertenece a la firma: "empecé con mi socio que todavía trabaja conmigo y con otro chico. Ellos eran chicos, que estaban terminando la secundaria en un colegio técnico orientado a computación y yo fui uno de los mentores de las pasantías", comenta el dueño. A partir de esta primera experiencia, este mecanismo de convocar ex alumnos de esta escuela sería uno de los más comunes a la hora de incorporar nuevas personas a la organización en los primeros años.

Nosotros siempre fuimos usuarios sofisticados, muy proclives a usar tecnologías nuevas. Entonces desde chiquitos usamos herramientas case que, por ejemplo, lo que yo usaba en el '94, he visto gente que ahora está empezando a usarlo. Muy a la vanguardia siempre, que no siempre es del todo bueno, porque a veces llegas muy solo (dueño).

Los primeros años de la empresa fueron tranquilos, pero con trabajo sostenido prestando servicios informáticos a distintas organizaciones de mayor tamaño, la principal herramienta en esas épocas (y la cual se continúa utilizando en la actualidad para la mayoría de los proyectos) se denomina *Genexus*.

Entre el 2007 y el 2008 la organización es contratada por una empresa de seguros radicada en la localidad de Venado Tuerto para realizar una serie de cotizadores para sus productores de seguros. Luego de esta primera experiencia, la organización propuso la

renovación de toda la plataforma tecnológica de empresa de seguros y con este proyecto da comienzo a un nuevo período. La empresa de seguros pasa a ser prácticamente el único cliente de la organización y a su vez, ésta última pasa a ser prácticamente un departamento de la primera. A partir de este momento, la organización se presenta como *Socio Estratégico* de la empresa de seguros y al día de la fecha ésta sigue siendo el principal ingreso de activos de la organización.

En el año 2010, la empresa de seguros solicita una mayor capacidad de desarrollo, esto lleva al dueño a impulsar un crecimiento que no estaba en sus planes, motivo por el cual debe generar nuevos puestos de trabajo para suplir de alguna forma este exceso de demanda. Es también en este momento cuando la empresa empieza a crecer en términos económicos. Para el año 2011, la organización contaba, por primera vez en su historia con nueve personas trabajando. Este crecimiento, a su vez, viene aparejado al crecimiento de la empresa de seguros la cual está en su propio movimiento expansivo. En el año 2012, se incorpora a la organización un trabajador con una propuesta de un nuevo modelo de negocio. Lo que propone es que, en lugar de vender desarrollos a medida, del tipo *software factory*, se venda un paquete cerrado y se cobre por la instalación, el mantenimiento y la customización de ese paquete. Esto implica para la organización pasar de tener un gran cliente a tener muchos pequeños, lo cual, haría que los riesgos disminuyan considerablemente debido a que dejarían de depender de los ingresos económicos generados por una única empresa cliente. Aceptada la propuesta, la organización comienza entonces a vender *Open ERP* (hoy *Odoo*). Este trabajador se constituye a partir de ese momento, en socio del *Sector de Open ERP*, cambiando la balanza de poderes dentro de la empresa que hasta este momento poseía un solo polo (el dueño).

A partir de estos sucesos se abre un ala enteramente nueva de la empresa que, al día de hoy, se ha mantenido más o menos autónoma en términos organizativos. Económicamente el sector de *Open ERP* se sostiene desde lo que se genera en el intercambio con la empresa de seguros y solo recientemente se ha tornado relativamente autosuficiente. En este sector de la empresa trabajan aproximadamente 6 personas. Los roles de desarrollador han sido llevados adelante por varios programadores que han permanecido muy poco tiempo en la empresa y son recambiados rápidamente. Sin embargo, los roles jerárquicos han permanecido estables.

Comenzando en el año 2014 y concretándose en el 2015, la organización buscó normalizar sus procedimientos productivos para lograr una certificación ISO. Los motivos que llevaron a comenzar este proceso de cambio fueron varios; entre los cuales el dueño enumera cierta presión de la empresa de seguros y cierto interés de él mismo, debido a que esta certificación daría a la organización “mayores posibilidades de competencia en el mercado”.

Esto llevó a una, en principio, leve reestructuración de la empresa. Los procedimientos implicados en el proceso de certificación “no fueron más que una normalización del trabajo que ya se realizaba en la empresa” según los dichos de algunos de los empleados entrevistados. Sin embargo, de esa normalización surgió la necesidad de organizar la empresa bajo una sola línea operativa, unificando los distintos sectores bajo una sola forma organizativa. Este proceso de cambio, que en un principio parecía simple, ha generado ciertas disputas internas, dificultando la puesta en práctica de la unificación y normalización acordada en los papeles. A partir de todo lo planteado, y con motivo de facilitar el proceso de certificación se incorpora a un consultor externo que finalizado dicho proceso, queda como empleado fijo de la empresa en el puesto de supervisor de producción. Esta es, según lo declarado en las entrevistas, la primera incorporación que apunta hacia una estratificación formal de la empresa; la cual hasta ese momento solo se trataba de dueños y empleados/as. Esta reestructuración genera a su vez una especie de subestratificación interna, no formalizada, que se solapa y desborda a la del organigrama oficial.

En la actualidad, y por primera vez en ocho años, la organización está intentando desprenderse de la influencia central de la empresa de seguros y apostando a un mercado más amplio de *Odoo* (ex *Open ERP*). Cuenta con dieciocho empleados/as y ha finalizado el proceso de cambio logrando la Certificación ISO.

La distribución del espacio físico de la empresa ha ido variando a lo largo de los años dependiendo de las modificaciones que se fueron haciendo necesarias. Actualmente las instalaciones se dividen en dos grandes espacios-oficinas que no poseen comunicación inmediata entre sí, ambas se hallan en el mismo edificio, sin embargo, una es un departamento en el segundo piso y la otra un local comercial en la planta baja, ambos reciclados para los propósitos de la empresa. Este edificio residencial se encuentra emplazado en una zona del macrocentro de la ciudad de Rosario, en un contexto de barrio familiar. Estas son las únicas instalaciones productivas y comerciales que posee la empresa.

La oficina del segundo piso es, en su configuración original, un departamento chico de dos habitaciones con living/comedor, una cocina y un baño. También posee una pequeña terraza en la parte de atrás de una de las habitaciones. Se ingresa a la oficina por lo que originalmente era el living comedor, y el departamento se desarrolla por completo hacia la derecha de la entrada. La puerta que da a la cocina se encuentra a la mitad del largo del living y está separada por una pared hueca que no llega hasta el techo, lo que permite pensar que, en el diseño original del departamento, probablemente la cocina y el living estaban juntos como un mismo espacio. Al fondo del living hay un pequeño espacio que conecta el baño y las dos habitaciones. Las habitaciones poseen tamaños diferentes, una grande que iguala en tamaño al living/comedor y la otra más chica, que tiene acceso a la terraza. El baño es pequeño y se encuentra casi en el centro de todo el inmueble. Por último, la terraza es aproximadamente del mismo tamaño de la habitación chica y da hacia la parte de atrás del edificio; hacia el centro de la manzana.

A diferencia de la oficina del segundo piso, la del primer piso originalmente fue diseñada como un local comercial con salida al frente del edificio, por lo tanto, no posee cocina y el baño es mucho más pequeño que el de la otra oficina. El espacio de planta baja parece haber sido originalmente un solo ambiente con un frente vidriado y una salida a un pequeño patio interno en el fondo. A partir de modificaciones realizadas para adaptar el espacio comercial a una oficina, se agregó una pequeña oficina en el medio, generando tres espacios claramente delimitados unidos por un pasillo lateral. Esta oficina que se emplaza en el medio posee dos ventanas, las cuales dan a cada una de los otros dos espacios que configura.

Estos espacios-oficinas se comunican físicamente entre ellos solo a través de la escalera del edificio. Poseen timbres independientes y las tareas que se realizan en uno y otro, así como la distribución de los escritorios es muy diferente. A continuación, se realiza una breve descripción de las mutaciones que fueron sucediendo en el espacio organizacional a lo largo de los años.

Hasta el año 2011, el personal de la organización oscilaba entre las tres y seis personas y la empresa desarrollaba sus tareas en las oficinas del segundo piso. En el living/comedor se encontraba un escritorio independiente frente a la puerta de entrada y una placa con el logo de la empresa en la pared de atrás. Este escritorio era el puesto de la secretaria de la empresa, la recepción y el área administrativa. En el mismo sector, se encontraban también un puesto de trabajo y en un rincón, dos máquinas que operaban como servidores para el desarrollo. En la habitación más grande se ubicaban tres o cuatro puestos de trabajo. Los/as empleados/as trabajaban con mesas para dos personas, con forma de trapecio, lo que permitía el ensamble de las mesas y maximizar la cantidad de puestos de trabajo disponibles por mesa. La habitación pequeña funcionaba como oficina privada del dueño.

Cuando hacia fines del 2011 comienza a crecer la empresa, no solo aumenta el volumen de trabajo de la empresa de seguros, sino que se plantea por primera vez el proyecto de *Odo*. Se compran dos escritorios más y un segundo servidor, se realiza una separación provisional en el living/comedor utilizando el escritorio de recepción y dos empleados comienzan a trabajar específicamente en el nuevo proyecto. El escritorio del centro continuó siendo administrativo, pero también se habilitó como puesto de trabajo de programación en los horarios en que la secretaria no estaba en la empresa. En la habitación más grande se alinearon todas las mesas generando un tablón grande que ocupaba todo el largo de la habitación con cinco puestos de trabajo, y se agregó un escritorio nuevo en la

pared opuesta al tablón, este escritorio sería el puesto del jefe de desarrollo por varios años (esta persona ya no trabaja en la organización).

En el año 2012 entran nuevos desarrolladores que estarían enteramente dedicados al proyecto *Odoo*. La distribución general de todo permanece más o menos igual. Pero se instala en la oficina la noción de que el espacio del living/comedor es el sector de *Odoo* y el de la habitación grande el de *Genexus*. En este momento, dada la cantidad de gente, el espacio administrativo pasó a ocupar temporalmente el mismo espacio que la oficina privada del dueño. Cuando esto no se podía por coincidencia de horarios, el puesto administrativo se ubicaba en cualquier espacio libre.

En el 2013 ocurre el primer gran cambio de organización espacial de la oficina. Ante la incorporación de varias personas nuevas para cada proyecto, se rebalsa la cantidad de gente que podía trabajar cómodamente en esta oficina y es allí donde se empieza a considerar una mudanza de la organización. Esta idea se descarta cuando se desocupa el local de la planta baja, posibilitando la suma de un espacio en el mismo edificio, ampliación sin necesidad de mudanza. Este local se arma a partir de la división con la habitación central, con la siguiente disposición:

El espacio que se ubica en el ingreso del local se convierte en la recepción y el centro administrativo, así como la cara visible de la empresa, que literalmente se ve desde la calle. La oficina central fue para el socio/encargado quien se ocupó del *Sector de Open ERP* y en la siguiente habitación que se formó se ubicaron las mesas que eran del segundo piso y se generó un espacio de desarrollo *Odoo* con cuatro puestos de trabajo. Mientras tanto en el segundo piso se ocuparon todos los espacios para desarrollo quedando cuatro puestos en el living/comedor y cinco en la habitación grande.

Entre el 2014 y el 2015 ingresan al área de *Odoo* (que se desarrollaba en la planta baja) tres nuevas personas, lo cual llena y satura el espacio de planta baja. Al mismo tiempo, se consigue un servidor nuevo para *Genexus* (un servidor industrial con otros requerimientos de instalación diferentes a los servidores anteriores) y las oficinas del segundo piso comenzaron a tener algunos problemas de consumo energético dada la sobrecarga de equipos en funcionamiento todo el día. Todo esto llevó a una gran remodelación espacial de la oficina que fue desde un recableado eléctrico acorde al consumo, una nueva red para las computadoras hasta un *rack* (estructura para montar y administrar servidores industriales). Se cambiaron las viejas mesas y escritorios por tableros amurados y preparados para sostener puestos de trabajo, también se crearon estantes y alacenas para almacenar documentación por encima de los nuevos puestos de trabajo. Para este momento los espacios del segundo piso (ahora enteramente dedicado a *Genexus*) serían ocupados mayoritariamente por puestos de trabajo, a excepción de la pequeña habitación que permanece sin modificaciones. El dueño, sin embargo, comienza a dejar de frecuentar esta oficina (por problemas de salud entre otros) y empieza a trabajar donde encontraba lugar en el piso de abajo. La oficina comienza de a poco a convertirse en sala de reuniones. En esta época se termina de instalar discursivamente entre los/as trabajadores/as del segundo piso, que el sector del antiguo living/comedor se encarga del mantenimiento de lo productivo y que el sector de la antigua habitación grande del desarrollo de proyectos nuevos. Orden que se mantuvo más o menos así hasta la reorganización de la certificación.

Mientras tanto, en las oficinas de la planta baja, el dueño comienza a compartir el espacio con el socio/encargado en diferentes horarios, y se adquieren nuevos escritorios generando seis puestos de trabajo, en un espacio bastante reducido, donde se llevan a cabo las tareas del sector productivo de *Odoo*.

A partir del proceso de cambio atravesado por la empresa y la incorporación del supervisor de producción, los cambios físicos han sido pocos o inexistentes, pero se llevó a cabo un cambio en la distribución del personal en la empresa. Desde que se concibió el proyecto para *Odoo* siempre se separó espacialmente una cuenta de la otra. Luego de la certificación, se acordó que para cumplir con ciertas tareas era necesario unificar toda el área productiva y separarla de todo lo que no era estrictamente programación. De esta manera los desarrolladores *Odoo* (que eran solo dos para ese entonces) pasaron al piso de

arriba bajo una única supervisión. E1 se mudó a la planta baja y se adueñó por completo de la oficina que compartía con su socio, quien pasó a ocupar un escritorio en la planta baja y la ex oficina del dueño del segundo piso quedó vacía salvo para reuniones y video conferencias. Estas últimas modificaciones han sido las más conflictivas entre las realizadas, según plantearon los/as empleados/as en las entrevistas.

El espacio entonces, con sus modificaciones a lo largo del tiempo ha ido creando cierta cohesión entre los/as trabajadores/as y cierta fragmentación. A medida que la organización crece, ya no todos sus miembros pueden compartir espacios de trabajos y comienzan a surgir grupos que poseen más afinidades al mismo tiempo que comienzan a fragmentarse otros vínculos.

Por otra parte, es necesario señalar que durante las observaciones se notó que existen relojes en las distintas habitaciones de las oficinas, como así también que cada PC donde trabajan los/as empleados/as posee su reloj, pero que, además, muchos/as de los/as trabajadores utiliza reloj pulsera. Estos relojes son consultados de manera frecuente por las personas, quienes muestran signos de elevada energía nerviosa, apremio y velocidad al realizar ciertas tareas o al desplazarse dentro del espacio de la empresa.

En relación a la construcción social que se realiza del espacio organizacional, es importante reconocer la complejidad que conlleva. Por un lado, aparece la figura de mayor jerarquía y sus contradicciones internas acerca de la organización. El dueño de la empresa expresa (teoría declarada) que intenta promover la construcción de la organización como un espacio de formación para jóvenes, con características innovadoras, que apunta al uso de nuevas herramientas, que también apuesta al crecimiento de la organización y a la realización de los cambios que sean necesarios para lograr tal fin; asimismo plantea su interés por generar una empresa familiar, en la que sus miembros se “pongan la camiseta”, en la que crezcan y desarrollen sus capacidades y potenciales. Paralelamente, aparecen en su discurso y el de los miembros de la organización indicios de que sus acciones no concuerdan con lo que plantea (teoría en uso). La contratación de jóvenes posibilita, en algunos casos, la formación que sin embargo, no es considerada una prioridad, no existen espacios destinados a tal fin en la organización; las herramientas y *software* que se plantean por el dueño como novedosas son las mismas que utiliza desde un comienzo (habiendo sumado solo una en el transcurso de los años) y son consideradas por los programadores como difíciles de manejar para cualquiera, lo que genera importantes “pérdidas de tiempo” (Desarrollador1) 5 años a la hora de programar con ellas, el crecimiento de la organización hasta el momento no ha sido planificado ni deseado por las autoridades, sino que ha surgido principalmente de la necesidad de hacer frente a la demanda de su mayor cliente, los cambios que se realizan para dar la oportunidad a este crecimiento son los mínimos indispensables y en muchos casos, han generado conflictos dentro de la organización.

En relación a su interés de generar una empresa familiar con empleados comprometidos también se reconocen indicios de que algunas acciones no tienden a esta meta: existe una alta tasa de rotación de personal, cuando se indaga en los motivos de esta rotación, los/as entrevistados/as opinan que se vincula con bajos sueldos, sobrecarga de trabajo, no existencia de oportunidades de crecimiento debido a que “hay solo dos líneas en el organigrama real: el dueño y el resto” (Desarrollador1). Se plantea un formato familiar para una empresa que se halla en claro proceso de crecimiento, por lo que formalmente existe un organigrama con distintos estratos, pero informalmente todos los miembros de la organización siguen respondiendo a la única autoridad válida.

Por otro lado, los trabajadores poseen otra percepción del espacio organizacional, plantean que ingresan a la empresa porque “es una buena salida laboral, algunos no tenemos ni el título de analistas aún” (Desarrollador2), “es una buena oportunidad de formación, para aprender sobre distintas herramientas” (Desarrollador1) pero con el tiempo comienzan a notar que solo aprenden y trabajan con una herramienta, que no hay muchas posibilidades de ascensos, que el trabajo es mucho más demandante de lo que pensaban y que esto, en muchas ocasiones, se relaciona con la misma herramienta utilizada, que en términos organizativos la empresa “es un caos” (Desarrollador1) y que “en realidad se hace lo que el dueño dice, no importa si él no tiene contacto con el software y se lo podemos

explicar mil veces, pero no quiere escuchar que él algunas veces nos juega en contra” (Desarrollador1).

Muchos de los/as trabajadores/as plantean su deseo de irse de la organización, sin embargo, es también notable la permanencia de algunos/as que tienen muchos años allí. Además, todos/as los/as empleados/as entrevistados/as plantearon que se necesita realizar grandes cambios para que la empresa comience a funcionar de manera más orgánica y organizada, sin embargo, los/as empleados/as han notado, a lo largo de todo el trabajo de campo realizado, que ellos/as y su resistencia al cambio ha funcionado como una de las barreras más importantes para que se lleve adelante.

El ambiente de la organización se percibe como *familiar*, se escucha música, se conversa durante la realización de las tareas, los/as empleados/as almuerzan juntos/as en un espacio destinado a tal fin, se hacen chistes, intercambian opiniones sobre diversos temas; pero, así como ocurre en las familias, en la empresa también a veces surgen conflictos, discusiones y desacuerdos, en las que la última palabra la tiene la única voz de mando legítima, la cual es el dueño/padre. La figura del supervisor de producción recientemente incorporada encarnada por el ex consultor externo, solo posee atribuciones de organización de algunas tareas y con algunos/as de los/as empleados/as.

Se puede plantear entonces, que, si bien se trata de una organización que aspira a la innovación y al cambio, permanece tradicional en muchos aspectos. Es notable la contradicción que se presenta en este sentido entre las teorías declaradas y las teorías en uso sobre el sistema organizacional. Estas contradicciones permiten la construcción de un espacio organizacional que presenta una alta complejidad, en la cual los sentidos se entrecruzan y se oponen, generando en algunas ocasiones contradicciones a partir de las cuales se visibilizan ciertos grados de malestar por parte de los/as trabajadores/as. Sentidos contrapuestos emergen de las actitudes y opiniones de los/as empleados/as, el malestar y el deseo de cambio; la comodidad y la resistencia al mismo; la cordialidad, amistad entre ellos/as y buen ambiente de trabajo; las demandas y sobreexigencias; las dificultades que presentan las herramientas de trabajo; el cansancio y frustración y la responsabilidad de cumplir con los proyectos pautados.

Teorías declaradas de tiempo

Todos/as los/as miembros de la organización parecen poseer una postura bastante delimitada sobre qué es el tiempo, sobre cómo funciona y sobre qué esferas abarca. Cuando se realiza el primer acercamiento al campo, por medio de las primeras entrevistas con el dueño, los primeros encuentros con los/as trabajadores/as y las observaciones que fueron realizándose y se comentan las características de la investigación a realizarse, la mayoría supo enseguida cómo definir el tiempo y consideró oportuno brindar su opinión y/o reflexión personal.

“Algo preestablecido que uno no puede modificar” (Socio);

El tiempo es algo que se te escapa de las manos, siento que estoy en tantas cosas, que por otro lado quiero estar, porque no me gustaría estar pasiva o inactiva, pero como que a veces me abruma la cantidad de cosas que dejo de hacer o que las hago sin mucho detenimiento, como si no me alcanzara el tiempo (Secretaria);

“El espacio donde transcurren las cosas” (Desarrollador3);

Una sucesión de momentos, ponele, pero tendría que explayarme en que es un momento, que es un instante, que es la concepción de lo que ocurre en el presente. Lo que está ocurriendo, acotarlo a los términos del tiempo, considerando lo presente el actual, el pasado lo ocurrido, y el futuro el momento a venir (Desarrollador4).

Resulta llamativa la presencia de cierta reflexión previa sobre el tema en algunos/as de los/as entrevistados/as, quienes comentaron en reiteradas ocasiones que suelen pensar en este tema, y que incluso les genera diversas emociones, la mayoría de ellas negativas:

“si no me pongo a pensarlo, no me afecta, pero cuando pienso un poco me doy cuenta que tengo más agenda que horas, me angustia un poco no poder con todo” (Secretaria).

Tengo una especie de terror a la noción del tiempo, algo que pasa (...) pasa a ser por decisión propia, porque uno va eligiendo pero eso si me genera cierta cuestión y me ha llevado a ciertos momentos de pesadumbre fuerte (Desarrollador4);

Entre los planteos que más llamaron la atención en relación a las teorías declaradas de tiempo aparece la división entre el tiempo en la empresa o el trabajo y el tiempo afuera, lo que tradicionalmente se denomina *tiempo libre*; y cómo se consideran absolutamente diferentes ambos tiempos. “Si yo pienso en el tiempo dentro de la empresa básicamente el tiempo que no se está trabajando o produciendo, esta desperdiciado; en cambio vos salís de la puerta de acá y el tiempo tiene otra perspectiva” (Desarrollador1).

Las teorías declaradas (Argyris y Schön, 1978) son, como se desarrolla en el Capítulo II de esta Tesis, aquellas creencias manifiestas, es decir, explícitas que poseen las personas; y suelen funcionar para hacer frente a situaciones rutinarias. En los comentarios de los/as entrevistados/as puede entreverse una sensación de falta de control sobre el tiempo, de que se trata de algo completamente externo a ellos/as, especialmente cuando se trata del tiempo en el espacio organizacional, si bien se puede considerar que en los espacios organizacionales el tiempo es configurado por un ente externo (en la mayoría de los casos un jefe o un líder como plantea Escalada [2012]) también es posible pensar esto como cierto mecanismo de defensa que permite cierta *desresponsabilización* en relación al manejo del tiempo y al rol activo que implicaría hacerse cargo de esta variable para los/as trabajadores, especialmente si se retoma aquí la renombrada resistencia al cambio que plantean los/as mismos/as en reiteradas ocasiones.

Por otra parte, lo expresado por el discurso oficial de la empresa, es decir, por su máximo responsable es que el tiempo no es la variable que determina la forma de trabajo,

nos tomamos el tiempo necesario para aprender lo que haya que aprender, para solucionar los problemas que puedan ir surgiendo, para hacer los cambios que haya que hacer... de hecho, cuando fue lo de ISO se hizo con mucha tranquilidad, sin apresurarnos, yo prefiero que las cosas se hagan bien a que se hagan rápido (dueño).

Estos comentarios pueden dar a pensar entonces que el tiempo no posee significación que presiona en esta organización, que pudiera tratarse de un espacio de trabajo flexible, en el que los tiempos pueden manejarse con cierta independencia de lo planificado.

Es importante señalar además, que se trata de una organización que funciona a base de proyectos, es decir, cada uno de los/as empleados/as participa de alguno de los proyectos que posee en ese momento la empresa, que poseen fecha límite y si bien debe ser pauta a partir de un análisis de cada proyecto y del tiempo que conllevaría la realización de cada tarea, muchas veces se acepta desde un inicio la fecha solicitada por el cliente, lo que genera mucha presión en el cumplimiento de plazos, y hace que la flexibilidad pretendida quede prácticamente imposibilitada.

En síntesis, se puede pensar en dos tipos diferentes de teorías declaradas sobre el tiempo en el marco de esta organización, por un lado, aquella que construyen los/as empleados/as y que refiere a que el mismo es externo a ellos/as, escapa de su control, genera cierto malestar y se suma a las presiones que afrontan cotidianamente; por el otro, la que construye la autoridad de la organización, la que plantea que el tiempo es una variable secundaria para la organización, que permite ser flexibilizada y que no debería significar una presión para los/as miembros de la misma. En la siguiente categoría se indaga la correspondencia o no de estas teorías declaradas con las teorías en uso que circulan en este mismo espacio.

Percepción y teorías en uso del tiempo

Como se ha planteado previamente, indagar en la vivencia o percepción de cualquier fenómeno presenta cierta dificultad asociada con su transmisión. Algo similar ocurre con la

exploración de las teorías en uso, las cuales, si bien no requieren la falta de elaboración cognitiva, no la presentan por sí mismas. La dificultad con las teorías en uso es que se evidencian en las acciones de las personas, pero generalmente estas no son conscientes y muchas veces, resulta muy difícil que las reconozcan.

Así, se puede considerar que podría ser difícil hacer notar al directivo de la empresa que, si bien plantea una gran flexibilidad en relación al tiempo, demuestra por medio de acciones le preocupa profundamente. Mirar el reloj reiteradamente durante cada entrevista, solicitar que las entrevistas a los/as empleados/as no se realicen en horario laboral (pedido que fue dialogado con el dueño y en el cual finalmente cedió), plantear que “ojo, mientras se hacían todas las actividades para que se dé la certificación, seguimos produciendo, la mayoría de las veces los chicos venían o se quedaban después de hora para hacer lo de las ISO” (dueño), modificar fechas de entrevistas pautadas porque están con presiones de tiempo en algún proyecto, hacer quedar después de hora a los empleados para las reuniones o actividades de capacitación podrían ser indicadores de que la teoría en uso en la organización no se condice con la declarada.

Estas teorías en uso pueden estar muchas veces influenciadas por las percepciones y vivencias de las personas en relación al tiempo. Para indagar las teorías en uso se utilizó el dispositivo creado *ad hoc* para la primera parte de la entrevista (para una descripción más detallada del dispositivo ver el capítulo *Algunas reflexiones en torno a la manera de aproximación y abordaje de los espacios organizacionales*). En relación al breve ejercicio inicial de asociación libre, las respuestas tienden en su mayoría a dar una idea de tiempo lineal, finito, cronológicamente ordenado, reglado, acotado. Con respecto a la palabra-disparador *tiempo* las respuestas típicas fueron *reloj* y *oro* que aparecieron en tres ocasiones y *poco* en dos. A la palabra-disparador *fecha*, los/as entrevistados/as respondieron en su mayoría con la palabra *calendario*, por su parte, la palabra *límite* apareció en tres ocasiones, y otras palabras relacionadas fueron *fija* y *ya*; todos estos conceptos pueden colaborar a interpretar que las personas que participaron de las entrevistas manejan cierta percepción del tiempo como algo lineal y externo a ellos/as; otra de las palabras-disparador fue *ciclo*, aquí llama la atención que las respuestas comienzan a oscilar entre concepciones lineales con respuestas como *cumplido* y *productivo* y concepciones más procesuales, continuas y justamente cíclicas con respuestas como *de vida* y *continuo*.

Por otra parte, en la segunda consigna, en la cual se presentaron algunas imágenes-disparador; resulta sumamente llamativo la dificultad de los/as entrevistados/as para expresar sus sensaciones y emociones. La gran mayoría de las personas que respondieron a estas consignas no logró hablar de sus sentimientos, sino que contestó con descriptores de las situaciones planteadas. Es así que, en todos los sujetos, al menos una de las ocho imágenes-disparador no obtuvo respuesta, y en el resto de las imágenes, al menos dos de las respuestas no hablan de emoción, sensación o vivencia, sino que describen la imagen o situación planteada. Esto puede interpretarse como cierta dificultad de conectar con la vivencia o la emoción, o como cierta dificultad para expresarlas. En relación a las respuestas brindadas, las imágenes que más respuestas obtuvieron fueron las que presentaron sensaciones displacenteras, quizás se puede pensar que es más fácil expresar lo displacentero que lo placentero y más aún en un ambiente de trabajo, como por ejemplo la imagen de una sala de espera (aburrimiento, cansancio, fastidio, bronca, ira, frustración e impotencia), la imagen de una fábrica (estrés, esclavitud), la imagen de un embotellamiento de vehículos (desesperación, locura, impaciencia) y la de un supermercado (evitarlo, rechazo, aburrimiento), sin embargo, en muchos casos, estas situaciones fueron reconocidas como necesarias e inevitables. En el caso de las imágenes-disparador que podrían generar sensaciones placenteras, la mayoría no obtuvieron respuesta. La imagen de una playa paradisíaca dispara, en algunos casos, sensaciones de descanso, ocio, silencio, paz, disfrute, alegría; la imagen de una mujer meditando disparó en todos/as los/as entrevistados/as sensación de serenidad y relajación, y la de un abrazo, en aquellos que pudieron responder, genera sentimientos de amor, cariño, respeto, lo describen como algo hermoso y como *volver a casa*.

Es posible pensar, a partir de lo anterior, que las emociones de displacer generadas por ciertas situaciones cotidianas que aluden a experiencias con el tiempo priman sobre las emociones positivas o placenteras, esto también puede conllevar cierta construcción de sentidos con connotación negativa acerca del tiempo, y a la puesta en juego de teorías en uso coherentes con estas percepciones, en las que el tiempo se considera una variable a dominar, controlar y aprovechar al máximo en los contextos organizacionales.

La teoría en uso subyacente al discurso de las autoridades es “el tiempo es oro”, lineal y se termina, los/as trabajadores/as realizan sus funciones bajo esas consignas, y esto genera malestares que son más fácilmente reconocibles que el bienestar que podrían generar otras formas de percibir el tiempo en otras situaciones.

El tiempo y los/as otros/as

Cuando las personas entran en relación con otros, con determinadas figuras sociales, el tiempo suele tornarse para ambas partes conflictivo en algún sentido. En la mayoría de las respuestas, conversaciones y observaciones el/la otro/a aparece como cierto límite externo a la gestión y uso individual y subjetivo del tiempo. Aparecen expresiones que denotan ansiedad, angustia, provenientes de ciertos malestares y reproches del entorno. Si se toman en consideración los análisis de las anteriores categorías esto se hace un poco más claro, si se considera el tiempo como algo externo e inmanejable para la persona, que en determinadas ocasiones genera malestar, no es sorprendente que los/as otros/as, como externos al sujeto regulen de alguna manera su relación con el tiempo.

En una de las consignas de la primera parte de la entrevista, en la cual se utiliza la técnica de la foto-elicitación, se presentaron algunas situaciones sociales y se solicitó a los sujetos que completaran los diálogos. Las expresiones con las que fueron completadas las situaciones se concentraron en su mayoría en el conflicto, la preocupación por el tiempo, la ansiedad, la ocupación, la sobreocupación. Incluso las imágenes que podrían haber elicitado sensaciones placenteras (leer un libro en el césped o un grupo de gente abrazada) generaron en todos los casos algún sentimiento de incomodidad (expresada muchas veces a través de chistes) y malestar. Lo mismo ocurrió en las observaciones realizadas en la organización, en donde pareciera que es otra persona la que viene de afuera a imponer un límite, un horario, una reunión, una molestia o corte a la actividad fluida que se viene realizando. No significa esto, sin embargo, que este corte o límite externo que funciona como una imposición no implique un beneficio para las personas, quienes muchas veces terminan agradeciéndolo porque si no “no hubiesen parado de trabajar” (Desarrollador1). Sin esta figura del otro, que funciona como cierto llamado de atención para los/as entrevistados/as, muchos comentan que ni siquiera notarían que no descansaban, no disfrutaban de su tiempo libre o que no dejaban de trabajar cuando llegaban a sus hogares.

“Me obligo a dejar de trabajar desde que me di cuenta que no estaba pasando nada de tiempo con mis hijas” (Desarrollador1); “Mi mujer me ha dicho un par de veces que casi no me ve” (Supervisor):

A mí me gusta mucho lo que hago, y me gusta seguir programando cuando llego a mi casa, y en mi tiempo libre me gusta jugar videojuegos, que se yo... pero también me di cuenta que no estaba disfrutando de mis amigos, de la gente que quiero, que tenía que cortar un poco... si fuese por mí, si viviera aislado o si no tuviese la necesidad de convivir con otra gente, creo que nunca me hubiese dado cuenta, o hubiese seguido trabajando así, y me hubiese aislado cada vez más... no sé, por un lado te jode, pero por otro lado te salva” (Desarrollador1).

Son algunas de las expresiones de los/as entrevistados/as donde es posible apreciar esta tensión que se vivencia entre los tiempos individuales y los sociales.

Muchos autores plantean este conflicto entre el tiempo subjetivo y el tiempo social con el que deben convivir los seres humanos; la percepción del tiempo que puede poseer un sujeto muchas veces no es compatible con la concepción social del tiempo, sin embargo, en esta ocasión, la contradicción no surge en el sentido de una diferencia entre las formas individuales y las sociales de percibirlo (lo que no fue profundizado en el análisis de esta categoría) sino que otra vez pareciera entrar en juego una alteridad que toma cierto control

sobre una variable de la persona, un otro que limita y delimita, demanda tiempo, dejando nuevamente al sujeto a merced de un exterior que de alguna manera influye sobre él y le genera malestar. Es interesante retomar aquí lo planteado en relación con esto por Berger y Luckmann (1997) quienes dicen que el tiempo es, por un lado, creación de los sujetos en su mutuo proceso de interacción social, pero que, por el otro, estos sujetos no logran percibirlo de esta manera, sino que lo vivencian como un hecho externo que no cabe sino aceptar. Esta cita de alguna manera describe todo lo analizado hasta el momento, los/as entrevistados/as no perciben al tiempo como una construcción que se da en un intercambio del que ellos/as mismos/as forman parte.

El tiempo en lo abstracto

A partir de esta categoría se intenta profundizar un poco en los factores sociales y culturales que llevan a la construcción de las teorías declaradas de los sujetos. Las imágenes abstractas y/o artísticas que fueron presentadas en el dispositivo de la primera parte de la entrevista semi-estructurada invitaba a los/as trabajadores/as a ponerse en contacto con las emociones que las imágenes generaban, a usar su imaginación poniéndoles un título y realizando, posteriormente cierta reflexión sobre lo que veía. Esto motivó la puesta en juego de diversas teorías sobre el tiempo, las cuales, en cierto sentido, circulan a nivel social. Aparecen teorías de la física, mitos, posturas filosóficas y religiosas, además de los sentimientos y pensamientos individuales y deseos; todos estos conceptos permiten explorar el atravesamiento y transmisión cultural, la construcción social de las concepciones, las emociones, su expresión y la puesta en juego en esta construcción de concepciones.

Esta actividad presentó algunas dificultades para los/as entrevistados/as, quienes las expresaron en el discurso mientras intentaban completarla; a pesar de esto, al menos todos/as pudieron ponerles un título, aunque después no pudieran poner en palabras las emociones o pensamientos que los/as llevaron a elegir esos títulos. Otra vez aparece esta dificultad que puede interpretarse como de transmisión de las emociones o como, directamente, dificultad de percepción de esas emociones; y otra relacionada con la presentación de una reflexión, como de abrirse a plantear lo que sienten o piensan sobre determinado tema.

Entre las imágenes abstractas que invitaban a la reflexión aparecen alegorías a lo volátil del tiempo, a su paso inexorable, a la finitud y el final, al envejecimiento como un acercarse al final, al valor del tiempo como algo que se va, a su condición de tesoro. Las reflexiones relacionadas a cada imagen permiten pensar ciertas relaciones con la teoría newtoniana del tiempo (tiempo como un absoluto externo al sujeto, que transcurre de manera regular hacia el futuro y que todas sus partes son idénticas) y la concepción del tiempo occidental, capitalista (el tiempo es oro) y cristiana (un tiempo lineal, sensible, experimentable en lo cotidiano, que se encamina de un comienzo a un fin). Si bien esto no resulta llamativo, dado que la organización se halla inserta en un sistema social occidental, capitalista y cuya religión dominante es la cristiana; lo que sí llama la atención e invita a la reflexión es que en la siguiente consigna, en donde se presentaba a los/as entrevistados/as una serie de imágenes que de alguna manera representaban diversas concepciones de tiempo (entre ellas lineales, circulares, procesuales, relativas) las respuestas presenten cierta cualidad de paradójico con lo anterior.

En esta consigna se solicitaba a las personas que seleccionen el número de imágenes que quisieran, marcando las que consideraran más representativas de su forma de percibir el tiempo y que luego hicieran una breve reflexión de las elecciones realizadas. Los/as entrevistados/as seleccionaron, por un lado, imágenes que representan concepciones lineales, finitas, mensurables; y, por el otro, imágenes que representan procesos y/o ciclos, que relacionan el tiempo con el fluir natural, con los ciclos vitales y naturales, que representan un tiempo más en contacto con la vida. Entre las imágenes seleccionadas se encuentra la del reloj con alas en la mano de una persona (la más seleccionada), la del ciclo vital de un hombre, la de agua corriendo en un arroyo, la del ciclo natural de los árboles (segunda más seleccionada), la de un hombre haciendo equilibrio entre un reloj y un signo

peso, la de un calendario (tercera más seleccionada), la de un hombre haciendo malabares con relojes. Aparece cierto grado de contradicción entre lo planteado en las categorías previas y lo que empieza a surgir aquí.

Sin embargo, hay dos cuestiones a señalar que pueden ayudar a desarmar esta aparente contradicción. En primer lugar, es necesario considerar las reflexiones que se realizan a partir de las imágenes seleccionadas, las cuales, llamativamente, aunque hayan sido imágenes que representan ciclos o procesos, llevan a reflexiones que tienden a la linealidad. Un ejemplo de esto es uno de los entrevistados que selecciona la imagen del ciclo de vida del hombre y en la reflexión escribe: "El tiempo esta prefijado, solo hay que saber administrarlo" (Desarrollador1), otro ejemplo puede ser el de otro de los entrevistados que elige la imagen del ciclo de vida de los árboles y en la reflexión escribe: "el tiempo no vuelve, todo cumple un ciclo de vida" (Supervisor), uniendo en la misma frase dos conceptos contradictorios (no vuelve y ciclo). Esto podría interpretarse de varias formas, quizás las mismas imágenes no evocaron lo esperado, o quizás existe esa misma contradicción interna en las personas, en las cuales la imagen genera una sensación, pero lo que se piensa sobre eso es otra cosa, y no se logra un balance en este conflicto.

En segundo lugar, es necesario recordar que la consigna se plantea en abstracto, no se solicita a los/as entrevistados/as que piensen en situaciones cotidianas específicas, ni en cómo lo viven, sino que se solicita que elijan las que consideren más representativas, así que aquí podría encontrarse un segundo nivel de diferencia entre teorías declaradas y teorías en uso. Es posible, a partir de esto, profundizar un poco más sobre las teorías declaradas de los/as trabajadores/as de esta organización: el tiempo sigue siendo un factor externo a ellos, sigue siendo un elemento que no pueden manejar, ya sea porque se les vuela de las manos, porque tienen que hacer malabares o porque simplemente, pasa, avanza hacia el futuro; pero la información novedosa que brinda esta categoría se vincula, no solo con que esta teoría declarada se construye en la organización específica en la que se realiza el trabajo de campo, sino que culturalmente ha sido transmitido de esta manera a los/as miembros de esta sociedad. Es posible incluso pensar que esta concepción del tiempo se ha generado, transmitido y regenerado desde el momento en que las personas ingresan en su primera organización, entonces, permite llegar a la organización donde trabajan con una forma de concebir el tiempo que resulta conveniente a ciertas partes, y que, al mismo tiempo, escapa a los deseos y posibilidades de control de los/as trabajadores/as, y esto resulta generador de malestar.

Transmisión cultural de la concepción del tiempo

Como plantea Ascorra (2000) desde el socioconstruccionismo, los términos y las formas por medio de las cuales se consigue la comprensión del mundo y de los sujetos mismos son artefactos sociales, producto del intercambio entre personas, situadas histórica y culturalmente. En esta categoría se observa que la transmisión cultural y la construcción social que se hace del tiempo es en sí misma contradictoria. La selección de refranes y frases típicas aparece como visibilizando cierta diferencia de base en la forma de concebir el tiempo que se aprende en los sistemas sociales.

Los refranes más seleccionados fueron los siguientes: cualquier tiempo no consagrado al amor es tiempo perdido; la vida es una lucha contra el tiempo; el tiempo es oro; dale tiempo al tiempo y el tiempo te enseñará muchas cosas; a su tiempo maduran las uvas; tiempo al tiempo; el tiempo pone las cosas en su sitio; el tiempo no es oro, el tiempo es vida; solo hay dos cosas que podemos perder, el tiempo y la vida; hay más tiempo que vida; si perdemos tiempo perdemos la vida y no pasa el tiempo, pasamos nosotros. Estos refranes pueden, al menos, dividirse en dos grandes grupos, aquellos que plantean el tiempo como elemento externo a los seres humanos, con el que se tiene cierta relación generalmente conflictiva y que lo asimila con el dinero, y en contraposición, aquellos que plantean el tiempo como parte de la vida, como envuelto en los procesos naturales de cambio, de aprendizaje, en la resolución de dificultades y que pueden relacionarse más con tiempos lógicos que con tiempos cronológicos.

Si gran parte de la transmisión y construcción cultural se realiza por medio del lenguaje, los refranes que se producen y reproducen en cada contexto social pueden dar cuenta, aunque sea de una manera mínima y precaria, de los sentidos predominantes en dicho contexto. También se indagó en estos sentidos por medio de las observaciones y de algunos comentarios realizados por los/as entrevistados/as por fuera del contexto de las entrevistas y se arribó a las mismas reflexiones. Es posible pensar que se produce y reproduce una combinación de sentidos sobre el tiempo que por momentos puede resultar contradictoria, pero que también puede interpretarse como que esta complejidad brinda ciertos recursos a los sujetos a la hora de flexibilizar su concepción del tiempo según lo que el contexto y la situación requieran. Las personas que han aprendido diversas concepciones pueden ir de una a otra según lo que sea necesario al momento (tiempo monocrónico y tiempo policrónico de Hall & Hall, 1990), lo que de alguna manera podría resguardar su salud. Sin embargo, también resulta llamativo que si bien los sentidos que posee el tiempo son tan diversos y complejos y habilitan tantas posibilidades, en las organizaciones, continúe siendo el más habitual el sentido lineal que además es el que genera malestar.

Dominancia y relaciones entre pasado, presente y futuro

La presente categoría surge del análisis de la última pregunta del dispositivo que se utilizó en la primera parte de la entrevista semi-estructurada, en la que la consigna utilizada es la del Test de los Círculos (Cottle, 1967), por lo tanto, el análisis de esta categoría se basa exclusivamente en los antecedentes sobre dicho test y las implicancias en el contexto estudiado. Este test, como se desarrolla con mayor profundidad en el capítulo *Algunas reflexiones en torno a la manera de aproximación y abordaje de los espacios organizacionales* instruye a los sujetos a pensar en el pasado, el presente y el futuro como si tuvieran forma de círculo para luego dibujarlos mostrando cómo se relacionan. Entre las respuestas a esta consigna es posible encontrar una gran mayoría de representaciones con una configuración de tipo *atomista*, todos/as los/as entrevistados/as a excepción de uno dibujaron los círculos de manera correspondiente a lo que Cottle (1969) denomina *temporal bracketing* (colocar entre paréntesis lo temporal), esto representa, para el autor, “la existencia de áreas ‘intersticiales atemporales’ entre las zonas circunscritas del horizonte” (p. 62), sumando a esto el hecho de que algunos/as utilizaron un orden aleatorio para los círculos, y no el lineal Pasado-Presente-Futuro. Según los hallazgos de Cottle (1969), la atomicidad es la configuración más común encontrada en distintas poblaciones. El autor dice que:

Más allá del motivo por el que ocurra, la atomicidad niega no solo todo tipo de relación sino también cualquier tipo de relación secuencial casual del horizonte. [...] Si las zonas están no relacionadas y, además, independientemente emplazadas, lo que subyace es un rechazo a reconocer la estructura temporal de eventos y experiencias. La novedad o incluso más profundamente, el cambio, es concebido como agrietando un patrón temporal o como disipando el sentido de emergencia (Cottle, 1969, p. 70 y 71).

El mismo autor plantea que puede tratarse de la falta de una lógica interna del tiempo lineal y espacial lo que eliminaría la inclinación a conocer genuinamente la fenomenología del cambio. Por otra parte, retomando hallazgos de Hall (1959) y Kluckhohn (1961), es posible pensar que la configuración de tipo atomista refiere a que los sujetos “segmentan y programan el tiempo”.

No se encontraron respuestas en las que se halla dado *continuidad*. Esto puede estar relacionado con lo planteado previamente en relación a la desconexión y falta de lógica interna de tiempo lineal. Podría interpretarse también como que “nada de lo que hago hoy, me asegura un buen porvenir” (Desarrollador2).

En relación a la variable dominancia, en sus investigaciones Cottle (1969, 1968) la relaciona con otras variables como edad y clase social. Encuentra que los jóvenes y los sujetos de clase baja tienden a dibujar más grande el círculo del futuro, interpretándolo como esperanza de cambio de su situación. Por otra parte, las personas adultas, y las personas de clase alta poseen la tendencia de dar dominancia al pasado, lo cual implica, para el autor un respeto a las tradiciones y al estado de las cosas; y un miedo o conducta

ansiógena en relación al futuro para los adultos mayores. Los resultados presentados por este investigador plantean que la población norteamericana posee una tendencia marcada a dar dominancia a la zona temporal futuro. Las personas entrevistadas para este trabajo de investigación, sin embargo, dan, en su mayoría, dominancia a la zona temporal presente. Si bien, comparando con resultados de otras investigaciones, esto podría resultar llamativo; es necesario citar aquí a Gurvitch (1964) quien plantea que la dominancia connota una preminencia de alguna unidad de tiempo, aunque ocasionalmente esta unidad asume esta importancia (psicológica o sociológica) de manera transitoria. Un intento de comprender la dominancia de la unidad *presente* en este contexto y retomando lo planteado en relación a la variable *desarrollo*, puede relacionarse con la coyuntura económico-política actual y las características sociales de nuestro contexto. Al momento de realizadas las entrevistas, un nuevo gobierno nacional asumía recientemente, generando gran incertidumbre acerca del futuro, las reiteradas crisis socio-económicas en Argentina y el mundo coartan notablemente las posibilidades de brindar mayor importancia al futuro, debido a que se presenta como demasiado incierto y, en consecuencia, en algunos casos, como ansiógeno. Y paralelamente, mirar al pasado no siempre permite ver cómo se llegó al estado presente, y, en muchos casos, el respeto a las tradiciones y al estado de las cosas no resulta beneficioso para gran parte de la sociedad.

Gestión del tiempo dentro y fuera de las organizaciones

Esta categoría surge de los datos que brindó el trabajo de campo y da muestras de otra diferenciación que se realiza en relación al tiempo: todos/as los/as miembros de la organización hacen referencia constante a una separación entre un tiempo dentro y un tiempo fuera de sus espacios de trabajo.

Adentro del trabajo la situación es muy cómoda, muy fácil, uno puede manejar los tiempos bastante eficientemente porque en gran parte depende de uno, sobre todo en mandos medios. Por fuera, los tiempos tienen muchas más variables y son mucho más complejos, por eso hago esa diferenciación. En mi vida personal, ¿cuánto puedo manejar, los tiempos? Y.... no mucho. (Desarrollador1);

Lo que pasa es que el tiempo dentro de la oficina, dentro de la empresa te lo va marcando ciertas cosas que no son las generadas por uno. Pueden ser generadas por uno por el hecho de que bueno, vos te colocas en un compromiso de un momento para el otro, pero básicamente acá lo que te maneja el tiempo es los proyectos que tienen la empresa. Con fechas límites, perspectivas de finalizar en tal periodo... después fuera de eso, en lo que es fuera de la empresa... el ritmo va un poco marcado por la vida diaria (Supervisor);

Yo creo que lo puedo controlar, organizarme puedo, el tema es que a veces organizo más cosas de las que debiera. [...] Dentro de la empresa hay ciertas cosas que tienen una fecha, como es normal ¿no? la facturación, reclamar los pagos, pero no en tiempo literal expresado tengo que hacer esto en una hora, o si bueno, tengo que llegar al banco antes de que cierre. Todo no es tan uniforme [...] afuera del trabajo a veces no mucho yo misma. A ver yo puedo organizarme, pero si algo surge, que mi hija me pide que le ayude con algo con los chicos, yo tengo que dejar mis cosas porque hay que priorizar los chicos" (Secretaria);

Y... es muy relativo. Sé cuánto tiempo me va a llevar más o menos cada cosa, bueno a grandes rasgos dentro del trabajo no pero si cuando empiezo y cuando termino, en general...peeeeero, a veces quisiera que la disposición del tiempo sea otra y no lo logro...no tengo tanto control ahora que pienso (Desarrollador 4);

Ay, la verdad es todo un tema eso eh... adentro de la empresa es un control y no control, o sea, más allá de que hay una persona encargada de determinar quién hace cada cosa, y que esa acción a hacer implica un tiempo, por ahí, por el punto en el que estoy, por ser tan comodín, puedo tener cierto control sobre eso y elegir que hacer y qué no hacer [...] Por fuera de la empresa también, es raro porque creo que depende pura y exclusivamente de mí. Y que eso es lo que me da cierto miedo. Que todo lo que yo determine hacer va a afectar todo esto

que estoy repasando. Que no es recuperable, es algo perdido, ya sea algo positivo que se quiera revivir o algo negativo que no se quiera revivir (Desarrollador5).

En todos estos extractos de entrevistas es posible observar, primero, esta separación propuesta por los/as entrevistados/as entre tiempo dentro de la organización y tiempo por fuera de la misma, pero, además, es posible observar que, llamativamente, los miembros de esta organización plantean tener mayor control y posibilidades de gestión del tiempo dentro de la organización que fuera de la misma. Esto resalta mucho si se toma en consideración todo lo analizado hasta el momento en relación a que el tiempo es percibido por las personas en este espacio organizacional como un elemento externo a los sujetos sobre el cual no tienen mucho dominio y les genera malestar; sin embargo, si se analizan detenidamente los extractos presentados previamente, se puede observar que más que una gestión del propio tiempo, lo que posibilita la organización es una reducción de la complejidad, esto es, en la organización se brindan ciertos parámetros que organizan el tiempo de las personas, horario de entrada, horario de salida, cantidad y tipo de actividades que deben realizarse en ese período de tiempo. En esos límites bastante definidos y restrictivos, la persona debe planificar y ahí sí, gestionar su tiempo de manera que le permita cumplir con todo esto que ya viene determinado.

Fuera de la organización se presenta el mayor grado de incertidumbre, la mayor posibilidad de imprevistos, la mayor cantidad de situaciones sociales (hijos/as, nietos/as, familia, amigos/as, etc) que demandan de los/as sujetos una dedicación muchas veces sin planificación horaria, que lleva a un gran aumento de la complejidad y de la incertidumbre, imposibilitando toda planificación que ayude a una gestión eficiente del sujeto (justamente porque no requiere que sea eficiente). Estas actividades por fuera de la organización laboral requieren del sujeto que ingrese en otra forma de tiempo, un tiempo vivencial, emocional, que lo saca de esta lógica productiva y requiere que ellos/as se hagan cargo del uso que hacen de estos tiempos. “El trabajo es parte de la vida. Sí, pero es una parte mucho más sencilla” (Desarrollador1).

Los intercambios afectivos dentro de la organización están regidos por los mismos tiempos de producción, las charlas son cortas, eficientes, se realizan al mismo tiempo que las tareas planificadas. Los intercambios más prolongados se dan durante el almuerzo, momento que permite cierta distensión, pero durante el cual los/as trabajadores miran sus relojes reiteradamente; en ninguna de las visitas el almuerzo se extendió más de 40 minutos, y durante ese tiempo, las conversaciones giraron en torno a los problemas que se estaban tratando de resolver o en torno a anécdotas pasadas donde se habían presentado problemas y cómo se habían planteado o resuelto. Durante las entrevistas pasó algo similar, los/as entrevistados/as miraban sus relojes, se movían impacientemente, incluso cuando se les había comunicado previamente cuanto tiempo aproximadamente durarían; y muchas de las entrevistas tuvieron que ser reprogramadas porque en los días pautados habían surgido dificultades y las personas a entrevistar planteaban no tener tiempo.

Finalmente, estos datos brindados por los/as entrevistados/as poseen una correlación con los planteos de Escalada (2012), quien argumenta que el tiempo dentro de las organizaciones no es algo que deba pensarse en términos concretos, en el sentido material, sino que son las decisiones de los líderes las que ponen en marcha el tiempo. Son estas decisiones las que estructuran el tiempo en las organizaciones y, por defecto, en la vida de los que participan de ellas. Y aquí cabe la pregunta de si es la organización la que estructura el tiempo de toda la vida del sujeto, impidiéndole salir de la lógica temporal productiva en situaciones afectivas que requiere otra lógica temporal. Pareciera, finalmente, que esta separación se relaciona exclusivamente con la percepción de control que se tiene sobre la gestión del propio tiempo, pero no con la lógica temporal con la cual las personas transcurren en estos distintos ámbitos.

Hábitos, tiempo y salud

Para profundizar en cómo los tiempos productivos podrían poseer implicancias en toda la vida de las personas (más allá de que ellos/as planteen la separación entre tiempo dentro de la organización y tiempo fuera de ella) se toman en consideración los hábitos y el estado

de salud de los/as trabajadores. En la categoría anterior se comenta cómo fueron percibidas las situaciones sociales entre los/as trabajadores en horario laboral. Los intercambios afectivos están regidos por los tiempos de producción, principalmente en la forma de charlas breves, que tienden a ser eficientes en la resolución de algún problema y que se realizan al mismo tiempo que las tareas planificadas. Los intercambios más prolongados se dan durante el almuerzo, momento en que se nota cierta dispersión por parte de los/as empleados/as pero que llamativamente nunca excede la hora de duración y durante los cuales las comunicaciones siguen girando en torno al trabajo. También es de resaltar que no todos/as los/as trabajadores almuerzan en la oficina ni en el mismo momento que el resto.

Tomando esto en consideración, a las preguntas sobre hábitos alimenticios, la mayoría responde que come mal, que es consciente de eso, pero que no puede hacer otra cosa. “No como en todo el día, solo a la noche en mi casa” (Desarrollador1);

Sé que como mal [...] lo que viene ocurriendo habitualmente es que compramos en algún lugar que queda cerca alguna comida ya elaborada, empanadas, tartas [...] si se ha dado veces en que uno cocina para todos y se comparten los gastos, pero son las menos veces” (Desarrollador4).

Entre los motivos planteados para no mejorar la alimentación, a pesar de todos/as declararse conscientes de que es inadecuada, se encuentran como principales la pereza y la falta de tiempo. Aquellos/as con pareja y/o familia, declaran alimentarse mejor en la cena, cuando comparten tiempo con sus seres queridos, y/o los fines de semana, cuando se encuentran más relajados/as. Por lo general, declaran no desayunar más que mates, café o té, sin ingerir sólidos. Luego almuerzan algo rápido comprado en alguna rotisería o sobras de la noche anterior que llevan ellos/as mismos/as y recalientan en microondas o comen frías. En algunas ocasiones se ponen de acuerdo y uno de los empleados que es cocinero, cocina alguna comida para todos/as, aunque dicen que estas ocasiones son poco frecuentes, y que, de todas formas, las veces que se hace esto, solo el que cocina deja de trabajar el tiempo necesario y el resto se acerca solo al momento de comer.

Si bien no existe un horario unificado de entrada ni de salida, todos cumplen con una jornada de 8 horas de trabajo en el espacio físico de la empresa. Sin embargo, es necesario realizar una aclaración, varios/as de los/as entrevistados/as continúan trabajando o realizando tareas relacionadas a su trabajo una vez llegados a sus domicilios. Cuando se indaga en los motivos por los cuales ocurre esto, varias de las respuestas se vinculan con el placer que encuentran en su trabajo, por el interés que les genera, por la enorme responsabilidad que sienten o simplemente porque si no fuese así, no llegarían a cumplir los tiempos límites pautados para cada proyecto.

Varios/as de los/as entrevistados/as plantean que, al salir de su lugar de trabajo, están tan cansados/as que no les queda resto de energía para dedicarse a otra cosa que no sea descansar o hacer actividades que consideren de dispersión.

Me gustaría que fuera otro tipo de actividades como estudio y demás, pero no lo estoy haciendo, son mayormente cuestiones de distracción, el tipo de trabajo deja un poco la cabeza saturada, así que hago actividades de dispersión para no alienarme y quemarme la cabeza del todo (Desarrollador5);

Casi siempre tengo una (actividad) mínimo, pero en general voy a mi casa, me tiro un rato a mirar el techo o el celular, y bueno, hasta que según la hora que sea me levanto para hacer esa cosa que tengo que hacer (Desarrollador6).

En relación a los medios de transporte utilizados y a cuál consideran ellos/as es su conducta en el tránsito, los/as entrevistados/as comentan desplazarse principalmente caminando o utilizando transporte público, uno de ellos utiliza motocicleta y dos, automóvil. Sin embargo, todos/as coinciden en que el tránsito en la ciudad es muy complicado: “El tránsito está muy animal, siempre desde la perspectiva del peatón. Viéndolo de afuera es medio caótico. No sé si salvaje es la palabra, los veo como sacados” (Desarrollador4);

“Rosario es un despelote. Y cuando llueve las leyes de tránsito parecieran no existir” (Socio), “la calle es una selva... yo soy de las que putean y gritan. No me banco esperar, los embotellamientos me ponen del tomate. Me altera, no puedo mantener la calma” (Secretaria).

Otro indicador sobre hábitos y salud por el cual se indaga en las entrevistas tiene que ver con la autopercepción y la percepción de otros/as acerca del uso del tiempo. Esta pregunta plantea a los/as entrevistados/as si alguna vez fueron alertados por alguna otra persona sobre el uso que estaban haciendo de su tiempo, y en todos los casos la respuesta fue afirmativa. Ya sea por una advertencia de la pareja, de un familiar o de un/a amigo/a, todos/as recibieron en algún momento una alerta sobre la cantidad de actividades que realizaban en su tiempo, sobre las posibles consecuencias sobre su salud del ritmo de vida que llevan o sobre el grado de compromiso con las tareas asignadas y sus efectos. En algunos casos, los/as entrevistados/as plantean que estas advertencias fueron infundadas o exageraciones, dando a entender que en algunas ocasiones la autopercepción del ritmo y calidad de vida no coincide con la percepción externa. Puede observarse aquí, nuevamente, como el otro aparece como un límite para el propio sujeto. Sin embargo, estas mismas personas cuando fueron interrogadas sobre consecuencias en su salud que podrían atribuir al uso del tiempo que realizan, listaron diversas dolencias, tanto físicas como psíquicas, e incluso patologías severas:

Indudablemente la columna se resiente, que se yo... más últimamente. Me hago controles porque me había empezado a marear un poco, y bueno, me descubrieron algunas hernias de disco en las cervicales entonces el médico me dio una gimnasia. También me dolía muchísimo la cabeza y todo esto acá [señala los hombros] era una piedra. [...] Mucha irritabilidad y el no poder esperar. [...] Y he tenido insomnio ahora que me acuerdo” (Secretaria);

Si. Por el nivel de compromiso he dejado de lado muchas cuestiones ajenas al entorno laboral y que me han afectado bastante. Angustia constante, por ahí llamarlo depresión, aunque no estoy diagnosticado, el trabajo me ha generado un estado bastante fuerte de eso” (Desarrollador2);

Suelo sufrir mucho insomnio y nerviosismo. En una época me sentía muy bajón, no sé si atribuirlo al trabajo o no, pero sí creo que tiene que ver con el uso que hago de mi tiempo. Sentía que le dedicaba toda mi energía al trabajo y que no estaba haciendo nada con mi vida” (Desarrollador3).

Como se plantea en la descripción de esta categoría realizada en el capítulo anterior por medio de los hábitos y la salud de las personas, es posible explorar cuales podrían ser las percepciones y concepciones de tiempo que se *han hecho carne*, lo que da lugar a nuevos indicadores de la teoría en uso de los sujetos. Nuevamente, se puede pensar que el tiempo posee un alto valor, que se trata de un elementopreciado tanto así que algunas personas priorizan su aprovechamiento por sobre su salud y sus cuidados.

Tiempo libre y Ocio

Se considera oportuno señalar, una vez más, que, si bien el uso del tiempo libre y el ocio podrían considerarse dentro de la categoría que aborda los hábitos, se los ha considerado una categoría distinta a partir de los comentarios y debates que fueron apareciendo en torno a estos durante todo el trabajo de campo. Es decir, esta categoría deviene específicamente del discurso y los sentidos construidos en el espacio organizacional.

Los/as entrevistados/as en su tiempo libre van “al club con algún grupete de amigos” o “con mi señora esposa alguna visita al centro, alguna compra postergada y/o alguna cena o almuerzo con el grupo de amigos o familiares.” (Socio); “Los domingos por lo general a la mañana, si es verano voy al río con mis amigas y en invierno a alguna de las confiterías de la costa a tomar algo, o ir al cine, que es lo menos.” (Secretaria);

Duelmo. A veces tengo murga, justamente el fin de semana y hay que empezar con el ritual de maquillaje y todo eso... los fines de semana no se descansa. A veces me quedo en mi casa ordenando, limpiando o haciendo cosas, arreglando cosas que no puedo arreglar nunca o colgando un estante que nunca pude colgar. Y a la noche trato de hacer algo, de salir. (Desarrollador4);

Hay de todo, a veces cosas adentro, leer, mirar series, videojuegos, otras veces al aire libre, tomar mates en algún lado, o un helado o salir con alguna amistad, compartir. Pero si, van variando, mayormente son *indoors* (adentro) por una cuestión de pereza, de cansancio, de no tener ganas de salir a caminar, transpirar y la humedad, el clima... (Desarrollador2);

Paso más tiempo con mis hijas. No tengo hobbies, he tenido y los tuve que dejar... Soy músico frustrado, algún día voy a empezar... Sé que en algún momento voy a aprender idiomas, ahora estoy aprendiendo, pero por algunos libros. Arranqué aeromodelismo y lo tuve que dejar, pero tengo el primer nivel hecho, pero lo tengo pendiente... Tengo muchos pendientes porque tengo la idea de que en algún momento va a llegar mi tercera edad y voy a poder hacer lo que se me cante (Desarrollador1).

El primer análisis de las entrevistas realizadas lleva a notar una tendencia al consumo en el tiempo libre: bares, salidas, compras, videojuegos, cine, televisión. Todas actividades caracterizables como entretenimiento, también planteado como ocio-mercancía (Marcellino, 2001) y que se relaciona con actividades populares y con diversión, pero que poco y nada se vinculan con el alma humana. Un segundo análisis de las entrevistas permite dilucidar también que el tiempo libre no es siempre realmente tiempo libre de trabajo, sino tiempo fuera de la organización. Realizar trabajos en el hogar, cumplir con obligaciones pendientes, tener emprendimientos paralelos convierte el tiempo que debería ser de ocio en tiempo productivo: "los fines de semana no se descansa" (Desarrollador4), y esto, por supuesto, posee sus consecuencias, tanto para la salud física y mental de los sujetos como para sus vínculos.

Es interesante retomar aquí que el ocio es considerado un momento lleno de sentido que excluye la actividad laboral y que se relaciona con el disfrute y el placer, aunque, por ser el descanso corporal uno de sus efectos, contribuye a que el trabajador pueda continuar su tarea con renovadas fuerzas (Peláez, 2009).

El tiempo libre y el ocio fue uno de los tópicos más discutidos en el Grupo Focal realizado con los/as miembros de la organización. Indagar si los participantes del grupo consideraban estas palabras como sinónimos o no, plantear las primeras interpretaciones que se realizaron a partir de las entrevistas previas, caracterizar el ocio como diferente del entretenimiento y de las actividades de tiempo libre y explicitar su importancia llevó al contraste de diversas opiniones: "¿Cómo sería un tiempo de ocio que no sea de consumo en esos términos? ¿Estar tirado en tu cama mirando el techo?" (Desarrollador3); "Yo llamo tiempo de ocio a estar tomando un vasito de whisky en mi casa" (Supervisor);

Cuando vos estas usando tu tiempo por solamente el hecho de que lo disfrutas y no estás esperando nada a cambio para mi es ocio. Ahora, si en ese consumo de tiempo vos estás pagando un alquiler, un canon, una regalía o una suscripción es indistinto. Si no me tengo que ir al impenetrable donde no hay nada de todo lo que hablamos y ahí es ocio... Me parece que es ocio cuando hay una voluntad tuya, es ocio porque te gusta (Desarrollador1);

No hago eso de sentarme a ver el viento pasar, pero si se quiere uno de mis momentos de mayor disfrute es la sobremesa, solo con el whisky... no le veo diferencia a estar afuera como un viejo en un pueblo o estar jugando un videojuego. No le veo diferencia (Supervisor);

"Sí, yo con el videojuego sí le veo diferencia. En el videojuego estás metido ahí adentro y te corta todo contacto con otra cosa" (Desarrollador1);

Me parece que la línea está en el trabajo en sí, en lo que hacés. En uno necesitás atención sí o sí y en el otro no [...] Me parece que se puede dividir así: ocio es el tiempo de no trabajo y

adentro está el subconjunto de consumo que es 'bueno, uso mi cabeza para algo'. Me parece que esa sería la definición (Desarrollador7);

También se lo puede diferenciar en términos de 'en qué se usa la cabeza'. Si en esa actividad vos te estás distrayendo de cuestiones que tienen que ver con vos, con tu vida, con cuestiones más profundas, a lo mejor es un uso bastante conveniente del sistema de tu cabeza, ahora si vos estás usando tu cabeza para aprender, o para pensar en problemas específicos que se te presentan creo que ya ese uso específico de la cabeza es un uso más contemplativo, aunque sea hacer un crucigrama (Desarrollador6);

Podemos pensar entonces que las tareas contemplativas ¿son tareas automatizadas y reiterativas? Pero ahí ya podés decir que un trabajo puede ser ocio, ahí lo podés definir como que estás haciendo las dos cosas, estas teniendo tu tiempo de ocio mientras trabajas.... ¡con lo cual ya se te arma un quilombo terrible! O también puede ser al revés, yo, por ejemplo, como buen nerd que soy, a veces estoy en mi casa y me pongo a programar cosas por mi cuenta porque me gusta (Desarrollador5);

“Justo *linkeado* a eso, yo creo que un diferencial que puede ser entre ocio y trabajo, puede ser la responsabilidad, la carga” (Desarrollador1); “Sí, no sé... Porque no tenés la responsabilidad del trabajo, pero tenés otras responsabilidades con vos mismo” (Desarrollador2); “Claro, qué eligió” (Desarrollador1); “Puede ser... ahí podés encontrar otra diferencia: la elección”. (Desarrollador6).

Aquí entran en juego diversas variables a tomar en consideración: la elección, la responsabilidad, *el uso de la cabeza*, el placer. Esta última variable resulta una de las más importantes a la hora de considerar la diferencia entre ocio y trabajo, algunos/as de los/as entrevistados/as la plantean como clave, hablan de actividades que de alguna manera generan placer al sujeto. Si trabajar genera placer, ¿el tiempo que se invierte en esto es tiempo libre o tiempo de trabajo?, este placer que genera el trabajar ¿es un placer *construido* por el sistema para mantener a sus trabajadores/as contentos/as y tranquilos/as?, si se utiliza la limpieza de un hogar como actividad meditativa, ¿es tiempo de trabajo o tiempo de ocio?, si las cualidades atribuidas a los momentos de ocio (satisfacción, realización, reconocimiento, autonomía, libertad, creatividad y criticidad) se ejercitan durante el trabajo ¿se puede diferenciar tan claramente uno de otro? Como se plantea en esta Tesis, el tiempo en general y, aquí específicamente, el tiempo libre pueden considerarse una construcción social, esto implica que en cada estructura social y en cada momento histórico se le otorgará un significado específico. En la actualidad parece tratarse de un concepto bastante problemático de definir y refiere en última instancia, a la misma complejidad que presenta el tiempo en términos generales, a los atravesamientos sociales de los sujetos, a como las percepciones y las concepciones se hallan íntimamente relacionadas y se influyen mutuamente en cada momento histórico y social.

Análisis del proceso de cambio organizativo

Como fue planteado previamente, uno de los criterios que debía cumplirse para la selección del caso era que la organización haya atravesado recientemente un proceso de cambio explícito, es decir, de cierta forma planificado y pensado por la misma. Esta categoría explora este proceso de cambio a partir del trabajo de campo realizado.

Cuando se realizan los primeros acercamientos a la organización, el dueño comenta que el inicio del proceso de cambio se dio porque habían “perdido algunos trabajos por no tener la Certificación ISO”. Esta certificación (Norma ISO 9001:2015) elaborada por la Organización Internacional para la Normalización (ISO), determina los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones. Es posible observar a partir de esto, la influencia que el entorno posee sobre el sistema, el cual, en este caso, decide comenzar un proceso de cambio a partir de esta influencia, la cual funciona como *gatillador* del mismo, sin forzarlo, ya que la decisión podría haber sido permanecer sin dicha certificación.

A partir de lo conversado en los distintos espacios con las personas que habitan la organización aparece como un proceso que resultó muy dificultoso, que se encontró con

muchas trabas de diversa índole y que, para muchos, resultó “tedioso y una pérdida de tiempo” (Desarrollador2). Cuando la autoridad de la empresa decide comenzar este proceso, contrata a una consultora externa para hacerlo. Esta consultora, representada por el consultor externo (que una vez finalizado el proceso se queda a trabajar en la empresa como supervisor de producción) se reunía semanalmente con la dirección para planificar los pasos a seguir. El primero de ellos fue solicitar el nombramiento de una persona que tendría el rol de representante de la dirección en todo lo que refería al proceso de cambio en sí mismo. El encargado de cumplir con esta función fue el Desarrollador4, hijo del dueño de la empresa, que recientemente había ingresado como empleado con el objetivo de implementar en la organización un sistema que la misma comercializa, en sus palabras “era un objetivo concreto, que tenía sus dificultades pero que abarcaba, atravesaba mucho menos la empresa, porque ese sistema ya era usado y más que nada lo que se implementó fue la parte contable”. Una vez que finaliza este proyecto concreto por el cual Desarrollador4 ingresa, comienza el nuevo proyecto de certificación de calidad, y cuando el consultor sugiere la selección de alguien para ocupar esta función de representante de la dirección, él es designado para el puesto.

Ese fue el segundo gran objetivo que tuve, siempre en paralelo tuve otras cosas, pero ese pasó a ser el principal hasta que eso se logró. Y, fue mucho más difícil que lo anterior, porque eso atravesó a toda la empresa (Desarrollador4).

El trabajo que realizó el Desarrollador4 durante el proceso de certificación se vinculó con reunirse con los miembros de la organización, explicitar todos los procesos que hasta el momento se venían llevando a cabo, reunirse con los empleados para entender el porqué de esas formas, planificar modificaciones para los procesos que no estaban resultando convenientes y trabajarlas con los empleados que realizaban esos procesos. Esto implicó en algunos casos la formalización de ciertas funciones que ya se llevaban a cabo y una nueva repartición de otras.

De hecho, en realidad lo que nosotros plasmamos en papel, una gran parte es el reflejo de la realidad. Se venía haciendo, lo único que se hizo es plasmarlo y se le dio una vuelta de tuerca. Esa vuelta de tuerca implica o es a razón de haber agregado personajes en la película (Desarrollador1).

Entre el momento en que se contacta por primera vez a la consultora y el momento en que de hecho se logra certificar, transcurrió un periodo de un año y tres meses, período durante el cual todos/as los/as empleados/as continuaron desarrollando tareas productivas yuxtapuestas a las tareas correspondientes con lo planificado para la certificación, y se conformó una especie de comisión responsable del proceso que incluyó únicamente al consultor externo, al responsable de la dirección recientemente contratado y al dueño de la empresa. Esta *mínima* reorganización, como es planteada tanto por el consultor externo contratado como por el responsable interno de la organización, significó un proceso que generó algunos conflictos y malestares en los/as trabajadores, quienes poseen opiniones muy diversas sobre el mismo.

Circulan, en relación a dicho proceso, dos líneas de construcción de sentido muy dispares y muy evidentemente expresadas; por un lado, lo que consideran al dueño como máxima autoridad de la empresa, al Desarrollador4 como representante de la dirección y al Supervisor como consultor externo en aquel proceso; y por el otro, lo que consideran los/as empleados/as de la empresa que participaron desde el principio de la certificación de calidad, pero que no poseían una responsabilidad directa sobre la misma.

Es sabido que las empresas tienen resistencia natural a estos cambios, más a este porque implica ubicar a lo que vos estás haciendo, yo lo hacía, pero consultando sobre su trabajo digamos, y se hacía hincapié en que no se trata de juzgar ni controlar... si relevar qué es lo que pasa y ver si eso está bien, se documenta las... básicamente, si hay que cambiarlo

porque la norma requiere que se haga un poco distinto, lo cambiábamos entre todos. Pero bueno, es difícil lograr aceptación, si bien hubo... pero bueno, fue difícil (Desarrollador4).

Este extracto de entrevista con el hijo del dueño da algunas pautas sobre cómo es considerado el proceso de cambio por sus responsables. Es necesario aquí resaltar algunos puntos que se desprenden de esta entrevista y de las otras realizadas con este grupo. Por un lado, ninguno de los/as miembros del grupo que se hizo directamente responsable del proceso de cambio participaba de los procesos productivos que se intentaba modificar, es decir, aquellos que indagarían en los procesos vigentes y los adecuarían a lo que plantea la norma no conocían dichos procesos. Los/as empleados/as que de hecho llevaban a cabo estos procesos eran consultados/as sobre lo que ocurría en reuniones ocasionales o en seguimientos personalizados que se hacían por periodos durante los cuales el/la empleado/a debía realizar su trabajo mientras tomaba nota de cada paso que realizaba y explicaba al consultor o al responsable el porqué de ese paso de esa manera y no de otra. Esto, como puede comprenderse resultó muy tedioso para los/as trabajadores/as y en muchas ocasiones, inoportuno. Además, si bien se los consultaba sobre todo lo mencionado, su opinión no tenía lugar en la decisión final sobre cómo se modificaría todo lo que él/ella habitualmente realizaba, por lo que muchos/as plantean que en la realidad ese “lo cambiábamos entre todos” no fue realmente un entre todos.

Por último, las opiniones más divergentes aparecen en relación al resultado de dicho proceso. El grupo responsable del cambio acuerda con que, si bien el mismo fue difícil, se logró un cambio significativo en las formas de producción que no solo posibilitó la certificación de Normas ISO, sino que también mejoró considerablemente la forma de trabajo dentro de la empresa. Por su parte, los/as empleados/as coinciden en que esto no es así, que

Por más que se hizo revisar estos procesos, los procesos siguen exactamente iguales, y por eso, no tuvo mucho impacto, más que perdida, bah, yo lo llamo perdida, de tiempo, que fue asignado a reuniones y encuentros para revisar estos procesos que después no tenían sus frutos. No es que los revisamos en pos de ‘ah bueno, ahora documentemos esto, revisémoslo, a ver en que podemos mejorar y en que no’, no ocurría (Desarrollador6);

Se presentaron los papeles, se certificó, pero no cambió nada, se generaron nuevas funciones y puestos que realmente nadie ocupa, las mismas personas que las hacían antes las siguen haciendo; lo peor de todo es que ponele: yo hacía programación, y ahora me pusieron en ventas, pero en realidad hago las dos cosas, porque sigo estando encargado de los proyectos que estaba antes, porque el cliente quiere que siga yo, entonces al final hay gente que como yo, termina haciendo varios trabajos y ocupando varios puestos sin hacer realmente ninguno por completo (Socio);

“Las cosas cambiaron solamente para los papeles y para el jefe, que en realidad quiere creer que cambiaron” (Desarrollador1). Tanto en las entrevistas realizadas como en el grupo focal, en el cual participaron miembros de los dos grupos de los cuales se habla aquí, se hace evidente esta diferencia de sentidos construida en torno al proceso de cambio atravesado por la empresa. Y a partir de las observaciones y los distintos intercambios mantenidos con los/as miembros de la empresa, es posible pensar que esta diferencia se ha ido ahondando, generando cierto clima de conflicto que muchas veces deriva en malestar que circula en el espacio organizacional.

Es a consecuencia de todo lo desarrollado hasta aquí que se considera que, si bien se cumplió con la meta de certificación de calidad ISO 9001:2015, lo que posibilitó mejorar el prestigio de la empresa y amplió las posibilidades en cuanto a clientes, poniendo nuevamente en una relación productiva equilibrada al sistema organizacional con el entorno y sus demandas; el cambio que de hecho ocurrió fue, siguiendo a Watzlawick et. al (1995) un cambio₁, no se modificaron las estructuras básicas de la organización, sino únicamente algunos de los procedimientos, y en algunos casos, estos fueron, con el tiempo, volviendo a lo que se hacía previamente. Entonces, los roles y funciones designados por el organigrama

oficial de la empresa no son cumplidos, los procedimientos explicitados para la certificación no se siguen, y con el paso del tiempo la empresa tiende a regresar a las formas previas, las cuales no eran las adecuadas para las Normas ISO ni para las mejoras productivas deseadas. No se aprecia que haya ocurrido un cambio en la cultura organizacional, si bien sí se observa que la puesta en marcha de este proceso resultó en la explicitación de diversas teorías en uso de las figuras que encarnan roles de liderazgo para con los/as empleados/as, lo que, puesto en comparación con las teorías declaradas, generó sentimientos de enojo, frustración e impotencia en estos/as últimos/as, incitando un clima organizacional con características conflictivas y provocadoras de malestar.

Asimismo, y para finalizar, es posible plantear que se ha producido cierto aprendizaje colectivo, especialmente en relación a la cultura de la organización, a las teorías en uso y las declaradas, a los procedimientos efectivamente llevados a cabo durante las tareas, a las formas de trabajo y sus implicancias, a las consecuencias de ciertas decisiones, etc. Sin embargo, en relación al aprendizaje organizacional se considera que se ha realizado un aprendizaje de bucle simple, que con el tiempo y al no tratarse de un aprendizaje de bucle doble -en donde se habrían modificado las teorías en uso o las declaradas de forma en que las mismas resulten coherentes- esto mínimo aprendido podría perderse para volver a lo que previa y automáticamente se realizaba.

Barreras y facilitadores de los procesos de cambio y aprendizaje organizativo

En el apartado anterior se transcribe un extracto de la entrevista con quien fuera el representante de la dirección durante el proceso de cambio y uno de los principales responsables del mismo. En ese extracto, adelanta lo que sería considerado la mayor barrera para dicho cambio: la resistencia de las personas.

En las diversas entrevistas realizadas y en el grupo focal, el primer factor que aparece siempre como barrera para el proceso de cambio fueron los/as mismos/as miembros de la organización.

Conscientemente no hubo resistencias. Inconscientemente se puede llegar a... si mirás medianamente con un poquito más de tiempo y un paso para atrás, podés llegar a ver actitudes, no conscientes, automáticas, de resistencia" (Socio);

La misma gente. Nosotros, no dejamos de ser todos un poquito reacios al cambio, como que indirectamente estábamos forzando un poco que no haya cambios en los procesos, más allá de que todos los queríamos, es como 'uh, ahora en vez de hacer esto tengo que hacer todo esto y me implica un incorporar todo esto al flujo ya establecido, diario acomodado'. Así que me parece que al menos como primer factor, la gente" (Desarrollador5);

"Definitivamente el principal obstáculo fuimos nosotros mismos" (Desarrollador1).

Otra de las barreras que más apareció en las conversaciones con los/as miembros de la organización fue la persona a cargo de organizar y llevar a cabo el proceso. "Me parece que no era la idónea por una cuestión de conocimientos en procedimientos, en una cuestión de preparación o de interés, pero me parece que va más por una cuestión de interés." (Desarrollador6), "no sé, para mí, él no estaba preparado para eso, o sea, el pibe no es ni programador, no tiene idea de lo que hacemos, y lo ponen a tratar de mejorar lo que hacemos, no tiene nada que ver..." (Desarrollador1),

Si vas a poner a alguien a mejorar la calidad de los procesos, debería ser alguien que entienda de esos procesos, teníamos que explicarle absolutamente todo lo que hacemos, y a veces no lo entendía, porque no son cosas simples, a veces ni yo sé muy bien cómo llego a los resultados que llego, a veces te sale después de mil intentos y te salió (Desarrollador5).

Cuando se consulta al responsable del proceso de cambio, además de la resistencia al cambio de las personas y de la poca predisposición que plantea previamente y con lo cual el resto de los/as empleados/as coinciden, agrega que

la dirección no siempre tuvo el tiempo de apoyar esto o de estar a la cabeza de esto, al menos desde la idea, y puede ser que hubo momentos en que era difícil molestar a alguien para reunirse por el tema, así como digo hubo buena predisposición también a veces hubo mala, no mala, pero pocas posibilidades (Desarrollador4).

De alguna forma, puede considerarse que esta persona quedó prácticamente sola a cargo del proceso de cambio, no pudiendo *molestar* con el tema a la dirección y no pudiendo *molestar* a los/as empleados/as que cumplían con sus funciones.

Si bien todos/as los/as entrevistados/as coincidieron en estas barreras como las principales, es posible plantear a partir de lo observado y analizado, cómo también han podido funcionar como barrera para el proceso de cambio tres factores más: la falta de experiencia de la organización con procesos de este tipo, los pocos recursos y personas asignadas al proceso y la desvalorización que tuvo el proceso en la cotidianeidad de la organización.

En relación a la falta de experiencia de la organización es necesario recordar que se trata de una empresa que ha crecido significativamente en los últimos años, pero que su crecimiento no ha sido planificado, sino que ha respondido constantemente a las demandas del entorno. Este crecimiento ha sido, por esto, bastante desorganizado, generando el desgaste de ciertos recursos y el desperdicio de otros por falta de uso, al mismo tiempo que ciertas personas se han sobrecargado de tareas y otras han sido contratadas para tareas que fuera de los papeles no se llevan a cabo. Esto, en cierto sentido, permite considerar que la organización no posee experiencia en la planificación de procesos de crecimiento y cambio, y que se dan espontáneamente, lo que genera cierto caos que durante un tiempo pudo resultar funcional, pero que, a la hora de realizar un proceso de cambio planificado, funcionó como obstáculo.

Por otra parte, se considera que tratándose de un proceso con el cual, a partir del cumplimiento de su meta, se haría posible cierto crecimiento económico de la empresa, abriéndola a mercados y clientes nuevos, se destinaron escasos recursos y personas a la tarea. En ningún momento, ninguno de los/as afectados/as directamente al proceso dejó de trabajar en otros proyectos en paralelo, lo cual generó un gran desgaste para los/as empleados/as. Ni siquiera el principal responsable de que se lograra la certificación se dedicó específicamente a eso. Asimismo, esta persona plantea haber sentido en diferentes ocasiones estar *molestando* tanto a la dirección como a los/as trabajadores/as durante el proceso. Los recursos económicos destinados al proceso fueron los mínimos indispensables (contratación de un consultor externo experto, adecuación de ciertos espacios y creación de otros), y en todo momento, la producción y venta siguió siendo una prioridad casi absoluta para la dirección de la empresa.

Por último, y directamente ligado a lo anterior, se considera que, si bien el proceso de cambio fue pensado como algo necesario para la empresa, no fue lo suficientemente valorizado por sus miembros, quienes de alguna manera lo consideraron una especie de trámite a cumplir, y no generaron un compromiso real para con el proceso.

Cuando se indagó en los factores los/as trabajadores/as consideraron que funcionaron como facilitadores del proceso de cambio, las respuestas fueron más variadas: que la empresa ya venía en cierto proceso de cambio debido a su ampliación, que se contrató a un consultor externo experto en certificación de normas ISO que organizó el proceso y lo fue acompañando, que se le dedicó cierto tiempo a los encuentros y por último, y como factor más importante, se resaltó que se trataba de un objetivo específico de la dirección y que había una decisión política de la empresa de lograrlo.

En relación a esto, resulta llamativo que, si bien se indagaron tanto las barreras como los facilitadores, los/as empleados/as fueron mucho más exhaustivos en el desarrollo de las primeras que de los segundos. Se hizo mucho hincapié en qué salió mal, qué obstaculizó y qué se haría distinto en futuras ocasiones. En relación a esto, el responsable de la certificación plantea que haría

mucho menos laburo de escritorio, eso de pensar cómo tiene que ser el proceso de desarrollo, pensarlo en teórico o lo que suponíamos que pasaba, y que después alguna gente

opine con criterio que no es tan necesario hacerlo tan así, o mejor así. Sobre todo, al principio que hubo demasiado y muchas más entrevistas y contacto con todos los que de última laburamos para no abstraerse y no despegarse demasiado de la realidad y que después al momento de congeniarlo, haya choques, choques en el sentido de que no coincidían las cosas. Eso te daba la sensación de que perdiste tiempo diagramando cosas y escribiendo cosas (Desarrollador4)

Otros/as entrevistados/as coincidieron en lo planteado; lo que permite pensar en cierto aprendizaje colectivo en relación a la necesidad de trabajar en equipo con la gente que realiza de hecho los procesos, y a no planificar desde la teoría sin poseer conocimientos prácticos sobre los procesos a revisar.

Relación tiempo y procesos de aprendizaje y cambio en el espacio organizacional

La última categoría de análisis de este caso es la que hace foco específicamente en el tema de esta Tesis y pone en relación las percepciones y concepciones del tiempo construidas con el proceso de cambio llevado a cabo en este espacio organizacional.

La cuestión del tiempo en relación al proceso de cambio fue apareciendo a lo largo de las entrevistas y observaciones, varios/as plantean que esta variable resultó clave para el proceso

Lo de las barreras, creo que la cuestión del tiempo que se le dio a eso fue una, se le dio poco tiempo y se tomaron otras cosas muy sobre el apuro y poder cerrarlas antes de que sea el momento de la certificación. El objetivo era certificar y después se revisaba, el tema es que después... nada... por eso digo, se podría haber aprovechado más, en cierto punto se dejó de lado lo de revisar y mejorar, y solo se tomó como prioridad documentarlo, después revisamos supuestamente (Desarrollador2).

Es importante señalar, además, que fue necesario el pedido de una prórroga para las evaluaciones requeridas para la certificación. Más allá de eso quien en su momento fue el consultor externo plantea que “cuando se determinó el hecho de ir a certificar, desde ahí en adelante se utilizó el tiempo bien” comentario que nuevamente entra en contradicción con lo planteado por otro empleado

el tiempo estuvo, por ahí si lo que se le dedicó o lo que se le asignó, si podría haber mejorado, porque se tuvo un lapso importante de tiempo, tal vez si se hubiera forzado un ‘bueno, tomemos esta porción de tiempo semanal para dedicarlo a esto’ por ahí si hubiera ocurrido de otra manera todo, pero bueno... (Desarrollador1).

Como fue planteado en el análisis de la categoría *Barreras y facilitadores de los procesos de cambio y aprendizaje organizativo*, los recursos derivados a la planificación y puesta en marcha del proceso de cambio fueron escasos y se considera que uno de los recursos que escaseó fue el tiempo. El hecho de que el responsable del proceso sienta que molestaba cuando necesitaba realizar ciertas consultas, el hecho de que ninguno de los/as encargados/as de la producción haya dejado su puesto para participar completamente del proceso de cambio son muestras de que no se consideró necesario tomarse el tiempo necesario para un proceso planificado y anclado en la práctica sino que se privilegió mantener ciertos niveles de producción sin prever que una vez finalizado el proceso, si era realizado *adecuadamente* esos niveles podrían haber aumentado.

Si bien entre las teorías declaradas de la dirección se plantea que se privilegian los procesos creativos y de aprendizaje por sobre la producción y los tiempos límites de los proyectos, en los hechos, lo que sucedió puede considerarse directamente relacionado con la forma de percibir y concebir el tiempo en este espacio organizacional, esto es, con las teorías en uso vigentes en este espacio que consideran el tiempo como lineal, externo, que escapa a toda posibilidad de control y/o gestión por parte de las personas y que posee un valor económico que lo define. Esta forma de percibirlo y concebirlo, en este caso particular, parece haber funcionado como barrera para la realización de un cambio₂ y de un aprendizaje organizacional de bucle doble.

Reflexiones finales sobre el caso

Para finalizar con el análisis del Caso 1, se retoma lo trabajado por los/as miembros de la organización que participaron en la construcción de la Matriz FODA durante el grupo focal. Dicha matriz, permite a los/as miembros de los espacios generacionales, realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa, en esta ocasión, una vez finalizado el proceso de cambio. Este diagnóstico se plantea en relación a cuatro dimensiones: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (para una descripción en profundidad de las dimensiones, remitirse al apartado Grupos Focales, Matriz FODA en el Capítulo V de esta Tesis). La construcción de la matriz se realizó de manera conjunta, se volcaron en la misma las opiniones de los/as sujetos siempre y cuando exista cierto acuerdo o se hayan planteado las posiciones de cada uno/a y todos/as hayan aceptado la inclusión de ese factor.

En relación a las fortalezas, esto es, a los factores positivos con los que cuenta la organización, los/as entrevistados/as acordaron casi instantáneamente en señalar el grupo humano que existe en la organización, la interacción entre las personas y el afecto. En segundo lugar, plantearon la responsabilidad para con la tarea, o el compromiso que una vez adquirido era cumplido. Luego, se resaltó la versatilidad de los/as trabajadores/as, la potencia intelectual del grupo y la calidad de autodidactas de la mayoría de ellos/as. Por último, se habló de las condiciones materiales en relación a la estabilidad laboral y las inversiones que son realizadas por la dirección cuando son requeridas.

Por su parte, en lo referido a las oportunidades, las cuales son aspectos positivos externos aprovechables por la organización, se planteó la existencia de un mercado muy grande y no satisfecho, el acelerado crecimiento del rubro, la poca competencia y el comienzo de la diversificación de las herramientas requeridas por los grupos de clientes.

En la dimensión debilidades, que habla de los factores negativos internos de la organización, el listado fue muy numeroso. El primero y más importante, según los/as integrantes del grupo, es la resistencia al cambio. Luego, se plantea la falta de incentivo, el no reconocimiento de la necesidad de contratar más trabajadores/as, la falta de reconocimiento por las tareas llevadas a cabo, la falta de bienes para realizar las tareas de manera cómoda, la existencia de funciones que no son realizadas porque fueron asignadas a puestos que no existen, las deficiencias en el mantenimiento de los bienes por privilegiar la producción, la falta de formalización de un espacio dedicado al mantenimiento de las máquinas y herramientas de trabajo, la alta rotación de personal, los bajos sueldos y la falta de capacitación en el uso de las herramientas.

Por último, en relación a las amenazas, los aspectos negativos externos, la lista se vuelve a reducir. Aparece una resistencia de los grupos clientes de diversificar en las herramientas, la imposibilidad de responder a la demanda de aumento de producción a partir de las debilidades previamente planteadas, la dificultad para encontrar programadores/as que sepan utilizar la herramienta que utiliza principalmente la empresa y, por último, el hecho de que la mayor cantidad de dinero de la organización proviene de un único cliente y por el uso de una única herramienta de programación.

Como es posible observar, existe una alta capacidad de autocrítica, y la matriz encuentra un gran desbalance cuando se plantean factores internos que pueden funcionar como obstáculos para el desarrollo de la organización. En relación a esto es posible pensar lo positivo es que son factores internos y, por ende, modificables por la misma organización y si bien esto es así, es necesario tomar en consideración que la construcción de la matriz fue realizada por los/as trabajadores/as, quienes ya planteaban muchas de estas cosas en las entrevistas, y que son estas mismas cosas las que la dirección parece no notar. Para que ocurran estos cambios en el espacio organizacional, es necesario que los líderes puedan al menos comenzar a percibir estas situaciones como debilidades.

El proceso llevado a cabo, si bien fue exitoso en el sentido de que consiguió la meta de la certificación, dejó muchos otros aspectos descuidados y se considera, retomando lo planteado previamente, que se requiere de un cambio estructural o cambio₂ para que muchos de estos factores se conviertan en fortalezas.

Para eso, se considera necesario que el tiempo pase a ser una variable de peso en las consideraciones. Hacer un lugar en el tiempo para que surja la creatividad, para que

surjan las opiniones, para que se expliciten las teorías en uso y se pongan en relación con las declaradas, para que se den las conversaciones que posibiliten la expresión de las diferentes posturas encontradas, para que se generen nuevos acuerdos en una organización que podría enriquecerse a partir de las diversas construcciones que se dan en su interior. Se requiere, en consonancia con lo planteado por Levine (2014) una flexibilización por parte de los/as miembros de la misma que permita pasar de un tiempo reglado por el reloj y la productividad a un tiempo demarcado por los acontecimientos según sea necesario en cada situación.

CAPÍTULO VII

CASO 2: ORGANIZACIÓN EDUCATIVA FORMAL

FACULTAD DEL ÁREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES DE LA CIUDAD DE ROSARIO

A continuación, se presenta el análisis del segundo caso, el cual se trata de una Facultad del área de las ciencias sociales de la ciudad de Rosario. Esta organización ha sido denominada *Educativa Formal* siguiendo los planteos de Gore (1998) que se retoman en el segundo capítulo de esta Tesis, quien considera educación formal a aquella que se da de manera sistemática, intencional y en instituciones específicamente educativas, asimismo en este contexto educativo formal se dan procesos educativos informales (espontáneos, no intencionales y no sistematizados) entre los/as miembros de la organización. Esta Facultad se encuentra transitando un proceso de cambio, del cual se ha finalizado recientemente una de las fases, este cambio se realiza con el objetivo de lograr la acreditación por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU); el trabajo de campo realizado posee como objetivo analizar este proceso de cambio, sus formas, resultados e implicancias hasta el momento, y específicamente, cuál fue el papel que tuvo la variable temporal en el desarrollo del proceso.

El desarrollo de este capítulo se realiza a partir de las categorías de análisis propuestas y caracterizadas en el capítulo *Reflexiones en torno a la manera de aproximación y abordaje de los espacios organizacionales*, a saber, construcción del espacio organizacional; teorías declaradas de tiempo; percepción y teorías en uso del tiempo; el tiempo y los otros; el tiempo en lo abstracto; transmisión cultural de la concepción del tiempo; dominancia y relaciones entre pasado, presente y futuro; gestión del tiempo dentro y fuera de las organizaciones; hábitos, tiempo y salud; tiempo libre y ocio; análisis del proceso de cambio organizativo; barreras y facilitadores de los procesos de cambio y aprendizaje organizativo y relación tiempo y procesos de aprendizaje y cambio en el espacio organizacional.

Construcción del espacio organizacional

Este caso se trata de una Facultad pública del área de las ciencias sociales de la ciudad de Rosario. La fundación de esta casa de estudios posee como antecedentes más inmediatos la Carrera Menor de Auxiliar en la profesión en 1953, incluida en otra Facultad que en ese momento dependía de otra universidad y tenía sede en Rosario. Al año siguiente, en el mismo ámbito se crea el Instituto de la profesión, el cual impulsa la creación de la primera Carrera que brindaba el título profesional del país durante el año 1955, en Rosario. El 13 de diciembre de 1954 se eleva al Consejo Directivo de la otra Facultad el proyecto de la Carrera, y éste trata el tema el 20 de diciembre del mismo año. A posteriori, el Consejo Universitario en Santa Fe (6 de abril de 1955) aprueba la creación de dicha carrera. El 13 de mayo de 1955 se realiza el Acto Inaugural en el Salón de Actos de la Facultad donde se dictaba. Sin embargo, se habla también de que la carrera tuvo una segunda fundación, destinada a sepultar a la primera. Las resoluciones que van desde diciembre de 1955 a febrero de 1956 y que consisten en la creación de una Comisión de Reforma del Plan de Estudio de la Carrera y en la efectiva consagración del nuevo plan, omiten los actos administrativos e institucionales realizados durante los primeros meses del año '55 y solo se refieren en sus considerandos a la rectificación necesaria de la Carrera del año '53. El gesto institucional, según como se lo interpreta, que se refleja en el minúsculo acto de omitir lo hecho, corresponde micropolíticamente a la proscripción de todo un proceso social y político de la historia argentina. Con el tiempo, esta segunda fundación consiguió convertirse en la referencia fundacional para la escasa historiografía que intentó relevar el tema, hasta la documentada reseña que realizó un reconocido profesor entre los años 1987 y 1988.

En el año 1968, a pesar de las consecuencias que trajo aparejada la intervención militar a las universidades en 1966, y posibilitado por un gran crecimiento de la sede rosarina de la Universidad Nacional del Litoral, se creó la actual Universidad Nacional de Rosario. En el año 1969, los institutos existentes en la Facultad de dictaba esa carrera formaron las diversas Escuela y en 1971 se crea otra Escuela Superior. Estos

acontecimientos constituyeron jalones importantes en la consistencia de un campo que adoptaba características inéditas en relación a cualquier país latinoamericano.

En un contexto de creciente movilización social y política (luego del Cordobazo y de los dos Rosariazos) y alojando una población de familias obreras y de profesionales que atravesaban un relativo período de ascenso social, la carrera que aquí se analiza presentaba una matrícula que corresponde al 56 % de inscriptos en la Facultad. Cifra que refleja el interés de estos sectores sociales por la actividad en la que se formaba.

Si bien los planes de 1961 y 1970 responden en los fundamentos a la demarcación de dos campos originarios en la formación, no diferencian con claridad el tipo de acercamiento metodológico al sujeto de la práctica que refieren. El breve período que va entre 1973 y 1974 alentado por un nuevo gobierno constitucional representó la posibilidad de profundizar los fundamentos sociales de la formación en dicha carrera dando un paso que duró poco tiempo en el encuentro entre la formación del profesional en esta disciplina y los demás saberes sociales. La llamada Misión Ivanisevich y principalmente la dictadura militar de 1976 llevaron adelante una política de desjerarquización de la carrera. La Ordenanza N° 287 del 15 de julio de 1979 hizo depender con calidad de Escuelas a las Carreras respecto de la Facultad (ahora llamada de Humanidades y Artes).

La política de continuidad de ambos períodos –centrada en la merma de la matrícula por medio de restricciones al ingreso– apunta a la reducción de la influencia de una carrera considerada conflictiva desde el punto de vista político y a una mayor capacidad de control administrativo sobre sus miembros en un marco de intensa actividad represiva legal e ilegal. El período de intervención de la dictadura impone una modificación al Plan de Estudio cuyo objetivo principal es restar lugar en la formación profesional al aspecto social. Se remarca la necesidad de un retorno en la concepción del sujeto a su aspecto biológico, testimoniando un acercamiento a una concepción religiosa de la disciplina, y se impregna a los años de la primera formación con contenidos éticos y filosóficos, apuntando a restar lugar a la relación entre praxis profesional y praxis política propia del período anterior. La acción de la dictadura se desplegó en los ámbitos de formación y apuntó al desmembramiento institucional del campo. La formación, signada por la masiva realidad del exilio y la desaparición de referentes, se desplazó al ámbito privado. El fenómeno multiplicador de grupos de estudio de pequeñas dimensiones, en ámbitos privados o semipúblicos, caracterizó la realidad del campo de la disciplina en los últimos años de la dictadura. Estos ámbitos tuvieron la virtud de garantizar un sostenimiento de la formación. Los llamados Grupos de Estudio alojaron zonas de las teorías bastante específicas que habían ingresado parcialmente en la formación académica del período previo a la dictadura. Pero a la vez, de forma contradictoria, el sostenimiento en el tiempo de esta práctica impuso hábitos que redundaron en un excesivo profesionalismo de la formación. A lo que hay que sumar cierto ascetismo político propiciado por el contexto represivo en que estas prácticas se desarrollaron y se extendieron más allá de la recuperación del funcionamiento democrático de la universidad en 1984.

La orientación profesional de la actividad encontró su cauce cuando las legislaturas precisaron las incumbencias en el ejercicio profesional dando un paso decisivo en la autonomización del campo respecto de la medicina. Las carreras que enseñan esta profesión, creadas a partir de la década del '50 en Argentina, han tenido en el año 1985 -con la delimitación de las incumbencias profesionales- un claro reconocimiento de las actividades profesionales que le son reservadas exclusivamente y con carácter autónomo. El Decreto N° 2447 del Ministerio de Cultura y Educación vino a rectificar las lesivas incumbencias restrictivas que en el año 1980 ubicaban a la profesión como una instancia auxiliar y dependiente del accionar médico. Desde aquel momento, el conjunto de estas carreras, tanto públicas como privadas, organizaron y basaron la formación y sus Planes de Estudio en función del otorgamiento de un título único que habilita para el ejercicio profesional regido y delimitado por las incumbencias referidas y reconocidas en la mencionada resolución ministerial. En este contexto deben ubicarse la transformación de los Departamentos e Institutos que forman en la profesión en Facultades, y las sanciones de las leyes provinciales de ejercicio profesional.

Paralelamente a esta reconstitución normativa y práctica del campo, las tareas del período de normalización de la Carrera que aquí se aborda entre 1984 y 1988 se centraron en tres frentes principales: la confección y ejecución de un nuevo Plan de Estudio, la remoción de los agentes académicos e institucionales de la dictadura y su reemplazo por un proceso de normalización laboral de la planta docente, y las gestiones para convertir a la Escuela que dictaba la carrera en una Facultad autónoma. El proceso de normalización – cuyos actos más emblemáticos fueron la decisión de reincorporar a los docentes cesanteados por la dictadura y dejar sin efecto las resoluciones administrativas que limitaban el ingreso irrestricto– se llevó a cabo en un marco institucional y político muy complejo para la Universidad y el país. La primera dificultad consistió en alojar –bajo condiciones mínimas de funcionamiento laboral y académico– a una cantidad de estudiantes y docentes que rápidamente, abiertas las esclusas restrictivas que limitaban el ingreso, multiplicaron la inscripción, en el marco de un viejo edificio que apenas podía contenerlos. Por otra parte, todos los testimonios apuntan a señalar las enormes dificultades económicas que atravesaba una carrera que mientras crecía exponencialmente en su población, debió reencausar desde cero todos los indicadores básicos para su funcionamiento: déficit de cargos, limitación espacial y escaso presupuesto general. El número de estudiantes que recibió la normalización fue de cuatrocientos, pero rápidamente se dio una explosión de inscripciones modulada por el crecimiento de la demanda de un campo profesional en recuperación.

El proceso de discusión y ejecución del nuevo Plan de Estudio se abrió con una gigantesca asamblea estudiantil que fijó como criterio realizar una reforma integral a los fines de rechazar cualquier sesgo que quedara del Plan de la Dictadura. Si bien este criterio general permitió salir de los marcos de un Plan de Estudio inconexo y oscurantista, también abrió la puerta a innumerables controversias de las cuales solo algunas pudieron quedar exentas de reyertas personales. El centro del problema radicó en el entendimiento de cada quien respecto de aquel mandato asambleario: mientras algunos propugnaban aprovechar la coyuntura de reforma para recuperar los lineamientos que habían quedado reprimidos por la Misión Ivanicevich, otros pensaron en un plan que se ajustara a las condiciones de un campo profesional en reconstitución. El plan que finalmente se impuso se definía epistemológicamente y desde el punto de vista de sus perfiles de formación como integral. Aun cuando se reconocía ambigüedad en los fundamentos, el Plan de Estudio consiguió ser una expresión genuina de las posibilidades que ofrecía un campo en recomposición, frente a las urgencias que se desprendían de un contexto transicional social y político. La no precisión de las orientaciones, tanto a nivel metodológico como a nivel teórico, permitieron en los hechos una determinada toma de posición en general que resulta característica de la carrera aquí analizada. A la hora de las instancias de decisión, los proyectos que remitían a la recuperación del Plan '74 fueron deliberadamente excluidos de los debates. La omisión no pudo ocultar que se trataba de mandatos emanados de la orientación política de Rectorado. Mandatos cuyo contenido no explícito puede ser deducido de todo el marco político que signó a la normalización y que correspondía a enunciados no exentos de una profilaxis autoritaria ya conocida. Aquel mandato masivo de asamblea que fundó la discusión sobre el Plan y que consignaba la eliminación de todo residuo dictatorial del contenido, fue reinterpretado, sobre la marcha, bajo el signo de borrar toda una época consecuentemente con la trama ideológica que cubrió la mayoría de las instituciones del país.

El proceso de transformación de la Escuela en Facultad autónoma tampoco estuvo exento de dificultades. Sobre el mes de septiembre de 1986 comienzan las primeras reuniones de trabajo con el Sr. Decano de la Facultad que englobaba varias de las carreras sociales y humanísticas para organizar una Comisión destinada a la creación de la Facultad aquí analizada y que hasta el momento era una Escuela de esa Facultad. La Escuela propone una cantidad de docentes para participar. El desgranamiento de estudiantes entre el primero y segundo año de la carrera asciende en promedio al 45%, la relación con el crecimiento explosivo de la matrícula y la dificultad para una atención académica esencial se vuelve evidente. En noviembre de 1986, la Escuela solicita al Consejo Directivo de la Facultad en la funcionaba que, a través del decanato, asuma el trámite de licitación de

compra, construcción o alquiler de un edificio para la futura Facultad. Se conforma una Comisión llamada de Transición (conformada por un representante de cada uno de los claustros, un representante del Consejo y un representante de la Dirección de la Escuela) destinada a ordenar las situaciones administrativas frente al hecho de la separación de la Escuela del resto de las carreras.

El año 1987 comienza con dos complicaciones arrastradas de años anteriores: por un lado, la exigencia de las autoridades a los docentes *ad honorem* de duplicar el tiempo frente a curso y la escasa generación de cargos, y, por otro lado, la cantidad de estudiantes de primer año inscriptos para el período entrante (1600) y la inexistencia de aulas que contengan dicha cantidad. Estos problemas se vuelcan el Sr. Rector, a la Secretaría Académica y a la Secretaría General de Rectorado en continuas reuniones durante los días 16, 18 y 20 de marzo de 1987. Estas reuniones tienen como resultado la creación de una comisión pro Facultad que integran los miembros estudiantiles de la Comisión Asesora de la Escuela que buscaba independizarse destinada a generar gestiones para el nuevo edificio. Mientras tanto la Dirección de la Escuela eleva por nota el pedido al Consejo Directivo de la Facultad en la que funcionaba, para que oficie la separación de los expedientes administrativos correspondientes a la carrera que dejaría de ser Escuela para ser una Facultad autónoma en la oficina de Mesa de Entradas, así como la selección de los libros pertenecientes a esta carrera en la Biblioteca Central. Al mismo tiempo, se eleva copia de ese pedido administrativo a la Comisión de Transición. Aproximada la fecha del comienzo de clases, dos grandes plenarios de docentes y estudiantes reivindican la consigna de no trabajar más horas de lo que el estatuto fija y recalcan la imposibilidad de llevar adelante los cursos de primer año. Declarándose en asamblea permanente marchan a Rectorado. Se obtiene allí el compromiso de las autoridades de la Universidad de sumar al presupuesto de 1988 la concesión del nuevo edificio, el otorgamiento de nuevos cargos y la generación de rentas permanentes para los cargos temporarios. Finalmente, el 15 de diciembre de 1987, la Asamblea Universitaria de la Universidad Nacional de Rosario resuelve (Resolución N° 013/87) crear la Facultad sobre la base de la Escuela ya existente otorgándole residencia provisoria en los edificios que antiguamente ocupaba otra Facultad en la Ciudad Universitaria. Con este acto, la Facultad aquí analizada se convierte en la primera Facultad de la UNR creada por una Asamblea Universitaria. La información hasta aquí volcada pertenece a Documentos Oficiales de la organización, se han seleccionado los extractos que se consideran más relevantes para desarrollar ciertos aspectos de su historia, y se considera relevante aclarar que la complejidad que presenta dicha historia, dificulta su exposición más detallada en este espacio.

Actualmente, en la organización se dictan dos carreras universitarias relacionadas. Una de ellas cuenta, en el año 2017 con 5800 alumnos/as regulares y la otra cuenta con 600. En relación al espacio material de la organización, es importante aclarar que, si bien en el año 1987 se otorgó residencia provisoria en los antiguos edificios de la ciudad universitaria, esta residencia ha resultado permanente, siendo los mismos aún la base sobre la cual se fueron realizando a lo largo de la historia, diversas reformas; a partir de lo cual, la diagramación de los espacios no ha sido demasiado planificada, sino que fueron reconstruyéndose o construyéndose nuevos en relación a aquellos espacios viejos que se iban deteriorando o que incluso, se derrumbaban. Para el año 2017, el espacio se conforma por un salón de usos múltiples (SUM) que se utiliza principalmente para el dictado de algunas clase teóricas y para actos formales, 28 aulas que se utilizan para el dictado de clases teóricas, prácticas, seminarios, toma de exámenes, cursos de posgrado y actividades de formación en general, ocupadas de forma casi constante desde las 8 am hasta las 23 pm; una sala de profesores utilizada principalmente para dar clases de consulta, una amplia biblioteca, un bar, el Consejo Directivo, el cual se utiliza en las sesiones de consejo como así también para reuniones, eventos y clases; y 23 oficinas de gestión y administración de la organización. Trabajan en esta organización aproximadamente 400 docentes (entre los cuales se encuentran los encargados de la gestión electos en las últimas elecciones) y 63 no docentes que realizan principalmente el trabajo administrativo y de mantenimiento de la organización.

En la Facultad el cumplimiento de horarios es muy diferente al de una organización laboral con jornada de 8 horas diarias. Dependiendo el lugar que se ocupe en el organigrama, la jornada dentro de la Facultad varía considerablemente. En el caso de los estudiantes, dependiendo del número de materias que cursen cada año y de su participación o no en actividades extracurriculares será la cantidad de horas que pasen dentro de la Facultad; en el caso de los docentes, esto dependerá de la dedicación horaria que posea su cargo, esta puede ser simple (que corresponde a 10 horas semanales), semi-exclusiva (20 horas semanales) o exclusiva (40 horas semanales); el personal no-docente posee un cronograma más estructurado con horario de ingreso a las 7.30 am y de salida a las 13.30 hs y finalmente, los/as miembros del equipo de gestión, si bien poseen un horario de trabajo delimitado, “un funcionario no tiene horarios, tiene responsabilidades” (Miembro del equipo de gestión), lo que implica en muchas ocasiones la extensión e indeterminación de la jornada, no poseyendo, por lo tanto, un horario delimitado.

La construcción del espacio en esta organización da la sensación de caótica. Al ser en parte un edificio antiguo y en parte un edificio nuevo, es posible encontrar aulas y oficinas muy diferentes entre sí, y en condiciones laborales muy disímiles. Asimismo, dado el gran contenido político y social de la carrera, el espacio organizacional se encuentra casi literalmente cubierto por carteles de agrupaciones políticas estudiantiles, reclamos, ofertas de formación, etc. Lo que refuerza cierta imagen de desorden generalizado. Pareciera que la organización se construye y reconstruye, en términos sociales y materiales, en relación al devenir de lo cotidiano, sin demasiada planificación (si bien existe un plan de mejoras edilicias que se viene implementando en fases, se priorizan las necesidades cotidianas).

Teorías declaradas de tiempo

A partir de las técnicas utilizadas para explorar la problemática, es posible considerar, en primera instancia, que la mayoría de los/as miembros de esta organización poseen profundas reflexiones sobre el tiempo y la temporalidad en sus vidas, esto puede deberse a características particulares de los/as entrevistados/as, sin embargo se considera que la profesión y/o la pertenencia a una institución que forma en ciencias sociales tiene mucha relación con la posibilidad de reflexión sobre ciertos temas que hacen a los seres humanos, entre ellos el que aquí interesa. Todos/as los/as entrevistados/as poseen una teoría declarada de tiempo, una definición de lo que es, construida a partir de diferentes concepciones y percepciones del mismo y de un análisis de sus implicancias: “Es la forma que tenemos de interpretar el suceder de acontecimientos” (Estudiante);

Y, es una categoría impuesta... pero la pienso como un devenir constante que uno intenta siempre destruir, o por lo menos en mi caso, ¿no? Uno intenta que esas categorías impuestas estallen, [...] y poder captar en ese devenir todo esto que me lo imagino como un río caudaloso que trae un montón de cosas, y que uno pueda captar, incorporar y sentir eso que también trae el río que por ahí son, que se yo, sentimientos ¿no? Puede ser el amor, o puede ser no sé... el amor lo tomo como una categoría re necesaria porque en mi concepción del tiempo permite digamos, ese instante estallar. Estas categorías espacio y tiempo que me imponen, el amor me permite ese instante, y el poder de los detalles, al destruir esa categoría, al estallarse, vos podés darle sentido a otras cosas como puede ser que se yo, un vino, o un colchón, o la inmensidad de una habitación, y poder sentir eso... no se (Miembro del equipo de gestión);

Es todo. Todo eso que transcurre mientras nosotras estamos hablando, en realidad, es como una simbolización, nosotros tenemos que conceptualizarlo de alguna manera, ponerle un nombre de alguna manera para ver si lo podemos manejar, ¿sí? Como nos pasa con la mayoría de las cosas... bueno, nosotros somos psicólogos sabemos lo que significa poner un nombre. Es todo eso que está alrededor nuestro que nosotros de alguna manera utilizamos para trasladarnos, para leer, para estudiar, para conversar, para vivir, nos rodea y esta quieras o no (Profesora);

Es una categoría que generó el hombre, el resto de los animales calculo que no la han generado, no la tienen, que generó el hombre para organizarse. Para organizarse y para

darle sentido a su quehacer humano, a la humanidad, o sea, de ahí surge la historia, de ahí surge la idea de presente, de futuro, pero no deja de ser un constructo, no la pienso como una categoría absoluta... sin meterme en la física y sin meterme en la explicación más técnica que tampoco la conozco, sino más bien desde una cuestión intuitiva, la pienso como un constructo. En la naturaleza está solo presente en el cerebro frontal humano, hasta se podría ubicar neurológicamente, tendría que ver con ciertas conexiones que permiten tener esa idea de tiempo (Profesor);

Como una referencia, que el tiempo es una forma en la cual los hombres organizan el modo de contar las cosas. Esa primera dimensión simbólica, después que es lo único irreversible, que hay una situación de irreversibilidad en la relación del hombre con el tiempo, que tiene que ver, ehh, esta cuestión de irreversibilidad, aunque tenga una connotación negativa lo que tiene de bueno es también lo que tiene de malo... las cosas que uno hace quedan en el plano anecdótico y la reversión es a futuro, por lo cual de manera muy silvestre y muy berreta uno puede aprender de sus errores o ese tipo de cosas... que el tiempo te da experiencia es real, lo que no quiere decir que te garantice aprender, hay una compulsión a la repetición también (Miembro del equipo de gestión).

En el caso de estas definiciones ensayadas del tiempo, es interesante realizar varias consideraciones. En primer lugar, que la mayoría de los entrevistados no solo dio su definición, dando una idea de su teoría declarada, sino que profundizó en algunos aspectos esta teoría, lo que colaboró con la comprensión del sentido que posee esta categoría para ellos. En segundo lugar, se considera relevante resaltar que en las respuestas brindadas en todas las entrevistas no existió ninguna división explícita entre tiempo dentro de la organización y tiempo fuera de ella. Si bien esta división entre tiempo surge como categoría a partir del análisis de la empresa de desarrollo de software presentado en el capítulo anterior, llama considerablemente la atención esta importante diferencia que será analizada con mayor profundidad en la categoría correspondiente.

Otra de las cuestiones que se considera relevante retomar aquí, es que todas las teorías declaradas coinciden en plantear el tiempo como una construcción específicamente humana, una categoría que sirve de referencia para diversas actividades, pero que sin lugar a dudas depende de una construcción que es exclusivamente humana. En este sentido también puede interpretarse la falta de referencia al tiempo como un factor de control externo, o como algo que posee cierta realidad y que presiona, es posible pensar que, si se trata de una categoría construida, la presión que podría ejercer pierde cierto carácter de realidad y se torna más construida. También es interesante señalar, en relación a las construcciones de tiempo que plantean estas definiciones, las diferencias teóricas en las respuestas, las cuales se hallan directamente relacionadas con la perspectiva teórico-epistemológica y el lugar que ocupa la persona que responde en la organización, así la respuesta más acotada pertenece a uno de los estudiantes entrevistados y no posee demasiada profundidad en su análisis, y es posible determinar a partir de lo dicho qué entrevistados/as adhieren a una corriente más analítica, cuáles a una corriente más biologicista y cuáles a una más social o institucional. En este sentido, se hacen visibles las implicancias que las concepciones teóricas y culturales del tiempo poseen sobre la construcción de una teoría declarada para cada sujeto.

En relación al discurso oficial de la organización, es posible indagarlo a partir de lo conversado con ciertos/as miembros del equipo de gestión. Es importante aquí señalar que la construcción de un discurso oficial en esta organización presenta cierta singularidad, debido a que las autoridades son modificadas cada cuatro años, lo que lleva a que, en cierto sentido, el discurso oficial se vea modificado con cierta periodicidad. En este caso, los/as miembros de la gestión entrevistados/as hablaron acerca de la organización del tiempo a partir de la tarea, de las funciones y de las responsabilidades. Si bien es posible considerar que se trata aquí de un planteo del tiempo con regulación principalmente externa, en el cual puede pesquisar cierta pérdida de control, no se observan aquí indicios de falta de responsabilización en relación a la gestión del propio tiempo ni de malestar en relación a la pérdida de control, más bien pareciera que estas personas han encontrado la forma de fluir

con las situaciones y no tratan de imponerles sus tiempos, entendiendo que lo social posee un ritmo propio que debe ser respetado. Como se plantea en el segundo capítulo de esta Tesis, las teorías declaradas pueden referir a cierta forma de considerar el tiempo, pero no siempre coinciden con la forma real en que eso ocurre. A continuación, se abordan las teorías en uso y se indaga en la correspondencia o no entre ambas.

Percepción y teorías en uso del tiempo

Como se ha planteado previamente, en esta Tesis se considera que las percepciones del tiempo son las que de alguna manera dan una forma y sustento a las teorías en uso de las personas. Esta categoría surge de la implementación del dispositivo *ad hoc* y de las observaciones realizadas que posibilitaron el acceso a lo implícito o no consciente en relación al tiempo.

En relación al dispositivo, las respuestas a la primera consigna (asociación libre de algunas palabras) resultaron muy diversas y difícil de interpretar en un sentido unificado. Como se planteó previamente, muchas personas de diferentes edades, clases sociales y características específicas habitan esta organización y según el lugar en el que se ubiquen, parecen poseer muy distintas formas de percibir el tiempo. Sin embargo, es interesante remarcar que cuando se plantea la palabra *tiempo*, las respuestas más comunes (*poco, falta, presión, no para*) tuvieron que ver con escases o con cierta presión, pero en ningún momento se plantean términos que lo pongan en relación con un valor económico ni con una medición o normalización del mismo. Otra de las palabras cuyos sentidos asociados resultan llamativos es *fecha*, la gran mayoría de los/as que hicieron la encuesta responde con *hoy*, quedando la palabra *límite* como única otra opción y con muchas menos respuestas. En relación a la palabra *ciclo*, las respuestas se reparten entre lo natural (*lunar*), lo circular (*repetición, nuevo*) y lo lineal (*fin*); y en relación a la palabra *cambio* los sentidos se amplían aún más (*ruptura, abrupto, flexibilidad, interno, imposibilidad, etc.*). Es posible pensar que en este caso no se observan sentidos lineales como exclusivos, sino que se da una gran variedad de opciones que van desde lo lineal y progresivo a lo circular, procesual, e incluso sentidos que se vinculan con un estar en el presente. Los sentidos relacionados al cambio parecen ser los que dan cuenta de una mayor dificultad o hasta imposibilidad, pero los sentidos económico-productivos no aparecen en las respuestas.

Por otra parte, en lo que concierne a la segunda consigna del dispositivo, en la cual se presentaban algunas imágenes-disparador; todas las imágenes obtuvieron una respuesta, en algunos casos, especialmente en las imágenes relacionadas con el *displacer*, aparecen nombres de autores/as reconocidos, teorías o reflexiones, lo que lleva a considerar una dificultad mayor en la percepción o en la expresión del *displacer*. En esos casos también se encuentran descriptores de las imágenes y la reflexión de que son situaciones inevitables. Un ejemplo de lo anterior son las palabras que aparecen con la imagen de un auto atrapado en el tránsito: *necesidad, cotidiano*; y las palabras asociadas a la imagen del supermercado: *rutina, cotidiano, inevitable*. Al mismo tiempo, se puede observar que las palabras que denotan malestar aparecen en ciertos sentidos *suavizadas*. Esto puede deberse a que en muchos casos se trata de descriptores, los cuales tienden a ser neutrales en cuanto a juicios de valor, y no de enunciación de emociones. Si bien todas las imágenes obtuvieron respuesta, en muchos casos se observan importantes ambigüedades en las mismas, por ejemplo, la imagen de un grupo de personas compartiendo una comida al aire libre (*familia, encuentro, amigos, obligación, discusiones, peleas, ambigüedad*) y la de una mujer meditando en la playa (*meta, tranquilidad, zen, paz interior, regulación emocional, tedio, tranquilidad ajena, ansiedad, imposible*). Las respuestas que denotan mayor *displacer* son las relacionadas a las imágenes de una fábrica y la de un supermercado. Las imágenes que más respuestas obtuvieron son las que denotan emociones positivas, y al mismo tiempo, parecen denotar mayor intensidad de emociones, sin embargo, parecen más relacionadas con la observación de estas situaciones que con su percepción (imagen del abrazo: *amor, contención, lo más lindo, paz, cariño, consuelo*, imagen de una playa: *paz, placer, libertad*). Un rasgo que llama la atención de las respuestas de las personas en este caso es que en ellas se ponen mucho en juego todo lo relativo al placer y a la responsabilidad como los dos

polos que definen las percepciones. Lo que se puede considerar en concordancia con las teorías declaradas previamente analizadas, en los términos de los/as miembros de esta organización, el tiempo se configura externamente a partir de las tareas y de las responsabilidades, más que de un ente que define y estandariza los tiempos y su valor. El valor se da en este sentido en relación al placer o al disfrute de la tarea que se encuentra regulando. Se puede pensar que, en este caso, ambas teorías (declaradas y en uso) coinciden en muchos puntos; y que el tiempo que regula esta organización es un tiempo de los acontecimientos y no un tiempo puramente cronológico (obviamente también se encuentran situaciones de tiempo de reloj, las cuales son inevitables si se habla del tiempo en lo social en la actualidad).

Si bien resulta muy interesante esta concordancia entre teorías declaradas y teorías en uso en el espacio organizacional, se torna necesario indagar si estas teorías construidas son adecuadas al contexto y las actividades de la organización y cómo afectan en los procesos de aprendizaje y cambio.

El tiempo y los/as otros/as

Cuando las personas ingresan en la esfera social, muchas tendencias individuales deben ser sincronizadas y para eso, en algunos casos, limitadas. La gestión individual y subjetiva del tiempo parece ser una de estas tendencias a limitarse. Como se ha planteado en el análisis de caso realizado en el capítulo anterior, cuando las personas son analizadas desde sus relaciones con otros/as, con otras figuras sociales, es posible observar como el tiempo suele tornarse conflictivo para la mayoría. Las características específicas de esta organización, que se relacionan con su dependencia estatal, sus cargos y sueldos fijos para los/as trabajadores/as, su elección por parte de los/as estudiantes, hacen que los tiempos productivos que pueden encontrarse en una organización de producción de bienes no se apliquen enteramente a la prestación de los servicios con las mencionadas características. Es interesante retomar esta categoría en este caso, debido justamente al análisis de las categorías anteriores, en donde se plantea que el tiempo que parece primar en esta organización es el de los acontecimientos. En este sentido, el tiempo es regulado por la tarea y los/as entrevistados/as declaran en su mayoría disfrutar de la tarea.

La relativa flexibilidad de horarios que se encuentra en esta organización posee un lado positivo y uno negativo. En relación a lo positivo, los/as entrevistados/as declaran cierta flexibilización cotidiana propia, no sentirse presionados/as por el tiempo o por el valor económico del tiempo, hablan de preocupación sobre el tiempo a largo plazo, pero no a corto plazo, de cierta libertad en las acciones y tareas cotidianas; sin embargo, en su faceta negativa esta flexibilidad lleva a las personas a *no cortar nunca con su trabajo*, especialmente se presenta como una forma de disfrute:

yo me considero una afortunada, yo creo que todos nosotros somos afortunados, podemos trabajar de algo que nos gusta, podemos hacer todos los días lo que nos gusta ¿sabes lo difícil que es eso? Pero también está la otra parte, como te gusta no te das cuenta cuando tenés que cortar... es como que estoy todo el día con esto, leo y leo sobre esto, hablo con amigos y hablo de esto, llego a casa, hago las cosas de la casa y cuando todos se van a dormir, yo sigo estudiando para las clases, ¡porque es lo que me gusta! (Profesora).

En una de las consignas de foto-elicitación del dispositivo *ad hoc* que presenta situaciones sociales, las respuestas fueron de lo más variadas y con una importante carga de ambigüedad en la cual resulta llamativo que los diálogos que denotan mayor malestar son los que implican a otros/as (imagen madre-hijo e imagen de abrazo grupal), mientras que los que se trata de pensamientos individuales remiten al placer de la tarea planteada (leer en el césped o leer en un escritorio rodeado de libros). Si bien es posible hablar aquí de cierta coincidencia con el primer caso analizado en esta Tesis, es interesante lo que aparece como la diferencia, en el primer caso el no poder parar de trabajar respondía a una lógica productiva; en el segundo pareciera responder a una lógica diferente, relacionada al placer que genera la actividad. Sin embargo, en ambos casos indudablemente la alteridad es lo que aparece como límite.

Mi vieja, cada tanto me dice 'tené cuidado que solés pasarte de actividades', ah y mi novia cada tanto, que la visito cuando se puede básicamente... la única persona que me reclama por tiempo es ella, es el punto del reclamo (Estudiante);

Fue uno de los motivos por los cuales renuncié al otro trabajo, porque la calidad del tiempo que yo tenía con mis hijos era muy mala. Porque no solo les dedicaba poco tiempo, sino que el tiempo con mal humor. Cansada, sin ganas de nada... no los veía prácticamente, así que bueno, ahí decidí renunciar (Profesora);

son algunos de los ejemplos de lo planteado previamente; el/la otro/a, en la forma de afectos especialmente, aparece marcando, alertando, limitando el uso subjetivo del tiempo. Nuevamente, con posterioridad las personas notan que este límite es necesario y adecuado y lo agradecen. Esta dificultad en el límite autoimpuesto y en la gestión individual del tiempo se retoma posteriormente en varias categorías, debido a que parece ser una de las preocupaciones más importantes de los/as entrevistados/as y que posee relevantes implicancias en sus vidas cotidianas.

El tiempo en lo abstracto

Con la presente categoría de análisis se pretende profundizar en los factores sociales y culturales que colaboran en la construcción de las teorías declaradas de los sujetos. Esta categoría se desprende de dos consignas presentadas en el dispositivo de la primera parte de la entrevista semi-pautada. En la primera de las consignas se presentó a los/as entrevistados/as algunas imágenes-disparador solicitando una reflexión sobre lo que veían, con la intención de que surja cierta construcción de relato que dé algunos indicios sobre las fuentes de las teorías declaradas que poseían. A diferencia del caso anterior en esta ocasión no se pusieron en juego tantas teorías ni desarrollos disciplinares, sino más bien ciertas reflexiones personales o sensaciones provocadas por las imágenes, muchas de ellas evidenciaron una raíz teórica sin hacer explícita referencia a ella y con cierta elaboración propia al respecto.

La consigna con estas imágenes abstractas era ponerles un título y agregar una breve reflexión, todos/as los/as entrevistados/as pudieron hacerlo. Entre los desarrollos disciplinares o las reflexiones que hacen alusión a alguno se encuentran menciones relacionadas a la teoría de la Gestalt (*aquí y ahora*), algunos desarrollos de la física en relación al *universo*, lo finito y lo *infinito*, el *efecto mariposa*; y por último, algunas plantean *cambio*, al *fluir natural*, a la *incertidumbre*, al envejecimiento, el *paso del tiempo*, la *nostalgia* y fin de la vida (*omnes vulnerant, ultima necat* = proverbio latino citado por un entrevistado que solía ponerse en los relojes y que se traduce como cada una vulnera, la última mata). En este sentido las respuestas vuelven a ser bastante amplias y complejas. No puede observarse un sentido único, no se habla de un valor del tiempo en ninguno de los casos (capitalismo), no se puede afirmar que se trate de una concepción de tiempo newtoniana, externa y absoluta, aunque haya algunas reflexiones que tiendan a eso; tampoco pareciera haber ninguna remarcación de la concepción cristiana de tiempo, aunque se plantee *el final de la vida*. Asimismo, sigue apareciendo una tendencia a las concepciones de tiempo occidentales, aunque es apreciable cierta influencia de concepciones orientales que pueden venir de la mano de ciertas teorías de circulación cotidiana en la psicología.

Todo esto se condice con las respuestas brindadas en la siguiente consigna. En ella, se solicita a los/as entrevistados/as que seleccionen imágenes que consideran más representativas de su forma de percibir el tiempo y realicen una reflexión al respecto. La mayoría de las imágenes seleccionadas representan procesos y son referidas a la naturaleza, las más elegidas fueron la imagen de un arroyo, la del ciclo lunar, la del crecimiento de un árbol y la del ciclo de la vida de un hombre. Otras que fueron seleccionadas fueron un reloj con un símbolo del infinito dentro, un reloj que se convierte en espiral, un hombre haciendo malabares con relojes, un calendario, un hombre saltando de reloj en reloj. Es posible observar aquí como una amplia gama de representaciones fueron seleccionadas, sin embargo, cuando se explora en las reflexiones realizadas con

posterioridad a la elección, muchos/as terminan planteando sentidos similares: se hace referencia a la libertad, a la necesidad de balance con la sociedad, a los compromisos y responsabilidades, al crecimiento tanto interno como externo; en algunos casos aparecen declaraciones en relación a la falta de tiempo y cierto malestar; estas últimas reflexiones coinciden con las personas entrevistadas que poseen responsabilidades familiares con hijos a su cargo. Nuevamente, al analizar esta categoría se considera necesario aclarar que en la consigna se solicita a las personas que piensen en su representación del tiempo en general, o de manera abstracta, no se pide que piensen en situaciones cotidianas o en alguna actividad en particular, lo que podría implicar ciertas diferencias importantes con las teorías en uso que se ponen en funcionamiento en su cotidianidad.

Transmisión cultural de la concepción del tiempo

Como se expresa en el análisis del caso presentado en el capítulo anterior, los refranes, en tanto acervo de la sabiduría popular, permiten observar cómo la transmisión cultural y la construcción social de sentidos muchas veces resultan en sí mismas en contradicciones. En una de las consignas que planteaba el dispositivo de la primera parte de la entrevista se solicitaba a los/as entrevistados/as que seleccionaran aquellos con los que se sentían más identificados/as, los refranes que más fueron seleccionados son los siguientes: el tiempo no es oro el tiempo es vida; cualquier tiempo no consagrado al amor es tiempo perdido; solo hay dos cosas que podemos perder: el tiempo y la vida, la segunda es inevitable, la primera imperdonable; dale tiempo al tiempo y el tiempo te enseñará muchas cosas; tiempo al tiempo; más vale tarde que nunca; a su tiempo maduran las uvas; el tiempo es tirano; y por último, si perdemos el tiempo, perdemos la vida. Estos refranes parecen seguir una línea relativamente coherente la cual pone en relación al tiempo con la vida, con ciclos naturales y lo aleja de cuestiones económicas. En ningún caso de todos/as los/as entrevistados/as fue seleccionado el refrán “el tiempo es oro” pero sí es posible observar en algunos casos la concepción del tiempo como objeto que se puede ganar o perder. Más allá de esto, la mayoría elige frases que conectan con cierto fluir de la vida, con el amor, y con cierto enigma en relación a la resolución de situaciones y las enseñanzas que brinda el tiempo. En este sentido también se puede considerar que nuevamente entran en juego ciertas concepciones de tiempos lógicos, incluso ahora es posible pensarlos en relación a ciertos desarrollos de la psicología (para profundizar en esto ver el apartado “Psicología y tiempo” en el tercer capítulo de esta Tesis).

Entre las frases que aparecen como planteando cierta contradicción se encuentra el refrán “el tiempo es tirano” que, si bien no fue seleccionado por la mayoría, apareció en reiteradas ocasiones. En este sentido, se considera necesario recordar y tener presente que si la transmisión y construcción de las concepciones se realiza a nivel social, estas personas que participan de esta organización específica pueden poseer ciertas diferencias en relación a otras organizaciones, pero también se encuentran insertas en una sociedad occidental, capitalista y cristiana; lo que hace que se encuentren atravesados por esas concepciones de tiempo, las cuales quizás no son las predominantes en este espacio, pero no por ello dejan de estar presentes y poseer sus implicancias para la vida cotidiana.

En este sentido, es interesante retomar lo hasta aquí planteado en relación a las concepciones y percepciones de tiempo predominantes en este grupo. Se ha planteado que diversos indicadores llevan a pensar que es posible hablar de una concepción de tiempo regida por los acontecimientos, regulada por la tarea, que a la vez en muchos casos genera placer, por lo tanto se puede pensar en una regulación hasta cierto punto interna o subjetiva del tiempo; se ha planteado cierta coincidencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso en los miembros de la organización y se ha considerado que está más relacionada con la flexibilidad en los tiempos que con una presión externa. Si bien estas características hasta aquí mencionadas podrían dar a pensar que se trata de una perspectiva muy positiva para los/as trabajadores/as, también es necesario considerar qué ocurre cuando en esta organización aparecen los plazos, las fechas límites y las presiones temporales. Es posible considerar que esta concepción del tiempo como algo absolutamente flexible o flexibilizable

no habilita en sí misma la flexibilidad suficiente para pasar de esa concepción a otras en donde aparece la rigidez y hay que cumplir con ciertos requisitos.

Dominancia y relaciones entre pasado, presente y futuro

Esta categoría de análisis surge de la última consigna presentada en el dispositivo *ad hoc* creado para la entrevista. Esta consigna, como fue planteado previamente, se basa en el Test de los Círculos de Cottle (1967), el cual solicita a los/as entrevistado/as que piensen en el pasado, el presente y el futuro como si tuvieran forma de círculos y los dibujen de manera que representen lo mejor posible cómo se siente acerca de la relación entre estos. El análisis de esta categoría se realiza exclusivamente retomando algunos análisis realizados por Cottle y otros autores sobre su test.

Lo primero que llama la atención en estas personas es la dificultad para seguir la consigna. Todos/as los/as entrevistados/as preguntaron si tenían que ser si o si círculos y si no podían ser otras figuras, en todos los casos la respuesta fue “como usted considere”. Finalmente, solo la mitad respetó lo que se solicitaba, la otra mitad realizó alguna representación, pero no con círculos; algunos usaron espirales, líneas, triángulos o mezclas de estos tres. Contrariamente a lo hallado en el Caso 1, en este caso en relación a la variable parentesco, todos/as los/as entrevistados/as realizaron representaciones de tipo *integración temporal* (Murray, 1959 citado por Cottle, 1967), las cuales implican que los círculos poseen zonas que se superponen (intersecciones), según estos autores esta forma de representación refiere a una “percepción que podría denominarse *emergente* de un horizonte como futuro y un pasado *convirtiéndose* en presente” (p. 62, la traducción y las cursivas son propias) y da cuenta del tiempo como *flujo inevitable*. También puede interpretarse según los autores como una concepción lineal en la que cada momento fluye hacia un “depósito sin fondo de momentos subsiguientes, sin embargo, cada uno continúa siendo distinto en su paso, como en los discretos tics del reloj” (Cottle, 1967, p. 62).

Además, todos/as dibujan en un orden lineal la progresión de pasado-presente-futuro, representando una progresión fluida entre estos tres tiempos. Teniendo en cuenta que se trata de una población en su mayoría profesional y con una carrera de tipo académica, se puede interpretar todo lo anterior como un reconocimiento de que lo hecho previamente ha traído hasta el momento actual y que lo hecho actualmente, llevará a otro lugar de la carrera. Ninguno/a de los/as entrevistados/as está donde está sin saber cómo llegó allí, todos/as han pasado por pasos previos que permitieron alcanzar el lugar que poseen actualmente, y todos/as consideran que estar allí los llevará al *lugar que sigue*.

En relación a la variable dominancia, de nuevo aparece como dominante la zona temporal presente y en menor medida la zona temporal pasado. Cottle (1967, 1968) encuentra en sus investigaciones que generalmente las zonas temporales dominantes son futuro o pasado, dependiendo mucho en relación a la edad y a la clase social. En este caso, como en el anterior, puede interpretarse esta diferencia retomando el contexto socio-económico y político actual además de las características propias de la sociedad que hacen a grandes niveles de incertidumbre e inestabilidad, dificultando la proyección a futuro: “nada te garantiza nada ahora. Antes vos estudiabas e ibas a conseguir trabajo seguro, ahora no es más así” (Profesora). Asimismo, la relativa importancia brindada a la zona temporal pasado puede tener que ver con que los/as entrevistados/as pertenecen a una clase social media educada, lo que coincide con los planteos de Cottle (1968) al respecto, la cual revaloriza y retoma constantemente cuestiones colectivas e históricas. Otro rasgo a destacar es que, tal y como plantean estudios previos de este test, los/as entrevistados/as más jóvenes brindan mayor importancia a la zona temporal futuro, lo que se interpreta habitualmente como un énfasis en el cumplimiento de ciertos objetivos y la meta de la movilidad social, como el *tener todo por delante*.

Cuando se indagó en el grupo focal acerca de las opiniones en relación a los resultados de este test, varias son las explicaciones que ensayaron los/as entrevistados/as; por una parte, la dominancia del presente se planteó en relación a que “el [nombre de la profesión] es cortoplacista. No puede pensar en largos plazos, hay mucha inestabilidad en la profesión” (Profesor) y al mismo tiempo se consideró que esta importancia del presente

resultaba llamativa y hasta paradójica en relación a “tema del pasado de los [nombre de la profesión]... se le da mucha importancia al pasado en nuestra profesión en general, me llama la atención” (Profesora). Lo construido en relación al presente y al pasado no resulta en este sentido contradictorio, sino más bien complejo. Si bien la persona formada en esta profesión reconoce que el pasado es de incalculable valor para el ser humano, también vive en una sociedad inestable y constantemente cambiante que no le asegura un futuro concreto, y además “posee cierta reflexión existencial de que el presente es todo lo que tenemos” (Profesor).

Esta categoría remite nuevamente a una forma de percibir y concebir el tiempo relacionada con cierta fluidez, con la relación con los acontecimientos y con cierta reflexión profunda basada en la teoría. A continuación, se indagan categorías que relacionan el tiempo con procesos cotidianos, esto permite profundizar en la coincidencia o no de las teorías declaradas y las teorías en uso de las personas.

Gestión del tiempo dentro y fuera de las organizaciones

Como fue desarrollado previamente, para la realización de este trabajo de Tesis se entrevistaron a miembros de la Facultad pertenecientes a distintos sectores (gestión, no docentes, docentes, estudiantes) los cuales poseen responsabilidades, funciones y normas muy diferentes dentro de la organización, y el cumplimiento de horarios difiere en igual medida, por lo tanto, se encuentran respuestas muy variadas en esta categoría. También es importante señalar, que en ninguna entrevista de este caso la diferenciación entre gestión del tiempo dentro y fuera de la organización fue explícita, sin embargo, se retoma esta categoría construida en el análisis del caso presentado en el capítulo previo para analizar la relación entre la planificación individual y los requerimientos de la organización. Por lo general, a excepción del sector no docente, todos/as los entrevistados/as coinciden en que la gestión de los tiempos es muy difícil, y que les resulta casi imposible separar el uso del tiempo en dentro y fuera de la organización, ya que todos/as alegan realizar tareas relacionadas con esta en sus hogares y en su tiempo *libre*.

“La tarea es un gran organizador del tiempo. Que cuesta... una hora de charla y ahí sabés que se escapa el control del tiempo, más cuando te relacionás con otros y cuando construís cosas colectivamente” (Miembro del equipo de gestión) y

Uno puede tener, como dice Bourdieu la ilusión, la *ilusión* de que el tiempo tiene que ver con la expectativa y elementos programáticos, pero lo cotidiano consiste justamente en renegar esa imposibilidad que uno tiene acerca del manejo del tiempo, porque uno no maneja el tiempo, está clarísimo. Uno puede tener cierta previsión sobre las acciones, pensando en que eso tiene alguna lógica de omnipotencia en el hombre, pero después... en el día a día, qué sé yo... cuando nosotros empezamos a trabajar acá, una de las secretarías me dijo ‘el funcionario no tiene horarios, tiene responsabilidades’ que eso me parece que es así, me parece que siempre es así, no solo para el funcionario, me parece que cuando uno tiene ciertas responsabilidades externas, estoy pensando especialmente en mi paternidad, cualquier situación que yo tenga prevista, frente a un llamado de cualquiera de mis hijos, no tengo argumentos para evitar la demanda por más ínfima que sea, dejo todo (Miembro del equipo de gestión);

Ambos funcionarios de la actual gestión de la Facultad parecen expresar aquí una sensación de no poseer ningún tipo de control sobre el tiempo, planteando además la relación que esto posee con sus funciones específicas como autoridades de la organización. La tarea y la alteridad como formas de configuración del tiempo en este segmento de la organización aparecen indicando una concepción de exterioridad y de ajenidad de esta variable. Sin embargo, esto no parece acarrear ansiedades o angustias, sino más bien cierta entrega a la organización de los tiempos por parte de ciertos acontecimientos que, en alguna medida, implican una elección y un grado de disfrute para las personas.

Por parte de los docentes, la situación no es tan diferente, aunque es posible encontrar en algunos casos cierta sensación de control sobre los tiempos y cierto malestar en relación a la pérdida de este control:

La que diagrama el tiempo soy yo, pero lo diagramo en función de los datos que vienen de afuera... de mis horarios de clase, tanto en la facu como en la privada, de los horarios de trabajo de mi marido, el horario de la escuela de una, de la escuela de la otra, del horario de patín... sí, en función de todas las actividades, siempre en función de eso, entonces a partir de todos esos datos yo organizo. Después bueno, si tengo que viajar, si no tengo que viajar... ahí voy viendo y así como organizo mi esquema y mi agenda, en esa agenda también está cuando le tengo que decir a otros como acomodarse (Profesora);

Sí, el tema con la docencia es que tenés 10 horas semanales de cargo, pero cuando te ponés a pensar: dos horas frente a curso, una hora de consulta, días de lecturas para preparar clases y horas después para la corrección de trabajos y exámenes, y ni hablar de las demás exigencias que tenemos los docentes: investigar, hacer extensión, participar de congresos, reuniones, seguir formándose.... Todo eso lleva mucho más que diez horas a la semana y al mismo tiempo, como es algo que me gusta hacer, lo termino haciendo a las 11 de la noche en mi casa... ¡y después me pregunto por qué estoy tan cansada! (Profesora);

yo todavía no aprendo a poner un límite, a decir 'bueno, hasta acá trabajo y ahora me dedico a x otra cosa' no sé cómo hacerlo, ¿cómo hago? Tengo que preparar clases, y leer, y seguir aprendiendo para enseñar, y aparte porque me gusta (Profesora);

siento que por un lado tengo control o manejo de mis tiempos a corto plazo, en el día yo no siento el apremio de sentir el tiempo en la espalda, hora a hora, minuto a minuto, no lo siento, yo siento que cuando me levanto a la mañana no estoy pensando en el minuto a minuto. Yo sí quiero pongo el despertador más tarde y si me levanto y estoy cansado puedo dormir un poco más, lo que no significa a largo plazo, en semanas o en meses, yo sé que tengo que cumplir con fechas y con tiempos límites. Pero tengo control definitivamente (Profesor).

En estos extractos de entrevista se puede observar como aparece esta percepción de los/as docentes de cierto control sobre los tiempos, ya no lo ven como algo absolutamente ajeno o impuesto, sino que lo consideran dentro de sus posibilidades de gestión, pero que, al mismo tiempo, esto no reduce las dificultades, ni en algunos casos, los malestares. Las fechas límites y los plazos no presionan tanto, sin embargo, la gestión del tiempo aparece como algo que debe ser aprendido para que el malestar disminuya.

Por parte de los estudiantes, si bien los tiempos no son laborales, no excluyen de sí la carga de responsabilidad.

Y... me parece que es una cuestión dialógica. Hay una segmentación de tiempos, hay tiempos de preparar exámenes, hay tiempo de cursado, hay tiempo de vacaciones...y según esa administración que es general, cada particular actúa según como más le convenga, como puede, como le conviene y según cuál es su prioridad, porque no siempre la prioridad es la Facultad tampoco (Estudiante);

A mí me está costando un poco organizarme... pero dentro de todo vengo bien, digamos, elegí una cantidad de materias para cursar con las que puedo, y entonces se me hace todo más fácil. El año pasado estuve medio sobrepasada, pero este me acomodé mejor (Estudiante);

Si, siento la presión del tiempo, más que nada en épocas más específicas, entregas, parciales, finales ponele...pero si te organizás más o menos podás, que se yo, es como que todo depende de vos, nadie te obliga ni acomoda nada, y eso está bueno y no tan bueno a veces (Estudiante):

Es posible considerar a partir de estos extractos de entrevista y grupos focales, que los/as estudiantes se encuentran justamente en esta fase de aprendizaje de la gestión de tiempo. Los compromisos son los que ellos/as asumen, pero los requisitos y condiciones de esos compromisos provienen del exterior, entre estos se consideran los referentes al tiempo que debe dedicarse a estas responsabilidades, y ellos/as parecen encontrarse en la etapa en que deben comenzar a evaluar qué compromisos asumen, de qué pueden y de qué no

pueden hacerse responsables, qué tipo de organización y planificación del tiempo deben tener para poder hacer frente a las responsabilidades asumidas y cuáles son las consecuencias de la falta de una organización o planificación.

Por último, en lo referido al segmento de los/as no docentes de esta Facultad, los/as mismos/as poseen el tiempo dentro y fuera de la organización mejor delimitado y estructurado de todos/as los/as miembros. Con un horario de ingreso y otro de egreso, y realizando exclusivamente tareas administrativas y/o de mantenimiento, los/as no docentes comentan no llevarse trabajo a sus casas, no quedarse pensando en sus tareas cuando se retiran de la Facultad y no sentir presión temporal en la cotidianeidad (sí en ciertas situaciones específicas): “y no tanto... yo entro a las 7.30, estoy acá en la oficina, hay que hacer un montón de cosas, pero yo a la una me voy y me voy digamos, si no termino queda para mañana” (Administrativa).

Los intercambios afectivos dentro de la organización se rigen por el tiempo del acontecimiento. Las charlas son largas, los temas se discuten interminablemente y en muchas ocasiones sin resolverse, las reuniones son con café de por medio, las clases duran lo que el docente considere (más allá de que existe un horario pautado para las mismas), la gente llega generalmente entre 20 minutos y media hora tarde a cualquier convocatoria. Pareciera que las personas de alguna manera fluyen en otros tiempos dentro de este espacio. Sin embargo, también existe la presión temporal en algunas ocasiones, sigue habiendo ciertas exigencias de *producción* y de *rendimientos*, exigencias institucionales y sociales. Y es allí donde surgen las aparentes contradicciones.

Las diferentes formas cotidianas de concebir y percibir el tiempo en la organización tejen una red compleja que muestra cierta remarcación en lo referido a la flexibilidad y a la posibilidad de gestión de los tiempos propios pero que paralelamente, dificulta esta gestión porque requiere de mayor responsabilidad por parte de las personas y también torna más conflictiva la adaptación a tiempos pautados, reglados, tiempos institucionales. La institución desconoce el tiempo de los acontecimientos y exige a los/as trabajadores/as encontrar un balance entre los plazos cortos flexibles y los largos rígidos. Estas dificultades son las que aparecen generando malestar, no el tiempo en sí mismo, sino la necesidad de pasar en algunos momentos de un tiempo de los acontecimientos a un tiempo del reloj.

Hábitos, tiempo y salud

Esta categoría se construyó con el objetivo de profundizar en cómo las formas de gestión del tiempo poseen implicancias en la vida y la salud de los/as trabajadores/as. En el análisis de la categoría anterior se describen los intercambios que se realizan en el marco de la organización como prolongados, profundos, sin una medida temporal impuesta previamente (o en muy pocas ocasiones). A esto se añade que los vínculos generados en esta organización tienden a ser vínculos duraderos, que generalmente se prolongan en el tiempo por años. A partir de esto se indaga sobre diferentes hábitos para explorar si en todas las actividades los tiempos son manejados de manera similar.

En relación a la alimentación, la mayoría declara comer mal o no comer directamente, algunos aclaran posteriormente que depende del momento del año y las presiones del contexto:

La cocina no es mi fuerte, lo mío es todo comida rápida. Por lo general siempre tengo en el *freezer* una hamburguesa, una milanesa, una suprema... las tortillitas esas que ya vienen congeladas, todo o que viene congelado... y cuando cocino yo al mediodía es generalmente eso, es agarrar un algo que tengo así rápido a mano (Profesora);

Me cuesta comer. Como, pero me cuesta, tengo esa dificultad con la rutina... como que el trabajo me lo permite, porque te desorganiza un montón y demás, pero la comida tengo.... cierto habito (Miembro del equipo de gestión);

El desayuno me costó... me costó asignarle un valor a eso porque yo antes lo consideraba tiempo perdido, tiempo laboral, productivo, perdido. Ahora me tomo media hora, caliento el café, siento el aroma del café, me preparo las tostadas, a veces le meto granola, trato de que sea balanceado y lo más completo posible y me tomo el tiempo hasta terminar la última gota

del café. Al mediodía, con el almuerzo, me estoy planteando también darle el tiempo que se merece. Primero que no me cocino, no es comida demasiado sana siempre como tartas o empanadas de rotisería que es para que no me saque tiempo (Profesor);

Yo padecía muchos años a una mujer vegetariana, la madre de mis hijos, que por lo menos les inculcó hábitos sanos de alimentación, ellos me piden que les cocine más o menos bien, sino la base de mi alimentación sería hamburguesas básicamente... Parar para comer, si estoy trabajando, no como directamente, en Paraná, por ejemplo, paso el día, la jornada entera hasta que vuelva a Rosario sin comer nada en absoluto, mate solamente. Después día de Facultad que me extiendo, muy raro que coma acá, y si como, como alguna porquería, no como comida de verdad (Miembro del equipo de gestión).

La mayoría coincide en esta conducta en lo referido al mediodía o a horario laboral, sin embargo plantean que la cena funciona de otra manera: “no hay como comer bien, como sentarte con buena gente, con vino, ¿no? disfrutar de la comida pero por lo general como bien, como y duermo bárbaro” (Miembro del equipo de gestión); “a la noche trato de cocinar cosas elaboradas para estar más tiempo cocinando, disfruto también no solo del proceso de comer sino también de cocinar” (Estudiante); “cuando cocina mi marido, él ya hace cosas más elaboradas, excepto que estemos muy apurados, pero generalmente el cocina para la noche, y hace algo por ahí más elaborado, algo al horno, asados, o cosas más elaboradas” (Profesora); “la cena si me tomo mi tiempo y me la cocino” (Profesor); “en la cena me siento a cenar, solo o con los niños, me siento a cenar. De hecho, en los almuerzos con los niños también eh” (Miembro del equipo de gestión). A partir de lo anterior se puede considerar que los/as entrevistados/as coinciden en que “en general creo el estilo de comida está muy asociado con el tiempo que uno tiene” (Profesora). La pregunta que surge en este caso es si la dificultad para hacer un corte en la actividad laboral se relaciona con una presión percibida de esa actividad, como cierta sensación de responsabilidad y como el efectivo cumplimiento de responsabilidades o si se relaciona más con esta fluidez que plantean los/as trabajadores/as en relación al tiempo que destinan a su tarea.

En esta organización existen horarios organizacionales bastante flexibles en la mayoría de los casos (en este análisis podrían no incluirse los no docentes) que, sin embargo, poseen como correlato la continuación de las actividades en los hogares y espacios privados. Los/as entrevistados/as repiten en reiteradas ocasiones la gran dificultad que resulta o ha resultado para ellos/as aprender a cortar o a separar los tiempos del trabajo de los tiempos generales o en todo caso, poner límites entre ellos que para que esto no los predisponga al malestar. De nuevo aquí aparece como límite externo lo social encarnado en los/as otros/as, quienes de alguna manera colaboran en la regulación de los propios ritmos y tiempos. Cuando se indaga acerca de alertas recibidas por otras personas acerca del uso que realizan de su tiempo, todos/as comentan haber recibido alguna en algún momento, principalmente provenientes de afectos cercanos (pareja, hijos/as, hermanos/as, amigos/as) y comentan que esto les permitió notar cierta ininterrupción en sus labores y cierto malestar que se volvió visible y que en algunos casos fue el detonante de la decisión de regular esos tiempos y en otros, sigue presentando dificultades “todavía me cuesta eso de regularme, de decir ‘bueno, hasta acá, mañana podes seguir’, me cuesta limitarme a mí misma en eso” (Profesora), esta dificultad aparece especialmente en los/as entrevistados/as solteros/as que viven solos/as.

En relación a los medios de transporte más utilizados, se encuentra bastante equitativamente repartido entre transporte público y auto privado, y las opiniones acerca de cómo perciben su propia conducta en el tránsito varían entre “cuando voy a la facu a veces voy caminando y otras veces voy en auto. Soy muy precavido y muy reglamentario, me parece que me comporto acorde a las reglas de tránsito y soy muy pacífico” (Profesor) y

Soy de manejar rápido, pero en realidad trato de tener paciencia porque prefiero preservar el auto que es mi medio de transporte, para mí y para toda la familia, así que evito meterme en el centro, por ejemplo, porque sé que me vuelvo loca (Profesora)

En el caso de esta variable parece que nuevamente las diferencias más marcadas surgen entre las personas que tienen familia e hijos a cargo y las personas solteras y que viven solas. Por último, en relación a si han percibido alguna consecuencia sobre la salud atribuible al uso del tiempo que realizan, los/as entrevistados/as reconocen haber sentido en los últimos años de su vida diversos malestares que atribuyen a esto.

Siii... todo el tiempo sufro los avatares del tiempo maldito. Creo que el estrés te genera de todo... más en las instituciones, en la sociedad... me tomo las cosas demasiado exigente, soy demasiado exigente y es meterle mente, mente mente, y no poder parar, y eso el cuerpo lo paga, el cuerpo grita y sí... estuve con colesterol nervioso, hemorroides, un derrame en un ojo... todas estas cuestiones de estrés y del laburo y de cómo uno lo toma y de no poder... no es todo color de rosa (Miembro del equipo de gestión);

Nervios y malestar ante situaciones estresantes, no tanto por el tema del tiempo. Sí he dicho que bueno sería tener un día más para estudiar, pero no, por lo general es por la situación (Estudiante);

Si... Estrés... por el estrés terminé internada. No le presté atención a un signo, que terminó siendo no solo un síntoma, sino que terminó siendo un síndrome, que terminé internada cinco días. Y después tuve otro episodio que no terminé internada pero estuve bastante mal, haré dos años más o menos, que también el cuerpo solo me dijo 'hasta acá llegaste'... y después bueno, yo me he dado cuenta a nivel emocional, a nivel cognitivo... no podía retener dos líneas, no podía pensar, no podía preparar una clase, no podía hacer un montón de cosas, y me sentía permanentemente cansada... entonces eso evidentemente tiene que ver con el mal uso del tiempo y la desorganización y el exceso de trabajo (Profesora);

Ehhh... bueno ahora no, pero puede ser que quizás el año anterior, 2015 puntualmente, me estoy ubicando porque de hecho me estás haciendo reflexionar, esto no lo pensé nunca, en el 2015 sí en algún momento la pase mal, ¿no? montando por ahí la tesis doctoral, esperando la aprobación, sobretodo, no, en 2014, cuando armé el plan de trabajo y me aprueban el plan de trabajo y a la par dar clases y hacer artículos y esperar que me salga alguna beca de investigación... se me juntaron muchas cosas juntas y muchas presiones y ahí sí yo estaba muy estricto conmigo mismo y en relación al tiempo, yo de las 8 de la mañana hasta las 6, 7 de la tarde hacia un uso realmente muy obsesivo del tiempo, sentía que no me alcanzaba el tiempo, sentía que no lo aprovechaba, que no era productivo, y ahí sí la pase mal... no sé si llegué a tener alguna afección psicopatológica, así diagnosticable, alguna categoría, si cumplía criterios de algo... pero sí insomnio, no dormía como tenía que dormir, no descansaba bien, me despertaba mucho a la noche, me costaba inducir el sueño, yo no llegaba relajado a dormir, llegaba muy tenso muscularmente y además con mucha rumiación mental, con mucho pensamiento, mucho pensamiento, mucha preocupación, mucha ansiedad. Podríamos decir que tuve un pequeño, pequeño brotecito de ansiedad, cuasi ahí en la frontera entre lo sano y lo clínico, más tirando para lo clínico (Profesor);

Sí sí... ¿si tuve efectos por el manejo del tiempo? Sí, todo el tiempo. Insomnio cuando era joven, ahora no, pero era terrible, no dormí hasta los 35 años más o menos... más en la época que estudiaba. Ahora me pasa, pero las cosas que me impiden dormir son otras. En una época tuve un par de alucinaciones por la falta del sueño, y tenía como temblores como de ataque de pánico, pero no sentía pánico, sentía que el cuerpo me dejaba de responder, y cuando fui al médico me dijo que era algo psicológico, locura y cansancio, y ahí me pegué un cagazo de la puta madre (Miembro del equipo de gestión).

Es interesante lo comentado porque refiere a estas dos cuestiones básicas: primero, realizar una actividad que uno disfruta no es garantía de bienestar, especialmente sin los cuidados y regulaciones necesarias; hacer las cosas por el disfrute y sentirse responsables por lo que se hace son compatibles, y a veces una puede exacerbar la otra. Segundo, realizar actividades que involucran principalmente la mente o el pensamiento genera un gran cansancio y agotamiento, y al mismo tiempo, se puede considerar a partir de lo indagado hasta aquí, que dificulta la percepción del cuerpo, sus límites y sus demandas, es por este motivo que se considera relevante ahondar en el análisis de la siguiente categoría.

Tiempo libre y Ocio

Se recuerda que esta categoría se construye con posterioridad a partir de la relevancia que tomaron estos dos conceptos en las diferentes instancias del trabajo de campo, tanto en las entrevistas, las observaciones y los grupos focales. Como se plantea en el análisis del Caso 1, se puede considerar que el uso del tiempo libre y el ocio deberían enmarcarse en la categoría anterior (*Hábitos, tiempo y salud*), sin embargo, debido a la relevancia que ha demostrado tener en los discursos y a partir de los sentidos construidos en el espacio organizacional en torno a ellos, se decide analizarlos de manera diferenciada.

Las personas en esta organización plantean que en el tiempo que no dedican al trabajo o las responsabilidades:

Esto también es parte del manejo que uno pueda llegar a tener del tiempo e intento siempre agregarle, repartirlo entre lo que es el deporte, el ocio, mi hijo... digo en el ocio y en todo esto entra un tiempo donde uno se encuentra con aquello que es necesario, que hace bien, que muchas veces en las instituciones es muy difícil, ¿no? es re difícil... tiene ese plus de perversión de locura, de que se te escape todo esto, pero bueno... la idea sería... y compartir también con mi hijo, ¿no? con gente que quiero, disfrutar también de la lectura, de deportes.. Son cosas que también en cierto momento hacen escaparte a este tiempo impuesto. Más allá de que hay tiempo y demás, yo intento de que sé un encuentro como dicen los existencialistas, de estar comprometido ahí, ¿no? me parece que eso (Miembro del equipo de gestión)

Handball, tres entrenamientos por semana, de dos horas, de 21 a 23 y partidos los domingos o feriados, generalmente dos o tres partidos y más actividades extras del club, por ejemplo el domingo estuvimos vendiendo pollos, hicimos sesenta pollos con los chicos, también el domingo fue jugar, hacer pollos, de todo... siento que la actividad física me saca de la posición de estar todo el día pensando, me desconecta, me genera otras sensaciones que si yo no lo tendría estaría mucho más abatado y con mucho menos rendimiento intelectual también, porque te permite bajar las revoluciones a cero, pero si es verdad que me saca mucho tiempo. También me saca mucho tiempo volver allá a venado, de donde soy... Algunos fines de semana el *handball* me cuesta mucho, la Facultad nunca me pasó, es más, una vez llegué a no rendir un parcial por ir a jugar un domingo; llegué cansado, me bañé y lo terminé rindiendo. Lo termino poniendo por encima de todo, no me importa. Es mi placer [...] Leo en vacaciones, que es cuando no tengo que leer en la Facultad, quisiera tener más tiempo para leer más cosas por placer (Estudiante)

Mmmm... descansar, ir al parque con mis hijas, hacer nada... me encanta cuando tengo la posibilidad, aunque sea de una hora hacer nada, sentarme a mirar televisión con los pies sobre la silla, eso me fascina, o sentarme a leer, leer cualquier cosa que no sea estudio, me encanta. Me encanta sentarme en el pastito a tomar mates y quedarme mirando cómo pasan los autos, la nada misma (Profesora)

Mis hobbies son el deporte, el contacto social, asados, cenas, mateadas en el parque, lo que sea, en eso sí, soy muy variado., gimnasio en su momento... cine, cine casero, música... un poco de todo (Profesor);

¿Estudio se considera tiempo libre? bueno... no sé, la lectura recreativa es parte del tiempo libre... qué se yo. Me gusta ver películas... qué se yo. Los fines de semana sábados son día de niños y los domingos día de resaca hasta las dos de la tarde y después saltar en paracaídas en Pueblo Esther, no es una rutina habitual, pero sí es una actividad. En ese tipo de actividad el tiempo no pasa. Dentro de tiempo libre también dos viajes anuales, un viaje anual lejos, también la organización del viaje que me insume muchísimo tiempo es una de las cosas más placenteras que me toca hacer (Miembro del equipo de gestión)

Un primer análisis de estos extractos permite observar que el uso que se hace del tiempo fuera de la organización en la mayoría de los casos, no se enfoca tanto en actividades de consumo o lo que puede considerarse *ocio-mercancía* (Marcellino, 2001). Se trata de actividades más de tipo recreativa, en contacto con ellos/as mismos/as, con otros/as o con la naturaleza. En un segundo análisis se vuelve a encontrar, de manera similar al caso analizado anteriormente, que, si bien son actividades realizadas en el tiempo fuera de la

organización, en algunos casos se realizan actividades *útiles* a la organización. Lectura, estudio o deportes sino “tendría mucho menos rendimiento intelectual también” (Estudiante).

Se profundizó en la discusión de ambos tópicos (tiempo libre y ocio) en el grupo focal, en el cual se realizó una reflexión más profunda y un intercambio de posturas que resultó enriquecedor. Algunas de las reflexiones finales o conclusiones a las que se arriba a partir de las discusiones en el grupo focal se vinculan con la imposibilidad o la gran dificultad de *desconectarse* hoy en día, esto, según los/as entrevistados/as, lleva a que el ocio se asocie en su mayoría, indefectiblemente al consumo; otros/as relacionan el ocio con el placer:

Yo tengo una visión hedonista de esto, hacer lo que a uno le gusta y decir yo estoy donde quiero estar en este preciso momento. En el momento en que decís no quiero estar, deja de ser ocio y es obligación... sea consumiendo o no (Profesor).

Lo cual pone nuevamente en el centro de la cuestión el placer y el disfrute de la actividad y obliga, como sucedió en el análisis del caso anterior, a preguntarse varias cosas: si trabajar genera placer, ¿se deja realmente en algún momento de trabajar? ¿No se trabaja *nunca*? Este tipo de placer ¿es construido por el sistema en el que habitan los sujetos? ¿Es funcional a ese sistema? Otro de los interrogantes fundamentales que aparece asociado a lo anterior es ¿en qué momento se puede reflexionar sobre esto, si uno no deja de trabajar? Sin embargo, en un grupo humano que se caracteriza por el pensamiento crítico como es el de personas con esta profesión, una de las reflexiones fundamentales que aparece es que el ocio, antiguamente relacionado con la actividad meditativa, “posibilita (hoy en día) otro tipo de reflexión. Reflexión hay, dirigida en gran medida por el sistema, pero reflexión hay... ya no la misma que en la época de Aristóteles, pero hay” (Profesora). Cabe seguir interrogando estos constructos para explorar qué tipo de reflexión es posible en estos términos y cuáles serían sus implicancias.

Para finalizar, es importante retomar algunos planeos en relación al deporte señalados por los/as entrevistados/as. Varios/as comentan que hacer actividad física los “pone en contacto con el cuerpo, con lo que siento. También me permite descubrir mis límites, hay cosas que por más que intente e intente no puedo hacer, tengo límites” (Profesora), “siento que la actividad física me saca de la posición de estar todo el día pensando, me desconecta, me genera otras sensaciones que si yo no lo tuviera estaría mucho más abatado y con mucho menos rendimiento intelectual también” (Estudiante). El contacto con el cuerpo, con las propias sensaciones y emociones parece ser una forma privilegiada de *desconectar* la cabeza, la mente. En una profesión que insume mucho a nivel mental, el contacto con el cuerpo demuestra ser clave para lograr cierto estado de bienestar.

Análisis del proceso de cambio organizativo

En la presente categoría se profundiza en las características del proceso de cambio atravesado por esta organización, cómo surgió, cómo se desarrolla, cuáles fueron y son sus principales implicancias y cuáles sus resultados según la opinión de los/as miembros de la organización.

El proceso que atravesó, y continúa atravesando esta organización es la adecuación del Plan de Estudios de la carrera que aquí se analiza a los requerimientos de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). La CONEAU es un organismo que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación, creado con la finalidad de “contribuir al mejoramiento de la educación universitaria” (CONEAU, 2015). Según la Ley N° 24.521 de Educación Superior, este organismo tiene por funciones coordinar y llevar adelante la evaluación externa de las instituciones universitarias; acreditar las carreras de grado cuando se trate de títulos correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes; acreditar carreras de posgrado; pronunciarse sobre la consistencia y viabilidad del proyecto institucional que se requiere para que el Ministerio de Educación autorice la puesta en marcha de una nueva institución universitaria nacional; preparar los informes requeridos para otorgar la autorización provisoria y el reconocimiento definitivo de las

instituciones universitarias privadas y preparar los informes en base a los cuales se evaluará el período de funcionamiento provisorio de las instituciones universitarias privadas (CONEAU, 2015).

Toda la información acerca del proceso de Autoevaluación y Acreditación que se expone a continuación es de carácter público y se encuentra disponible en el sitio web de la organización, junto a las diferentes resoluciones y documentos confeccionados por la misma y la CONEAU.

Para el año 2011, las carreras que forman en esta profesión de diversas universidades del país ya habían comenzado los procesos relacionados con la Autoevaluación para la presentación a Acreditación. Históricamente, el equipo de gestión responsable del gobierno de la Facultad en ese momento expresaba públicamente su rechazo a los lineamientos generales de la Ley de Educación Superior que rige desde el año 1995, y que sirve como marco legal de la CONEAU; sin embargo, en ese año la gestión decidió llevar adelante el proceso de autoevaluación para la acreditación, “democratizando la discusión y generando ámbitos de deliberación y consulta que sirvan de instrumentos de análisis respecto de la validez del proceso iniciado”.

En esta organización, entonces, la evaluación interna dio comienzo en forma democrática en junio del 2011. Plenarios docentes, asambleas estudiantiles, comisiones docentes estudiantiles de análisis de las dimensiones planteadas por la Resolución Ministerial fueron los espacios de discusión de dudas, críticas, consensos y disensos respecto al proceso evaluativo interno. Para la toma de decisión respecto a la presentación a Acreditación de la carrera, se discutió y consensuó en el Consejo Directivo (CD) la conformación de una comisión, integrada por docentes, estudiantes y graduados cuya misión fue reunirse con las autoridades de CONEAU para precisar plazos, modos y legalidades. El informe de dicha reunión se hizo público en el CD de fecha 01 de agosto de 2011. Se acompañó el cierre del proceso de Autoevaluación con la propuesta aprobada por el CD el 07 de mayo de una consulta pública a toda la comunidad de la Facultad. A partir de los resultados de esta consulta, reflejo de la participación de los cuatro claustros, el CD del día 21 de mayo de 2012, resuelve el apoyo a la primera moción que establece refrendar la decisión de presentarse a la Acreditación. Los resultados de la votación de los consejeros reflejan las diferentes posiciones volcadas en la consulta: la aceptación de la Acreditación de la carrera por parte de los claustros Docente, Graduado y No Docente, y la no aceptación por parte de la mayoría del claustro Estudiantil.

El 5 de junio del 2012 el CD de la Facultad consolida la posición de acreditar la carrera, lo que en palabras de los miembros de la gestión implicó “reconocernos como institución educativa del Estado, dispuestos a poner en tensión los principios neoliberales de la L.E.S. del ‘95 y a participar políticamente en la elaboración pública de una Universidad que construya conocimientos con otros”. El 1 de agosto de 2012 se realiza una reunión plenaria interclautros con motivo de presentación del informe de autoevaluación, que se había estado elaborando desde julio del anterior hasta marzo del 2012. Desde el 27 hasta el 31 de agosto de ese mismo mes se realiza la visita a la Facultad de los pares evaluadores de CONEAU, en el marco de la acreditación de la carrera.

El 7 de marzo de 2013, 6 meses después, la Facultad recibe el informe de evaluación realizado por CONEAU, y tiene un plazo de 30 días hábiles a partir de la recepción para realizar una respuesta al mismo. Durante esos 30 días se realizaron plenarias, asambleas, reuniones con departamentos, cátedras y estudiantes con el objetivo de elaborar dicha respuesta a la vista. Una vez finalizado el plazo, en mayo de 2013 se presenta a CONEAU la respuesta a la vista del informe sobre la autoevaluación y los requerimientos planteados por los pares evaluadores.

En diciembre de 2013, circuló la noticia no oficial de que el dictamen de la CONEAU establecía la no acreditación de la carrera, sin embargo, no fue hasta el 17 de febrero de 2014 que las autoridades de la Facultad se reúnen con el rector de la universidad, quien informa que llegó el dictamen de CONEAU y que efectivamente la carrera no había sido acreditada, quedando disponible un recurso de consideración que daba a la carrera un plazo de 180 días (6 meses) para realizar modificatorias acordes a los requerimientos y

señalamientos de la ley. Inmediatamente, aún en febrero del 2014 se pide la reconsideración, esto implicaba la solicitud a CONEAU de que se reconsidere la resolución con el objeto de subsanar los déficits que habían sido señalados.

Para este momento comienzan, a surgir comentarios e informaciones de lo más variadas acerca del destino de la Facultad y de los/as trabajadores/as debido principalmente a la desinformación, a las fallas en la comunicación que comienzan a hacerse cada vez más notables, a los miedos y rutinas defensivas que fueron apareciendo cada vez de manera más evidente, especialmente en aquellos/as docentes de mucho tiempo en la organización y que daban temáticas que habían sido señaladas como a *modificar*. Si bien aparecieron conflictos durante todo el proceso de acreditación, es aquí donde los mismos se agudizan, comenzando a generar tensiones y resquebrajamientos entre los/as miembros de la organización que serían muy difíciles de superar. Los espacios que se suponían democráticos, donde se convocaba a todos/as los/as miembros de la organización a participar de la toma de decisiones sobre la modificatoria del plan de estudios, fueron cada vez menos concurridos y empezaron a ser “tomados por ciertos sectores que imponían a base de agresiones sus ideas, no se... yo dejé de participar, cada vez que hablaba los tótems me hacían callar con alguna burla...” (Profesor).

Entre febrero de 2014 y junio de ese mismo año, las informaciones oficiales dicen que se realizó la modificatoria del plan de estudios por medio de plenarias, asambleas, reuniones departamentales, de cátedras, con graduados, de lista política, con rectorado, con CONEAU y con la asociación que nuclea las carreras que forman en esta profesión de Latinoamérica; sin embargo, las versiones de los/as entrevistados/as hablan de un período donde no se resolvía nada en reuniones, donde solo se acentuaban cada vez más las diferencias y donde las discusiones se hacían eternas sin llegar a ninguna decisión acerca de qué modificar y que no, y que, debido a estos desacuerdos cada vez más marcados y al apremio del tiempo, finalmente, la modificatoria del plan de estudios que comenzó siendo un proceso democrático finalizó siendo definida por tres personas, una de ellas una técnica de la universidad externa a la Facultad, que se reunieron un día durante la última semana que quedaba para el vencimiento del plazo de entrega. Esto remite nuevamente a considerar el uso del tiempo que se hizo durante este proceso de cambio, en donde se habilitó a los espacios de discusión y de intercambio, en donde se posibilitó la formación de cierta grupalidad, y la toma de decisiones pretendió ser democrática; no obstante, todo esto llevó a que las modificatorias necesarias se dilatasen, a que no se resolviesen cuestiones consideradas de vital importancia y a que finalmente, nadie más que tres personas definieran el destino de la carrera. Nuevamente es observable como en ciertas ocasiones, un movimiento de ida y vuelta entre un tiempo monocrónico y un tiempo policrónico podría haber hecho toda la diferencia, y en ese sentido, es necesario un liderazgo fuerte y una decisión del/de la líder para que estos movimientos se produzcan.

El 22 de julio de 2014 se aprueba en el CD de la Facultad la modificatoria del plan de estudios, en agosto del mismo año, se aprueba en el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Rosario y el 25 de ese mes, se presenta la reconsideración de la acreditación con la modificatoria propuesta a la CONEAU. Esta modificatoria, denominada de esta manera ya que, a pesar de las modificaciones realizadas al plan, el título que se otorga se mantiene, iba acompañada por un plan de transición de tres años, durante el cual debían ir realizándose las modificaciones propuestas. En marzo de 2015 las autoridades de la Facultad envían una carta a la comunidad de docentes de la Facultad informando acerca de dicho plan de transición, el cual daba comienzo ese mismo año. En junio de 2015 llega finalmente la resolución de CONEAU acreditando la carrera por un período de tres años, luego del cual se volverá a evaluar si las modificatorias propuestas fueron efectuadas y si se ha implementado el plan de mejoras propuesto para alcanzar los estándares señalados por los pares evaluadores.

Como es posible observar, se trata de un proceso de cambio iniciado hace muchos años que aún no finalizado, que ha presentado muchas dificultades tanto materiales como políticas e ideológicas como subjetivas y singulares, que se ha iniciado por una perturbación exterior al sistema, un organismo y una ley que forman parte del entorno, pero que en cierto

momento perturban el funcionamiento organizacional y lo obligan a *decidir*. Este proceso se encontró con numerosos obstáculos, entre los cuales resaltan la cultura organizacional, la comunicación dentro del sistema y el estilo de liderazgos y toma de decisiones. A continuación, se hace foco en qué funcionó como barrera y qué funcionó como facilitador según los/as miembros de la organización que participaron de dicho proceso.

Barreras y facilitadores de los procesos de cambio y aprendizaje organizativo

Ya en el apartado anterior aparece muy notoriamente la referencia a las dificultades que presentó el proceso de cambio, y se señala como una de las más importantes a las mismas personas miembros de la organización. La resistencia al cambio de las personas parece ser en ambos casos la barrera más importante a sortear a la hora de planificar un proceso de cambio y aprendizaje organizativo. Algunos extractos de entrevista en relación a esto plantean que “y... hay muchas miserias, en relación a mezquindad digo” (Miembro del equipo de gestión) y que “hubo muchas opiniones desde el comienzo que estaban en contra, principalmente de agrupaciones estudiantiles, que estaban totalmente en contra por una cuestión de respetar la autonomía de la Facultad, pero si había que visualizar que si realmente había faltas grossas” (Estudiante). En el grupo focal se habló mucho de egos puestos en juego, de narcisismo y de la gran resistencia que eso ofreció.

Yo me acuerdo que el primer día que vine a la Facultad sin cursar sin nada, vi un afiche que decía ‘la Facultad en la mira de la CONEAU’ con un dibujo de un rifle de asalto y la mira apuntando la Facultad; las opiniones de algunas agrupaciones políticas y de algunos docentes funcionaron como obstáculos, yo recuerdo a un docente diciendo: este cambio que quieren hacer, no se va a hacer, porque somos muchos docentes que solamente sabemos dar esto y si nos quieren hacer dar otra cosa, nosotros no la vamos a dar, no nos pueden echar, nos tienen que indemnizar a todos... en medio de un teórico (Estudiante).

Por otro lado, en el extracto anterior se comenta otra de las barreras que aparece en el discurso de los/as entrevistados/as, la falta de información.

Porque uno de los grandes riesgos con los que se trabajó mucho lamentablemente, era con la pérdida del puesto laboral, en una época donde la mayoría todavía éramos docentes interinos y que era muy fácil quedarnos afuera de la Facultad [...] en ese momento se jugó mucho con eso, mal, pero se jugó mucho con eso. Y eso fue un gran obstáculo (Profesora).

Las fallas en la comunicación entre las autoridades de la Facultad y los/as distintos/as miembros de la misma, complejizó la situación y muchas de las resistencias que se dieron estuvieron relacionadas con la falta de información correcta sobre muchas de las instancias del proceso. Según los/as entrevistados/as, las autoridades de la Facultad del momento no cumplieron con informar de manera sistemática y explícita los cambios y el proceso que se estaba atravesando, se informó a algunas personas que se consideraron *más importantes* (jefes de cátedra, directores de departamento, docentes con mayor antigüedad) sin tomar en suficiente consideración al resto de la comunidad educativa de la organización.

Además de estas dos barreras planteadas hasta aquí, se repite también en el discurso de los/as entrevistados/as las referencias a las disputas políticas que atravesaron todo el proceso. Como es posible apreciar a partir del desarrollo histórico político y académico planteado en el apartado anterior, la cuestión política (incluso la partidaria) es uno de los factores más importantes que terminan poniéndose en juego en la gran mayoría de las decisiones.

No hablo de grandes cosas sino como siempre digo, no pido mucho... no poner trabas por poner, sino decir ‘bueno, vamos a hacer algo por lo que nosotros estamos acá que es la gente que sufre, que tiene necesidades, que esto, que lo otro, y entonces juntemonos y armemos algo en relación a eso’, sin tantos colores sin tanto.... después entiendo y participo de política, entonces entiendo que eso es una batalla y una lucha constante y que no es fácil (Miembro del equipo de gestión).

Y yo diría que la disputa política. Pero una disputa sin fundamentos políticos, no hubo tres argumentos en confrontación como argumentos ideológicos, eran inválidos los argumentos de la disputa, inválidos porque la buena voluntad no primaba sobre el arbitrio o el capricho político. Eso fue terrible, una pérdida absoluta (Miembro del equipo de gestión).

Es posible apreciar en el análisis de este caso, como ocurrió con el análisis del proceso del caso presentado previamente, que los/as entrevistados/as suelen coincidir bastante en la respuesta acerca de las barreras. De nuevo aparece como primera y más importante barrera la resistencia al cambio de las personas, pero en esta ocasión acompañada de fallas que remiten más al sistema que a alguna persona en particular: deficiencias en la comunicación de la organización y disputas políticas. A estas tres grandes barreras se pueden sumar algunas otras que, si bien no fueron planteadas explícitamente como tales en el discurso de los/as miembros de la organización, aparecieron en el grupo focal y en las observaciones realizadas: el hecho de que, si bien las cosas no eran perfectas, funcionaban; que el cambio haya sido planteado como una exigencia externa de un organismo rechazado ideológica y políticamente por la Facultad y la falta de un liderazgo carismático *fuerte*.

En relación de estas tres nuevas barreras planteadas es posible considerar que muchos/as entrevistados/as comentaron que el cambio de plan de estudios era algo que se sabía que debía hacerse hacía muchísimos años, de hecho cuando se aprueba la Ley de Educación Superior y se crea la CONEAU ya se sabía que se iba a tener que modificar el plan para adaptarlo a sus requisitos, sin embargo, ninguna gestión anterior, ningún decano ni ninguna agrupación política tomó esta problemática para intentar poner en movimiento el proceso antes de que se convierta en una exigencia exterior con plazos y presiones marcadas. Gran parte de la comunidad de la Facultad sabía que había cosas que no estaban funcionando del todo bien, sabían que había grandes áreas temáticas que estaban quedando por fuera de la formación, que había profundos déficits tanto en la parte educativa como en la parte material de la Facultad; sin embargo, de cierta forma, estaban acostumbrados a esta situación, nuevamente aparece una resistencia al cambio como incomodidad a evitar. Además, proponer este cambio de plan era un riesgo político muy grande para anteriores gobiernos de la Facultad, el resultado de la acreditación tenía demasiado peso. La siguiente de las barreras se desprende en cierta medida de la anterior, al no haber comenzado el proceso por elección propia, sino porque ya no hubo opción, este proceso apareció a los ojos de todos/as los/as que no estaban al tanto de la situación como una exigencia externa; como que este organismo *malvado*, que respondía a una Ley *malvada* venía a exigir a la Facultad que se adapte a lo que él quería. Sin intenciones aquí de realizar una valoración de la CONEAU se describe como fue presentado esto a la población de la Facultad según los/as entrevistados/as, dificultando aún más el proceso de cambio. Por último, y esto se considera clave para el proceso de cambio, la falta de un liderazgo carismático durante el proceso de acreditación fue una de las barreras más importantes. La persona que ocupaba en ese momento el lugar de máxima autoridad de la organización no estaba a favor de acreditar, motivo por el cual se cree que se mantuvo lo más al margen del proceso que le fue posible, debilitando mucho a la organización y generando muchas dificultades en cuanto al rumbo que se estaba siguiendo.

Asimismo, y en relación al tema específico de esta Tesis, esta organización parece poseer una relación bastante compleja con el tiempo. Si bien resalta que tanto teorías declaradas como teorías en uso parecen coincidir en una concepción del tiempo como fluido, como procesual, como contextual, el *tiempo del acontecimiento* planteado por Levine (2012), y que esta concepción del tiempo puede resultar muy beneficiosa en las organizaciones, especialmente en aquellas cuya tarea tiene que ver con la prestación de un servicio; aparece la dificultad y el malestar cuando se requiere que la organización opere en otro tiempo, cambie de concepción, piense en términos de límites, de plazos, de requisitos a cumplir. Por ende, es posible plantear que, si bien se podría considerar que la coincidencia entre ambas teorías es favorable, pareciera que, en determinadas ocasiones, cuando otro tipo de teorías son necesarias, no existe la menor posibilidad de modificar las que poseen.

Por otra parte, cuando se consulta a los entrevistados/as acerca de qué factores consideraban habían funcionado como facilitadores del proceso de cambio organizacional, las respuestas nuevamente fueron mucho más variadas:

No sé realmente, no lo he analizado... creo que tuvo que ver más con presiones externas que en el momento se dijo 'bueno si no, se desacredita y la carrera no te habilita el título y les vamos a dejar de girar fondos, y si se aprueba va a haber más fondos'. Yo creo que eso más que nada, y quienes jugaron a favor de esos intereses digamos... que tampoco lo tengo tan claro (Estudiante).

Creo que el facilitador fue justamente que mucha gente no estaba dispuesta a poner el cuerpo en esto y dejaron librado a que a lo mejor dos o tres personas se hicieran cargo... la mayoría creo que hizo así. Eso creo que fue un facilitador, más allá de que tiene un tono negativo, facilitó que las cosas fueran de esa manera (Profesora)

Para mí, el mayor facilitador fue que el grupo político que hubiese funcionado como opositor y que hubiese puesto todas las trabas estaba en el gobierno... no les quedó otra que hacerlo (Profesora).

Sin dudas la capacidad intelectual de las dos personas que hicieron el programa, los técnicos que vinieron a ayudar. Sin esos sujetos involucrados hubiese sido un camino imposible, no había chance que sucediera (Miembro del equipo de gestión)

Creo que otro gran facilitador fueron los jóvenes, muchos docentes y estudiantes más jóvenes veníamos pidiendo que las cosas cambien, y esta fue la forma en que pudimos hacer algo, no mucho, pero algo (Profesor).

Como es posible observar existe bastante consenso en los factores que funcionaron como barrera, pero no tanto con los que facilitaron el proceso. Los factores facilitadores del proceso de cambio se ubican por fuera y por dentro de la organización, siendo en algunos casos características que es posible modificar, y en otros no.

Lo que resulta más llamativo en relación a barreras y facilitadores es que en varios casos se plantea el mismo fenómeno jugando un papel positivo y uno negativo, según la perspectiva desde donde se lo analice, esto nuevamente lleva a considerar la complejidad intrínseca de los sistemas sociales, y como el mismo factor puede funcionar paradójicamente en el mismo sistema.

Relación tiempo y procesos de aprendizaje y cambio en el espacio organizacional

En relación a la variable tiempo, en la cual se indaga específicamente en esta Tesis, y en cómo pudo haber funcionado como barrera o facilitador, aparece explícitamente en pocos de los discursos. Cuando se indaga con mayor profundidad en esta relación, se observan declaraciones que invitan a retomar lo planteado sobre la dificultad en el paso de un tiempo de los acontecimientos a un tiempo más reglado.

Fue un tiempo impuesto. Un tiempo impuesto sin contemplar las necesidades en ciertos momentos, subjetivas o de la institución o de la comunidad o de los grupos que habitamos y que estamos todo el día acá adentro, que fue impuesto con grandes ejes que no participamos en definir y que siguen perfilando el perfil de un profesional desvinculado de la sociedad, un profesional sin compromiso social, una filosofía autopartista, se cambió algo para no cambiar nada de fondo, y creo que ahí no se tuvo en cuenta nuestra región, la zona, donde estamos, si hay villa al lado, si esto, si lo otro, entonces se impuso, se impuso estándares, se impuso tiempos, se impuso todo lo que podría haber sido mucho más rico y pensar un perfil y un plan de estudios diferente con un profesional diferente, comprometido (Miembro del equipo de gestión).

Por un lado, es posible encontrar varios discursos que reproducen de alguna manera el extracto anterior, la imposición de un tiempo reglado, que requería del cumplimiento y que si no se lograba poseía graves consecuencias para la organización. Sin embargo, cuando se

continúa profundizando, muchos declaran que, si ese tiempo no hubiese estado, tampoco hubiese sido posible el cambio:

No. No se hubiese podido, hubiese sido dejarlo a merced de un equipo de gestión y de sujetos, y demás, sería lo más lógico, lo más coherente, lo ideal de decir 'bueno, nosotros necesitamos una autoevaluación, necesitamos ir definiendo el perfil, necesitamos esto', no sé si estoy de acuerdo con que esta imposición de gente que ideológicamente, políticamente y de piso toma recetas que no contemplan nada las necesidades de la universidad. Pero la imposición del tiempo siempre está, que uno pueda hacer algo con eso o no bueno (Miembro del equipo de gestión).

Entonces se puede pensar aquí en un nivel más de complejidad en relación a esta variable, que no se vincula con la falta de tiempo o con la necesidad de regulación exterior, sino que justamente se relaciona con lo que se hace con ese tiempo: "Tiempo yo no creo que haya faltado, creo que fue mal usado. Se había dado tiempo y al final fue todo muy a las apuradas, falta de organización" (Estudiante).

El tiempo influyó mucho, pero por el manejo del tiempo de las personas que eran responsables de la institución, y no le echo la culpa solamente a la gestión que se encargó del proceso, la gestión anterior tuvo mucho que ver en todo esto y también tuvo mucho que ver incluso la anterior, estamos hablando de unos 20 años de gente, de grupos políticos que eran responsables del manejo institucional que sabiendo como se venía planteando... yo me acuerdo cuando se sancionó la Ley de Educación Superior en donde se crea la CONEAU ya se sabía y ya se empezó a convocar a los decanos y a los responsables de las distintas carreras para construir los parámetros de evaluación, estamos hablando de hace 20 años, y no se hizo cuando se mandó a alguien no se mandó a alguien con poder decisorio, no se trabajó al interior de la institución como se ha hecho en otros lugares, y se dejó pasar el tiempo, irresponsablemente, se dejó pasar el tiempo y quedo todo en manos de esa gestión que tampoco se quería hacer cargo porque estaba en contra de esta situación política pero que necesariamente lo tenía que hacer y que termino sacando un escrito entre gallos y medianoche que no benefició a nadie, pero lo que si debemos reconocer, si tuviéramos un poco de autocritica, tenemos que reconocer que es un mal manejo del tiempo y de las responsabilidades no de una sola gestión sino de cuatro (Profesora);

Yo creo que ese tiempo fue mal utilizado o gestionado por una cuestión de no querer pagar el costo político que tienen ese tipo de situaciones, porque es un costo muy alto, sigue siéndolo, y además no es algo a corto plazo, ¿si? es bien a mediano y largo plazo entonces hay que estar dispuesto a generar una situación crítica para después mejorar, y la gente no estaba dispuesta a eso, era un costo muy alto que nadie estaba dispuesto a pagar, los grupos no estaban dispuestos a pagar, entonces voluntariamente e intencionalmente se dejó pasar el tiempo (Profesora);

No faltó tiempo, no, porque ahí los tiempos se jugaron de una forma que no... hay gente que funciona mejor bajo presión, cuanto más cerca estas de la *deadline* te ponés más productivo, yo creo que acá fue así, si hubiésemos tenido tres meses más terminábamos entregándola dos días antes como se hizo en la última entrega. Ahí no sé... Quedó muy polarizado el tema político y el tema de los tiempos administrativos... tomó como dos series distintos, el tema del tiempo que requería la cuestión jurídica, y el tema de los tiempos que se manejaban para la discusión, lo dos son igual de legítimos, el tema es cuando tenés que definir. Me parece que ahí había un problema de contradicción. Históricamente se supo que el plan de estudios había que cambiarlo, porque eso es una lógica de las instituciones digamos, si no hubiese aparecido la Ley Nacional de Educación que conmina a parametrizar los estándares, el cambio se hubiese tenido que hacer igual, de hecho, se han hecho cambios del plan de estudios sin tener parámetros, pero había que hacerlo, y eso es una realidad. Tal vez en otras carreras es más visible que el tiempo te obliga a la actualización de contenidos a partir del avance en los conocimientos, en las ciencias sociales o humanas, también hay una lógica evolutiva que uno tiene que analizar, incluso en el [nombre de la profesión], hay cosas que no trabajamos y que es la vanguardia y que son alucinantes los aportes para ponerse a pensar en cuestiones (Miembro del equipo de gestión).

Como es posible observar en los extractos de entrevistas previos, aparece nuevamente y ya de manera muy marcada la diferencia entre el tiempo del acontecimiento y el tiempo del reloj, e incluso, a partir de estos dichos de los/as entrevistados/as se puede ahora poner en relación el tiempo de los acontecimientos con los tiempos singulares, subjetivos y creativos requeridos para la discusión de los cambios que se consideraban necesarios, y el tiempo del reloj con los tiempos institucionales fijados externamente por CONEAU y que resultaron una presión que obligó a poner un límite a los otros tiempos, lo que generó dos resultados paradójicos: por un lado, fue posible un cambio del plan, superficial según algunos/as de los/as entrevistados/as pero cambio al fin que permitió la acreditación de la carrera por un periodo de tres años; y por el otro, nuevamente que el cambio realizado no haya sido estructural, que solo sea un cambio accesorio, que el plan de estudios continúe en la mesa de discusiones, que muchos grupos no estén conforme con el mismo y que en tres años el mismo deba poseer más modificaciones para su acreditación. El tiempo muestra ser una vez más una variable de gran complejidad en los espacios organizacionales.

Reflexiones finales sobre el caso

Para finalizar con el análisis de este caso se retoma lo trabajado por los/as miembros de la organización que participaron en la construcción de la Matriz FODA durante el grupo focal. Dicha matriz, como se ha planteado previamente, permite a los/as miembros de los espacios organizacionales, realizar un diagnóstico de su estado actual, en esta ocasión, sin haber finalizado completamente el proceso de cambio planteado. Este diagnóstico se plantea en relación a cuatro dimensiones: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (para una descripción en profundidad de las dimensiones, remitirse al apartado Grupos Focales, Matriz FODA en el Capítulo V de esta Tesis). La construcción de la matriz se realizó nuevamente de manera conjunta, en ella se volcaron las opiniones de los/as miembros de la organización siempre y cuando exista cierto acuerdo o se hayan planteado las posiciones de cada uno y todos/as hayan aceptado la inclusión de ese factor.

En esta organización se plantearon como fortalezas, esto es, como factores positivos internos a aprovechar, los/as docentes de la organización, su rica y variada formación y su compromiso con las Facultad, el equipo de gestión actual considerado en mejores condiciones para afrontar el proceso de cambio, la historia y la estructura de la organización, la participación estudiantes y el sentimiento de pertenencia que se genera desde etapas muy tempranas de la carrera, y por último, el recambio generacional que se viene dando en los miembros principalmente docentes y no docentes de la organización.

Por su parte, como oportunidades se consideraron la demanda externa realizada por CONEAU, la cual habilitó que se inicie el cambio en la organización, el mismo cambio de plan de estudio que podría funcionar como una importante oportunidad para posicionar a la organización en un espacio privilegiado de formación de futuros profesionales, el aumento de la masa estudiantil en la universidad pública durante períodos de crisis y por último, las demandas sociales que hacen que la profesión posea una vigencia constante, más allá de los cambios en el entorno.

En relación a las debilidades, nuevamente se halla aquí el listado más numeroso. Se plantearon como factores negativos críticos para la organización la repetición de vicios a pesar del recambio organizacional, las formas de hacer política de muchas agrupaciones estudiantiles, la falta de espacios físicos para cumplir con las tareas, los sueldos bajos, la falta de recursos materiales y el poco aprovechamiento de los disponibles, la escasez de sistemas de becas de formación o de intercambio y las fallas en la comunicación a nivel organizacional. A estas, los/as entrevistados/as agregaron que consideran una debilidad muy importante del sistema educativo en general, que la educación y el proceso de enseñanza-aprendizaje sigan una lógica productiva y normativa, que no considere lo procesual que está implicado en el aprendizaje. Y, por último, agregaron como mayor debilidad actual, que el cambio de plan de estudio realizado hasta el momento no sea un cambio real.

Finalmente, entre las amenazas externas para la organización, se consideraron la tendencia al aumento de competencia de las ofertas educativas privadas, el recorte presupuestario realizado por el actual gobierno nacional y la representación negativa que, por lo general, posee la profesión a nivel de la sociedad.

Es posible observar en la confección de la matriz una remarcada autocrítica en relación a los aspectos negativos internos de la organización. En este caso, la Facultad se encuentra aún atravesando el proceso de cambio que se inició hace varios años, y podría aprovechar de manera beneficiosa esta autocrítica para rever algunos aspectos propios que pueden colaborar a una transformación más profunda. Sin embargo, es necesario aclarar que muchos de los aspectos señalados como debilidades se relacionan con la cultura organizacional, con el hecho de ser una dependencia del Estado, con la burocracia que presentan este tipo de organizaciones y en pocos casos, se trata de situaciones relacionadas con las autoridades (de turno o previas). En relación al tiempo en esta organización, y retomando lo planteado en apartados previos, es posible hablar de una regencia del tiempo de los acontecimientos en este espacio, un tiempo donde las conversaciones y discusiones se prolongan indefinidamente, donde la toma de decisiones se posterga, donde el pragmatismo y la eficiencia son prácticamente malas palabras y donde priman los afectos e intercambios. Si bien este regirse por los tiempos de los acontecimientos, en términos generales, suele considerarse más beneficioso que lo estandarizado por el tiempo del reloj; en algunas situaciones particulares, como es un proceso de cambio como el abordado en este caso, es otra vez la flexibilidad y la posibilidad de moverse hábilmente entre ambos tiempos lo que contribuye al logro de lo propuesto. Si bien los/as trabajadores/as de esta organización, poseen cierta práctica en el manejo ambas formas de estar en el tiempo (monocronía y polícronía; Hall & Hall, 1990), parece resultar muy dificultoso regirse por un tiempo del reloj cuando es imperante hacerlo; y tratándose de una organización tan grande, se requiere de un liderazgo *fuerte* que ayude a la organización a instalarse en el tipo de temporalidad que se necesita para un proceso de cambio tan profundo como el requerido.

CONCLUSIONES

*El tiempo es la sustancia de que estoy hecho.
El tiempo es un río que me arrebató, pero yo soy el río;
es un tigre que me destroza, pero yo soy el tigre;
es un fuego que me consume, pero yo soy el fuego.*
(Borges, 1984)

En los capítulos dedicados a la caracterización de las dos organizaciones que funcionaron como casos durante el trabajo de campo para esta Tesis Doctoral se realizó el análisis e interpretación de los datos construidos en dicha instancia, retomando la indagación teórica realizada a los fines de recuperar la complejidad del concepto de tiempo. Datos y teoría se yuxtapusieron, en un ida y vuelta que permitió, a su vez, la generación de ideas para abordajes alternativos del campo, las personas, la construcción de nuevos sentidos en relación al tiempo y al espacio, y a los procesos organizacionales que en alguna medida se ven afectados por estas variables complejas. Por lo tanto, en esta parte final del escrito, el desarrollo se centrará, primeramente, en dilucidar el cumplimiento o no de los objetivos propuestos en primera instancia, y posteriormente, en desarrollar los principales aportes teórico-metodológicos de este trabajo de Tesis al campo de estudios en el que se inserta. Si bien los estudios en relación al tiempo en las organizaciones se realizan desde diversas perspectivas desde alrededor de los años 80, se considera que los aportes que esta Tesis Doctoral realiza al campo disciplinar en este contexto específico son las reflexiones habilitadas por el cumplimiento de los objetivos planteados que se desarrollan a continuación. Finalmente, se referirán sus limitaciones y algunas posibles perspectivas para desarrollos futuros.

A lo largo de todo el recorrido de esta Tesis, se buscó, en primer lugar, analizar las percepciones y concepciones de tiempo que construyen las personas en los espacios organizacionales y las implicancias que estas podrían tener los procesos de aprendizaje y cambio en estos contextos; para luego, generar conocimientos teórico-metodológicos en relación a la construcción *tiempo* que permitan facilitar estos procesos, colaborando tanto con la organización en sí, como con el bienestar de las personas que las *habitan*.

Para esto, en primera instancia, se *comenzó realizando una indagación teórica, la cual llevó a profundizar en reflexiones, desarrollos y teorías en torno principalmente al tiempo, pero también al espacio, que permitieron la recuperación de cierta complejidad del concepto de tiempo* considerada perdida a partir de la Modernidad. Concebir el tiempo como un devenir uniforme, vacío, irreversible y con valor de cambio lleva a considerarlo ajeno al ser humano, externo, sobre el cual no es posible ningún tipo de acción ni emoción. La recuperación de la complejidad permite por ende una reapropiación del tiempo. Al tomar en consideración teorías mitológicas, filosóficas y religiosas tanto orientales como occidentales fue posible recuperar concepciones referidas a un tiempo divino, eterno; otras referidas al tiempo de la experiencia, la percepción y de la vivencia, y otras referidas al tiempo como fenómeno natural. Asimismo, la historización acerca de la medición del tiempo permite conceptualizarlo como una construcción social, y al mismo tiempo, comenzar a vislumbrar momentos claves en la evolución del concepto hacia una concepción lineal, sucesiva, irreversible y medible. Profundizar en las reflexiones realizadas por la ciencia y especialmente la física, posibilita reconsiderar concepciones referidas a un tiempo infinito físico diferente del eterno divino, aparentemente externo a los seres vivos, un tiempo del universo. Por otra parte, retomar las teorías de la psicología en relación al concepto posibilita considerar, por un lado, un tiempo psicológico, internalizado, aprendido a lo largo del desarrollo de las personas; y por el otro, un tiempo lógico, el del inconsciente, diferente del tiempo cronológico de la consciencia, complejiza aún más la noción. El análisis de los desarrollos de la sociología permite abordar el tiempo como construcción social y como institución de la sociedad. Y a partir de allí, es posible hacer foco en el concepto de tiempo en el trabajo y en las organizaciones, recortando las reflexiones en el sentido contextual, pero complejizándolas en relación a situaciones específicas.

A partir de estas indagaciones teóricas es posible hablar de numerosas y variadas maneras de concebir el tiempo, en algunas ocasiones combinadas entre sí, que se interrelacionan con las numerosas y variadas maneras de percibirlo. Cómo se concibe y cómo se percibe el tiempo son formas creadas en una relación dialéctica. La forma de concebirlo socialmente determina la forma de percibirlo individualmente y viceversa, todo en un contexto cultural y social específico, y acorde a *motivaciones* específicas. La indagación teórica realizada a los fines de recuperar la complejidad el concepto permite, asimismo, su deconstrucción, desnaturalizarlo y recobrar para este, su estatuto de construcción social y, en consecuencia, su posibilidad de transformación.

Luego de esta primera parte teórica, se prosiguió a la *indagación de las percepciones y concepciones de tiempo en los distintos espacios organizacionales* realizada a través de la utilización de diversas técnicas cualitativas de recolección y construcción de datos. Para su análisis e interpretación estos datos fueron puestos en relación con la complejización teórica realizada previamente. Si bien esto se presentó en los capítulos correspondientes a los dos casos, es necesario plantear algunas reflexiones finales al respecto.

El tiempo se presentó en los espacios organizacionales como una variable tanto o más compleja de lo esperado. Como se encontró en la indagación teórica previa, en estas organizaciones también es posible hablar de dos grandes tipos de concepciones y percepciones, una referida al tiempo como un fenómeno lineal, irreversible, compuesto de compartimentos estancos, sucesivos, que es medible y organizable, con una configuración externa, que apunta a una meta y cuya medición y división hace posible asignarle un valor económico. Esta forma de concebirlo y percibirlo, directamente ligada al capitalismo y al cristianismo que se afirma en la Modernidad se contrapone con la otra forma, referida al tiempo como un fenómeno procesual, continuo, múltiple, en el que la configuración es interna, no ligada al dinero, en la que aparece una temporalidad lógica, con referencia a ciclos naturales y de vida, en la que aparece el disfrute y el ocio, y donde la meta no es tan importante como el camino. En la organización de desarrollo de software es posible plantear una primacía de la primera forma de concebir y percibir, por el contrario, en la organización Facultad del área de las ciencias sociales prima la segunda. El principal motivo que explica la primacía de una forma de concebir y percibir el tiempo por sobre otra se vincula con la finalidad o la lógica de la organización, si se trata de una organización que posee una lógica y finalidad productiva priorizará determinada relación con el tiempo, distinta a si se trata de una organización con finalidad y lógica educativa; no obstante, ambas formas se encuentran en diferentes proporciones en las dos organizaciones, dependiendo el momento y la situación, ya que no debe perderse de vista que ambas pertenecen al mismo contexto socio-cultural.

Sin embargo, realizar un análisis únicamente en base a estas dos formas contrapuestas de concebir y percibir el tiempo en los espacios organizacionales es, de nuevo, simplificar y reducir la complejidad. Resulta interesante retomar aquí los planteos de Hall y Hall (1990) desarrollados en el cuarto capítulo en relación al tiempo monocrónico (M-tiempo) y el tiempo policrónico (P-tiempo) junto a los de Levine (2012) como tiempo de los acontecimientos y tiempo del reloj que refieren a la anterior dualidad, ya que esto permite abordar las formas en que las personas se *mueven* en el tiempo además del tipo de concepciones y percepciones que de él puedan circular en el espacio organizacional. En este sentido, es posible plantear que la organización de desarrollo de software, con su lógica y finalidad productiva, muestra una preponderancia de tiempos de reloj, y paralelamente, una lógica de M-tiempo, esto es, una marcada tendencia al trabajo lineal secuencial, con tareas y metas definidas, lo que lleva a una importante dificultad para pasar de ese tiempo de reloj a otras formas de concebirlo y percibirlo, generando dificultades en ciertos procesos que requieren de la implementación de otras temporalidades. Por su parte, la organización Facultad del área de las ciencias sociales, con su lógica y su finalidad educativa, presenta una preeminencia del tiempo de los acontecimientos y una lógica P-tiempo, esto es, se vive cómodamente en una lógica que podría parecer caótica, en donde los procesos no son lineales, las interrupciones son comunes y donde se privilegian las conversaciones y los afectos, por la cual el paso a un tiempo de reloj, regulador de ciertas situaciones sociales y

especialmente organizacionales, se convierte en una dificultad. Si bien estas formas continúan planteando cierta dicotomía, es necesario dejar explícito aquí que las múltiples interrelaciones (multitemporalidad; Levine, 2012) que se dan entre todas estas formas, presentan entre ambos extremos, una amplia gama de grises en la que se ubican las diferentes personas y grupos.

A partir de lo anterior, se *reflexionó acerca de las formas en que estas percepciones y concepciones pueden constituirse como barreras o facilitadores de los procesos de aprendizaje y cambio en los espacios organizacionales abordados* y se llegó a la conclusión de que, en estos dos casos, el tiempo funcionó como una barrera para los procesos de cambio y aprendizaje organizacional. Algunas aclaraciones son aquí necesarias, no es la forma de concebir y percibir el tiempo lo que funciona como barrera o facilitador sino la imposibilidad de modificarlas según la situación. Tanto formas en las que se prioriza la productividad como formas en las que se prioriza la creatividad son necesarias y adecuadas para las organizaciones, sin embargo, hay momentos en que son preferibles unas sobre otras. Si durante un proceso de aprendizaje y cambio, que requiere de reflexión y creatividad para realizarse en profundidad, se maneja únicamente un tiempo que privilegia la productividad, esto funcionará como obstáculo para dicho proceso. De igual manera, si durante un proceso de cambio y aprendizaje que requiere del cumplimiento de ciertos plazos porque se inserta en una lógica institucional específica, la organización se mantiene en tiempos reflexivos y creativos sin buscar la organización y concreción *productiva*, el tiempo también será un obstáculo. Para que las formas de concebir y percibir el tiempo funcionen como facilitador de los procesos de aprendizaje y cambio organizacional, es necesario que los/as miembros/as de las organizaciones puedan modificarlas acorde a las diferentes situaciones que se van presentando, que puedan *moverse* entre el tiempo monocrónico y el tiempo policrónico según se requiera en cada ocasión.

Finalmente, a partir de las reflexiones que habilitó este trabajo de investigación, se proponen *algunas herramientas teórico-metodológicas que propicien la reflexión en torno al tiempo, las temporalidades y sus implicancias en el funcionamiento organizacional*. Estas recomendaciones están pensadas para abordar y trabajar la construcción del tiempo en distintos espacios organizacionales, no únicamente productivos o laborales, sino todos aquellos contextos organizativos que en alguna instancia sean educativos en los términos planteados en esta Tesis. Ya sea que se trate de un/a consultor/a externo/a o de un/a miembro de la organización, se sugiere a la/s persona/s interesada/s en trabajar algún fenómeno específico en esos espacios:

- Explorar activamente, durante entrevistas, observaciones y participaciones en general, qué construcción del tiempo y qué construcción del espacio se han hecho en esa organización. Reconocer, en la organización, cuáles son las implicancias a nivel material (*realidad*) de dichas construcciones; qué habilitan, de qué defienden, qué posibilitan y qué impiden; a quién y a qué intereses responden, cuánto se condice lo que los/as miembros de la organización dicen con lo que hacen en relación al tiempo.
- Comenzar las intervenciones sin una meta fija, desde una postura flexible abierta a lo inesperado que pudiera surgir.
- Indagar acerca del contexto socio-cultural, histórico y político de la organización. El contexto, tanto externo como interno, posee una importancia determinante en las construcciones sobre el tiempo y el espacio, ignorarlo puede llevar a realizar acciones contraproducentes a la organización y/o sus miembros.
- Durante procesos de cambio planificado o de aprendizaje organizacional, dar el tiempo y el espacio necesario para expresar pensamientos, sensaciones y emociones que pudieran atravesar a los/as miembros de la organización. Trabajar con lo que surja a fin de despejar dudas e inquietudes que podrían ser indicadores de miedos y resistencias, los cuales podrían funcionar como obstáculo posteriormente.
- Alentar la transversalidad, escuchar todas las voces. Todos/as los/as miembros de una organización la construyen, crean su cultura y son los/as que más saben de ella porque la habitan. Ellos/as son los/as que van a brindar las claves para la

planificación de actividades concretas que colaboren a la transformación de la organización.

- Generar espacios de reflexión, crítica y creatividad dentro de las organizaciones, habilitando el paso de un tiempo reglado y con un fin específico a un tiempo de los acontecimientos, organizar talleres, encuentros o eventos sociales, artísticos y culturales.
- Alentar los momentos de ocio contemplativo que permitan ponerse en contacto con uno/a mismo/a y su cuerpo para registrar percepciones, emociones, límites y malestares. Esto puede no ser dentro del espacio organizacional, pero es necesario que a partir del discurso oficial y de la cultura inducida, comience a despojarse al ocio de sus características negativas y estimularlo como un tiempo y espacio de reflexión y de bienestar para las personas.
- Motivar la reflexión acerca de las diferentes formas de *estar presente*, distinguiendo entre un presente que pone en relación a la persona con su espíritu, “enfrentándolo al abismo de ser humano” (Espinoza Lolas, 2012) y un presente consumista, el presente del *carpe diem* que clama por la desresponsabilización de las personas y la desestimación del pasado y el futuro.

Además de estas sugerencias en relación a las maneras de abordar la problemática, se recomienda que la intervención o el trabajo que se realice con los/as miembros de la organización apunte a una recuperación de la percepción como dato válido. En esta sociedad occidental que privilegia la puesta en juego de la mente por sobre el cuerpo, del pensamiento por sobre el sentimiento y la emoción, se debe alentar a las personas a caminar al ritmo de la música que ellas mismas escuchan, aunque oigan un tambor diferente al resto (Thoreau, 1854). Ubicarse y mantenerse en un *tiempo moderado* (Levine, 2012) requiere escuchar al propio cuerpo, volver a la percepción más pura. Al mismo tiempo, esto permite salir del automatismo de la rutina y reubicarse en el presente, no en un presente del consumo capitalista, despojado de toda crítica, sino justamente, un presente en el que las personas escuchen tanto a su mente como a su cuerpo, puedan detenerse, tomarse un *rato* (Welte citado por Sztajnszrajber, 2016) figura temporal no cuantitativa capaz de sustraer a la mente de la medición, y preguntarse por su forma de estar en el tiempo. Permitir que aparezca algo del orden subjetivo y singular en relación al sufrimiento, para después abordarlo en los espacios colectivos que habilitan las organizaciones.

Limitaciones

Las limitaciones halladas durante el desarrollo de la presente Tesis Doctoral refieren principalmente a dos factores. En primera instancia, la complejidad del tema elegido y los objetivos planteados; la propuesta de la recuperación de la complejidad del concepto de tiempo, si bien fue una actividad profundamente enriquecedora e interesante para quien suscribe, en determinado momento se tornó una misión prácticamente imposible en términos de los tiempos y espacios disponibles para este escrito. Quedaron por fuera de esta Tesis Doctoral múltiples concepciones de tiempo de diversas disciplinas, filosofías y religiones que participan de las construcciones sociales cotidianas del tiempo en este contexto. Entre estas, las que principalmente contraría no haber incluido, son las construcciones de tiempo de los pueblos originarios americanos, las cuales presentaron tal grado de complejidad y diversidad que deberían ser una Tesis en sí mismas. Sin embargo, se presenta como una gran contradicción para la autora, el hecho de continuar reproduciendo cierta perspectiva eurocéntrica en relación a los/as autores/as y teorías retomadas, cuando la intención es justamente realizar un estudio contextualizado. No obstante, esto último, es decir, lo que apareció en las organizaciones abordadas, fue lo que terminó definiendo qué teorías tendrían lugar en los Capítulos III y IV de esta Tesis.

El segundo factor que por momentos funcionó como limitación fue justamente el interés principal de esta Tesis: el tiempo en las organizaciones. Trabajar con una metodología cualitativa, con reiteradas visitas, con observaciones participantes, entrevistas de larga duración y grupos focales en organizaciones laborales requiere que las personas que allí trabajan estén dispuestas a dedicar tiempo a participar realmente de la

investigación. En algunos momentos, este tiempo no estaba disponible porque se priorizaron otras cosas en los espacios organizacionales y eso llevó a algunas dificultades que requirieron de cierta flexibilidad para su superación.

Perspectivas futuras

Durante todo el proceso de la investigación que posibilitó la escritura de esta Tesis, surgieron diversas problemáticas que, si bien se hallan en íntima relación con lo abordado en este escrito, excedían los objetivos y requieren de un estudio en profundidad.

En primer lugar, se considera de suma importancia trabajar en torno a los conceptos de *ocio* y *tiempo libre*. Las indagaciones realizadas durante los trabajos de campo mostraron una gran complejidad en relación a estos conceptos y a sus formas actuales, y se considera sumamente necesario profundizar en estas categorías ya que forman parte esencial de los tiempos de la vida. En segundo lugar, es relevante ahondar en los estudios acerca de la relación entre las construcciones de tiempo y la configuración subjetiva, especialmente tomando en cuenta e indagando en qué tipo de subjetividad habilita la construcción del tiempo *sugerida* por el capitalismo y cuáles son las implicancias para la salud de las personas. Tercero, y retomando lo planteado en el apartado previo, es de suma importancia recuperar las concepciones de tiempo de los pueblos originarios de América con la realización de trabajos que permitan su difusión y reincorporación en la cultura popular, a los fines de revivirlas. Por último, durante los trabajos de campo efectuados en las organizaciones, se notó una importante diferencia en las formas de percibir y concebir el tiempo entre mujeres y hombres, las primeras tienden a vivir el tiempo como una variable que les resulta más difícil configurar ellas mismas y que viene, por lo general, asociada a otros/as (hijos y familia principalmente). Al tomar en consideración la reconocida brecha laboral entre ambos, que carga con una doble jornada laboral (trabajo productivo y trabajo reproductivo) a muchas mujeres, surge el interrogante acerca de la relación entre estas formas de concebir y percibir el tiempo y su relación con los usos que se hacen y las implicancias de esto para la salud.

Como plantean Bonantini y Simonetti (1998), se considera que una investigación exitosa es aquella en la que se logran cumplir los objetivos propuestos, pero también es el proceso en el cual el/la investigador/a se transforma junto a su *objeto de trabajo*, y a la vez, transforma los supuestos de los que había partido. Nada aquí sigue igual a como cuando esto comenzó.

Referencias bibliográficas

- Adánez, A. M. (2003) Cambio y Desarrollo en las organizaciones. En Francisco Gil Rodríguez & Carlos María Alcover (Coord.) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Ed. Alianza. Madrid.
- Agamben, G. (2007) *Infancia e historia*. Adriana Hidalgo. Buenos Aires.
- Ahumada Figueroa, L. (2001) *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso. Santiago de Chile.
- Alcover, C. (2003a) Las organizaciones en las sociedades actuales. En Francisco Gil Rodríguez & Carlos María Alcover (Coord.) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Ed. Alianza. Madrid.
- Alcover, C. (2003b) Cultura y Clima Organizacional. En Francisco Gil Rodríguez & Carlos María Alcover (Coord.) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Ed. Alianza. Madrid.
- Alonso, L. E. (1998) La mirada cualitativa en sociología. Fundamentos. Madrid.
- Angrilli, A.; Cherubini, P.; Pavese, A. & Manfredini, S. (1997) The influence of affective factors on time perception. *Perception & Psychophysics*. 59 (6), 972-982.
- Angulo Rasco, F. (2007) *El uso de la fotografía en la investigación educativa*. Materiales para la Consejería de Educación. Junta de Andalucía. Disponible en: https://www.academia.edu/9120331/El_uso_de_la_fotograf%C3%ADa_en_la_investigaci%C3%B3n_educativa 15/03/2017.
- Archenti, N. (2007) Focus group y otras formas de entrevista grupal. En Marradi, A.; Archenti, N. & Piovani, J. I. *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé. Argentina.
- Argyris, C. (1979) *El individuo dentro de la organización*. Herder. Barcelona.
- Argyris, C. (2001) *Sobre el aprendizaje organizacional*. Editorial Oxford University Press, México.
- Argyris, C. (2009) *Conocimiento para la acción*. Granica. Buenos Aires.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Od Series.
- Aristóteles (V a.C./1995) *Física*. Gredos. España.
- Arnold, M. & Osorio, F. (1998) Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta Moebio*, 3, 40-49.
- Ascorra, P. (2002) Acción organizacional y socioconstruccionismo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. XI, Nº 1.
- Augé, M. (2008) *Los no lugares. Espacios del anonimato*. Gedisa. Barcelona.
- Augé, M. & Colleyn, J. P. (2006) *Qué es la antropología*. Paidós. Buenos Aires.
- Balbi, F. (2007) *De leales, desleales y traidores. Valor moral y concepción política del peronismo*. Antropofagia. Buenos Aires.
- Balbi, F. & Boivin, M. (2008) La perspectiva etnográfica en los estudios sobre política, Estado y gobierno. *Cuadernos de Antropología social*. Nº. 27. 7-17.
- Ballard, D & Seibold, D. (2003) Communicating and organizing in time: A Meso-Level Model of Organizational Temporality. *Management Communication Quarterly*. Vol. 16, No. 3. 380-415.
- Ballesteros, H.; Verde, J.; Costabel, M.; Sangiovanni, R.; Dutra, I.; Rundie, D.; Cavaleri, J. & Bazán, L. (2010) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas). *Revista Uruguay de Enfermería*. 5 (2): 8-17.
- Bauman, Z. (2002) *Modernidad Líquida*. Fondo de cultura económica de España. España.
- Bauman, Z. (2007) *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbres*. Tusquets. México.
- Barthes, R. (1997) Introducción al análisis estructural de los relatos. En Silvia Niccolini (comp.) *El análisis estructural*. Centro editor de América Latina. Argentina.
- Behncke, R. (1984) Al pie del árbol. Prefacio de H. Maturana & F. Varela. *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Lumen. Buenos Aires.

- Berger, P. & Luckmann, T. (1972) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Bluedorn, A. (2003) *Making Time: Time and Management in Modern Organizations*. Book review for ASQ. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/3556672?seq=1#page_scan_tab_contents. 29/01/2017.
- Bluedorn, A. & Denhardt, R. (1988). Time and Organizations. *Journal of Management*; Vol.14. 299 - 320.
- Blumer, H. (1982) *El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y método*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Bonantini C. & Simonetti G. (1998) Debate Metodológico en Ciencias de la Educación. *Revista Aula Hoy*, Año 4 Nro. 11, junio/julio 1998. Rosario. Págs. 16 a 21.
- Bonantini, C.; Simonetti, G. & Cattaneo, M. R. (2008). Cubismo metodológico: aportes para un debate más allá de la triangulación. *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (1980) *El sentido práctico*. Minuit. Paris.
- Brenna Becerril, J. (2010) La sociología líquida de Sygmunt Bauman. *Veredas Revista de Sociología*. N° especial. Disponible en: http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/12-538-7668huo.pdf. 20/01/2017.
- Brenlla, M. E. (2016) Estimación del tiempo y perspectiva temporal: influencia de la edad. *Memorias VI Congreso regional de Psicología de la Sociedad Interamericana de Psicología*. Rosario.
- Brenlla, M. E.; Helou, M. B. & Simmons, M. (2016) Influencia de la complejidad del estímulo visual y la empatía sobre la estimación temporal retrospectiva. *Memorias VI Congreso regional de Psicología de la Sociedad Interamericana de Psicología*. Rosario.
- Borges, J. L. (1984) *Otras Inquisiciones. Obras Completas*. Emecé Editores. Argentina.
- Boroditsky, L. (2001) Does language shape thought? Mandarin and English speakers' conceptions of time. *Cognitive Psychology*. 43. 1-22.
- Boroditsky, L. (2011) How Languages Construct Time. *Pace, Time and Number in the Brain*. doi: 10.1016/B978-0-12-385948-8.00020-7.
- Boroditsky, L.; Fuhrman, O. & McCormick K. (2010) Do English and Mandarin speakers think about time differently? *Cognition*. doi: 10.1016/j.cognition.2010.09.010
- Bourdieu, P. (1999) *Meditaciones Pascalianas*. Anagrama. España.
- Buckley, W. (1967) *Sociology and Modern Systems Theory*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Butler, R. (1995). Time in organizations: Its Experience, Explanations and Effects. *Organization Studies*. Vol. 16. 925 - 950.
- Cabral Salazar, O. (2012) La aceleración del tiempo en relación con la idea de progreso y la crisis del trabajo. *Entramado*, No. 2 (8) 106-122.
- Cantarutti, L. (2008) *Eso que llamamos "Tiempo"*. Disponible en: <http://eltamiz.com/elcedazo/2008/12/10/eso-que-llamamos-tiempo-la-eternidad-como-el-no-tiempo/>. 03/01/2017.
- Capra, F. (1998) *La trama de la vida. Una perspectiva de los sistemas vivos*. Anagrama. Barcelona.
- Capra, F. (1996) *El tao de la física*. Sirio. Barcelona.
- Castoriadis, C. (1989) *La institución imaginaria de la sociedad*. Tusquets. Barcelona.
- Castoriadis, C. (2008) *El mundo fragmentado*. Terramar. Argentina.
- Castro Sáez, B. A. (2011). Aportes de Niklas Luhmann a la teoría de la complejidad, *Polis. Revista de la Universidad Bolivariana*. 10 (29) 283-300.
- Cebey, M. C.; Trotta, M. F. & Howie, A. M. (2016) El Papel de la percepción en las organizaciones. En Graciela Filippi, Liliana Ferrai y Eduardo Sicardi (Comp.) *Psicología y trabajo, una relación posible. Tomo II*. Eudeba. Buenos Aires.
- Christensen, K. (2008) *Entrevista a Chris Argyris*. Disponible en: http://www.eduneg.net/generaciondeteoria/files/Entrevista_a_Argyris.pdf. 27/08/2016.
- Cipolla, C. (2010) *Las máquinas del tiempo*. Crítica. Barcelona.

- Coriat, B. (1992) *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Siglo XXI Editores. Argentina.
- Correa, E. (2012) *La concepción tecno-económica del tiempo*. Midas. Chile.
- Cortázar, J. (1962) Preámbulo a las de instrucciones para dar cuerda al reloj. *Historias de Cronopios y de Famas*. Santillana. Italia.
- Costa, L. (2015) *Realidades conversacionales y diálogo como estrategia generativa de relaciones colaborativas y redes en contextos organizativos*. Tesis para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Inédita.
- Criado, E. M. (1998) Los decires y los haceres. *Papers: revista de sociología*. Vol. 56. pp. 57-71.
- Derrida, J. (1995) *Dar (el) tiempo*. Paidós. España.
- Derrida, J. (1999), Entrevista a Jacques Derrida de Antoine Spire en Staccato, programa televisivo de France Culturel, del 6 de julio de 1999; traducción de Cristina de Peretti y Francisco Vidarte, Edición digital de Derrida en castellano. <http://www.jacquesderrida.com.ar/textos/fenomenologia.htm>
- De la Maza, L. (2009) Tiempo e historia en la Fenomenología del Espíritu de Hegel. *Ideas y Valores*. 133 (Abril) 3-22.
- Descartes, R. (1644/1997) *Principios de la Filosofía*. Losada. Argentina.
- Droit-Volet, S. & Gil, S. (2009) The time–emotion paradox. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*. 364, 1943–1953 doi:10.1098/rstb.2009.0013.
- Durán, A. (2012) *La investigación sobre el uso del tiempo*. Décima reunión internacional de expertas y expertos en encuestas de uso del tiempo y trabajo no remunerado. México.
- Durán, F. (2009) Del círculo a la flecha y de la flecha al boomerang. Las representaciones del tiempo tardomodernas en las esferas del trabajo y el consumo. *Barataria, Revista Castellana-Manchega de Ciencias Sociales*. No. 10, 24- 37.
- Durán Allimant, R.; Espinoza Lolas, R.; Landaeta Mardones, P. & Orellana Estay, O. (2009) Tiempo y Cosa: La influencia de Einstein en el pensamiento de Zubiri en torno al tiempo lineal. *Pensamiento: Revista de Investigación e Información Filosófica*. Vol. 65, N° 246, 809-832.
- Durkheim, E. (1982) *Las formas elementales de la vida religiosa*. Akal. España.
- Einstein, A. (1993) *La teoría de la relatividad*. Altaya. España
- Einstein, A. & Infeld, L. (2002) *La física. Aventura del pensamiento*. Losada. Argentina.
- Eliade, M. (2001) *El mito del eterno retorno*. Emecé. Argentina.
- Elias, Norbert. (1989) *Sobre el tiempo*. Fondo de Cultura Económica. Madrid.
- Escalada, R. (2012) *El Liderazgo como elemento estructural de las Organizaciones*. “Un estudio para la comprensión del liderazgo en distintos tipos de Organizaciones”. Tesis para optar al título de Doctor en Psicología de la Universidad Nacional de Rosario. Inédita.
- Espinoza Lolas, R. (2012) *Realidad y ser en Zubiri*. Editorial Comares. Granada.
- Etkin, J & Schvarstein, L. (2000) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y Cambio*. Paidós. Argentina.
- Etkin, J. (2012) *Brechas éticas en las organizaciones*. Cengage Learning. Argentina.
- Feinman, J. P (2013) Heidegger: Ser y Tiempo. *Filosofía aquí y ahora*. Canal Encuentro. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=TkMAQ8UsULY>. 10/01/2017.
- Flores, F. (1994) *Creando organizaciones para el futuro*. Granica. Buenos Aires.
- Foucault, M. (2008) Topologías. *Fractal*. N° 48, enero-marzo, año XII, volumen XII, pp. 39-40.
- Freud, S. (1920/1996) *Más allá del principio del placer*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Freud, S. (1932/2006) *Nuevas conferencias de introducción al psicoanálisis y otras obras*. Amorrortu. Buenos Aires.
- François, C. (s.f.) *Qué es la cibernética*. Disponible en: <http://gesi-online.com.ar/gesiDidac.htm>. 25/04/2016.
- Franklin, B. (1748) *Advice to a young tradesman*. Daniel Humphreys. Philadelphia.

- Fressard, O. (2006) El imaginario social o la potencia de inventar de los pueblos. *Revista Transversales*. Número 2, primavera 2006.
- Frolov, I. T. (1984) *Diccionario Soviético de Filosofía*. Disponible en: <http://www.filosofia.org/enc/ros/ros.htm>. 24/08/2017.
- Foucault, M. (1975/2006) *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI editores. Buenos Aires.
- Fuhrman, O. & Boroditsky, L. (2010) Cross-Cultural Differences in Mental Representations of Time: Evidence From an Implicit Nonlinguistic Task. *Cognitive Science*. 34 (2010) 1430–1451.
- Fuks, S. (2009) FSPC: La facilitación sistémica de procesos colectivos. “Artesanía de contextos” focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes. *Revista IRICE*. 20 (2009) 63-76.
- Gaggiotti, H., Cicmil, S. and Iwowo, V. (2011). Project Deadlines: a precondition for survival? *7th Critical Management Studies Conference*. Naples, Italy.
- García, C. (2008). *Biodanza, El arte de danzar la vida*. Capital Inteltec. Buenos Aires.
- García, R. (2006) *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Gedisa. Barcelona.
- Gergen, K. (1999) *Una invitación a la construcción social*. Sage. Londres.
- Gergen, K. (2007) *Construccionismo Social. Aportes para el Debate y la Práctica*. Universidad de los Andes. Bogotá.
- Germano, G. & Filgueira, P. (2016) La demora de la gratificación y su relación con el procesamiento del tiempo. *Memorias VI Congreso regional de Psicología de la Sociedad Interamericana de Psicología*. Rosario
- Gil Rodriguez, F. (2003) En Francisco Gil Rodriguez & Carlos María Alcover (Coord.) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Ed. Alianza. Madrid.
- Giarraca, N. & Bidaseca, K. (2007) Ensamblando las voces: los actores en el texto sociológico. En Ana Lía Kornblit (Coord.) *Metodologías cualitativas en ciencias sociales*. Biblos. Argentina.
- Golombeck, D. (2012) Introducción en Robert Levine, *Una geografía del tiempo*. Siglo veintiuno editores. Argentina.
- Gomes da Silva, J. R & Wetzel, U. (2007) Organizational Change and the Meaning of Time. *BAR - Brazilian Administration Review*. Vol. 4, Nro. 3, 16-30.
- González, G. (2014). *Transformaciones de sentido de la práctica política. Prácticas y concepciones de “viejas y nuevas juventudes” en el devenir histórico*. Tesis doctoral inédita. Universidad Nacional de Rosario.
- González Gil, T. & Cano Arana, A. (2010a) Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (I). *Mure Investigación*. Nº 44. Enero – Febrero.
- González Gil, T. & Cano Arana, A. (2010b) Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (II). *Nure Investigación*. Nº 45. Marzo – Abril.
- Gore, E. (1998) *La educación en la empresa*. Granica. Buenos Aires.
- Gore, E. (2003) *Aprendizaje Colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Granica. Buenos Aires.
- Guber, R. (2001) *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Guber, R. (2005) *El salvaje Metropolitano: reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Paidós. Argentina.
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual Studies*, 17(1), 13–26. <http://doi.org/10.1080/1472586022013734>.
- Hall, E. & Hall, M. (1990) *Understanding cultural differences*. Intercultural Press, Inc. Garden City.
- Hawking, S. (2015) *Historia del tiempo. Del big bang a los agujeros negros*. Paidós-Crítica. Argentina.
- Hegel, G. (1966) *Fenomenología del Espíritu*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Heidegger, M. (1999) *El concepto de tiempo* (Traducción de Raúl Gabás Pallás y Jesús Adrián Escudero). Trotta. Madrid. Disponible en:

- https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwIjJ-xk7nRAhVEkJAKHblKc_wQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fiesioanotmartorellvalencia.edu.gva.es%2Fweb%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D3427%26Itemid%3D129%26lang%3Des&usq=AFQjCNFqf8QRDGcpWcPIBvvBgnpSsS782Q&bvm=bv.143423383,d.Y2I. 10/01/2017.
- Heidegger, M. (2000) *Los problemas fundamentales de la fenomenología*. Trotta. Madrid.
- Heidegger, M. (2003) *Ser y tiempo*. Tecnos. Madrid.
- Hodges, M. (2007). *The Ethnography of Time: living with history in modern rural France*. Edwin Mill. Cardiff.
- Hume, D. (1999) *Tratado de la naturaleza humana: ensayo para introducir el método del razonamiento experimental en los asuntos morales*. Edición Digital disponible en: <https://books.google.com.ar/books?id=fSziDAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. 09/01/2017.
- Husserl, E. (1982) *La idea de la fenomenología*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.
- Indij, G. (2014) *Sobre el tiempo*. La marca editora. Buenos Aires.
- Izuzquiza, I. (1997) Prólogo. En Luhmann, N. *Sociedad y Sistema: la ambición de la teoría*. Paidós Ibérica. Barcelona.
- Izuzquiza, I. (2003) *Filosofía del presente. Una teoría de nuestro tiempo*. Alianza Ensayo. España.
- Jaques, E. (1984) *La forma del tiempo*. Paidós. Argentina.
- Jesi, F. (1976) *Mito*. Labor. Madrid.
- Jones, D.; Manzelli, H. & Pecheny, M. (2007) La teoría fundamentada: su aplicación en una investigación sobre vida cotidiana con VIH/sida y con hepatitis C. En Ana Lía Kornblit (Coord.) *Metodología cualitativas en ciencias sociales*. Biblos. Argentina.
- Jubés, E.; Laso, E. & Ponce, A. (s.f.) Constructivismo y construccionismo: dos extremos de la cuerda floja. Disponible en: <http://psicologiaenpositivo.com/pdfs/constructivismo-construccionismo.pdf> 10/07/2017.
- Jung, C. G (1934) *Arquetipos e Inconsciente Colectivo*. Paidós. Buenos Aires. Edición 2015.
- Jünger, E. (1998) *El libro del reloj de arena*. Tusquet. España.
- Kant, I. (2007) *Crítica de la razón pura*. Colihue. Argentina.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966) *The social psychology of organizations*. Wiley. New York.
- Knights, D. (2006). Passing the Time in Pastimes, Professionalism and Politics: Reflecting on the ethics and epistemology of time studies. *Time & Society*. Vol. 15 No. 2/3, 251–274.
- Lambrechts, A.; Mella, N.; Pouthas, V. & Noulhiane, M. (2011) Subjectivity of time perception: a visual emotional orchestration. *Frontiers in Integrative Neuroscience*. Vol 5.
- Lapassade, G. (1980) *Socioanálisis y potencial humano*. Gedisa. Barcelona.
- Laplanche, J. & Pontalis, J.B. (1996) *Diccionario de Psicoanálisis*. Paidós. Argentina.
- Lao-Tzé (s.f./2008) *Tao Te King*. Disponible en: http://www.swami-center.org/es/text/tao_te_ching.pdf. 03/09/2017.
- Le Goff, J. (1999) *La civilización del occidente medieval*. Paidós. España.
- Lee, H & Sawyer, S. (2010) Conceptualizing time, space and computing for work and organizing. *Time & Society*, 19(3), 293–317.
- Levine, R. (2012) *Una geografía del tiempo*. Siglo Veintiuno editores. Argentina.
- Levy Valensi, E. (1966) Fenomenología del tiempo vivido. En *El tiempo de la vida psicológica*. Marfil. Madrid.
- Lizcano, E. (2008) El tiempo en el imaginario social chino. *Heterotopia*. Año XIII, Nº 39. Disponible en: https://issuu.com/helenamaso/docs/heterotopia_39/87. 02/01/2017.
- López Yañez, J. (2005) *La ecología social de la organización. Una perspectiva educativa*. La Muralla S.A. Madrid.

- López Yáñez, J. (2009) Cambio sostenible en educación ¿Qué lo hace posible? *Revista IRICE Nueva Época*. (20) Pp. 49-61.
- López Yáñez, J & Sánchez Moreno, M. (2001) Acerca del cambio en los sistemas complejos. *Espacios*. 21 (7) p. 70-99.
- Loureau, R. (1988) *El análisis institucional*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Llamazares, A. M. (2013) *Del reloj a la flor de loto*. Cúspide. Buenos Aires.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. Lecciones publicadas por Javier Torres Nafarrate. Universidad Iberoamericana. México.
- Luhmann, N. (1997) *Sociedad y Sistema: la ambición de la teoría*. Paidós Ibérica. Barcelona.
- Luhmann, N. (1998) *Complejidad y Modernidad. De la unidad a la diferencia*. Trotta. España.
- Luhmann, N. (2007) *La sociedad de la sociedad*. Herder. México.
- Lyotard, J. F. (1998) *Lo inhumano. Charlas sobre el tiempo*. Manantial. Buenos Aires.
- Matricón, J. (1991) *Las primeras máquinas*. Presses Pocket-Cité des science et de l'industrie. París
- Maturana, H. (1978) Biology of Language: The epistemology of reality. En G. Miller & E. Lenneberg (Eds.) *Psychology and Biology of Language and Thought*. Academic Press, New York.
- Maturana H. (1987). The biological foundation of self-consciousness and the physical domain of existence. En E. R. Caianiello (Ed) *Physics of Cognitive Processes*. World Scientific. Singapore.
- Maturana H. & Varela, F. (1984) *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Lumen. Buenos Aires.
- Maturana, H & Varela, F. (1997) *De máquinas y seres vivos. Autopoiésis: la organización de lo vivo*. Lumen. Buenos Aires.
- Marx, K. (1867/2010) *El capital. Tomo I*. Disponible en: <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/>. 09/03/2017.
- Maxwell, J. (1996) *Qualitative research design. An Interactive Approach*. Sage. California.
- McEvoy, J. & Zarate, O. (2010) *Teoría cuántica para principiantes*. Era Naciente. Argentina.
- Mead, G. (1973) *Espíritu, persona y sociedad: Desde el punto de vista del conductismo social*. Grupo Planeta (GBS). España.
- Melero, A. (2012) Aspectos del tiempo en el teatro griego. *Studia Philologica Valentina*. Vol. 14, N°11. 1-16.
- Merleau-Ponty, M. (1964) *Le visible et l'invisible suivi de notes de travail*. Gallimard. Paris.
- Merleau-Ponty, M. (1999). *Fenomenología de la percepción*. Altaya. Barcelona.
- Mintzberg, H. (1984) *La estructura de las organizaciones*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Molini, E. (2009) *Kairos, Aión y Cronos: dioses de la gestión y el liderazgo*. Disponible en: <http://molini.es/es/kairos-aion-y-cronos-dioses-de-la-gestion-y-el-liderazgo/>. 30/12/2016.
- Mondolfo, R. (1979) *Breve historia del pensamiento antiguo*. Losada. Buenos Aires.
- Monroy Nasr, Z. (2008) Creación continua y tiempo en la filosofía natural de René Descartes. *Anuario de Filosofía*. Universidad Nacional Autónoma de México. Vol. 2, 105-114.
- Morgan, G. (1991) *Imágenes de la organización*. Alfaomega. México.
- Moriello S. (2006) *Dinámica de los sistemas complejos*. Disponible en: http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Moriello_Dinamica%20de%20los%20Sistemas%20Complejos.pdf. 10/07/2017.
- Morin, E (1990) *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. Barcelona.
- Morin, E. (1995a) *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Paidós. Buenos Aires.
- Morin, E. (1995b) *Sociología*. Tecnos. Madrid.
- Mumford, L. (1991) *Técnica y civilización*. Alianza. España.
- Munné, F. (1996) *Entre el individuo y la sociedad. Marcos y Teorías actuales sobre el comportamiento interpersonal*. EUB. Barcelona.

- Najmanovich, D. (1994). *Del sistema a la nube**. Una perspectiva posmoderna de la organización. Artículo publicado en el suplemento Futuro del Diario Página 12.
- Najmanovich, D. (2005) *El juego de los vínculos: subjetividad y redes: figuras en mutación*. Biblos. Argentina.
- Najmanovich, D. (2008) *Mirar con nuevos ojos: Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo*. Biblos. Buenos Aires.
- Najmanovich, D. (2011) *Configurazoom: Los enfoques de la complejidad*. Disponible en: www.denisenajmanovich.com.ar/upload/Configurazoom%20versin%20final.doc. 10/07/2017.
- Navarro, E. V. (2005) La Sociología del Tiempo de Norbert Elias. A parte rei Revista de filosofía. Disponible en: <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/vicente42.pdf>. 20/01/2017.
- Nietzsche, F. (2003) *La filosofía en la época trágica de los griegos*. Valdemar. España.
- Noulhaine, M.; Samson, L.; Mella, N. & Pouthas, V. (2007) How Emotional Auditory Stimuli Modulate Time Perception. *Emotion*. Vol. 7, No. 4, 697–704.
- Núñez, A. (s.f.) *Los pliegues del tiempo: Kronos, Aión y Kairós*. Disponible en: http://yoochel.org/wp-content/media/amanda_nuniez_los_pliegues_del_tiempo.pdf. 30/12/2016.
- Palacio Gómez, C. A., & Ochoa Jaramillo, F. (2011). Complejidad: una introducción. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16, 831-836.
- Pascale, R.; Millemann, M. & Gioia, L. (2000) *Surfing the edge of chaos. The laws of nature and the new laws of business*. Ed. Crown Business. United States.
- Peat, D. (1995) *Sincronicidad*. Kairós. Barcelona.
- Peiró, J.M. (1990) *Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. PPU. Barcelona.
- Perlo, C. (1998) *Hacia una didáctica de la formación docente. Criterios y estrategias para que los cambios lleguen al aula*. Homo Sapiens. Rosario.
- Perlo, C. (2007) *La gestión del cambio a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas en la escuela y en la empresa*. Tesis para optar por el grado de Doctora en Humanidades y Artes con orientación en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Rosario. Inédita.
- Perlo, C. (2008) Hacia un modelo de aprendizaje para generar cambios transformativos en las organizaciones. *Crítica de la cultura organizacional. Claves para la cambiar la organización del trabajo*. Psicolibros Universitario. Montevideo.
- Perlo, C. (2009) en Ma. de los Angeles Sagastizabal (Coord) *Aprender y enseñar en contextos complejos*. Noveduc. Buenos Aires.
- Perlo, C. (2014) *Hacer ciencia en el siglo XXI*. La Hendija. Paraná.
- Perlo, C.; de la Riestra, R. & Costa, L. (2009) Investigar el mal-estar, construir el saber estar para generar bien-estar en nuestros contextos organizativos. *Revista IRICE Nueva Época*. (20) Pp. 7-12.
- Perlo, C. & Lopez Romorini, V. (2014) “Siento, existo y luego... pienso”: contribuciones para la construcción del conocimiento científico. *Utopía y praxis latinoamericana*. Nº 65. Año 19. Pp.75-90.
- Petit, F. (1984) *Psicosociología de las organizaciones*. Herder. Barcelona.
- Petracci, M. (2007) La agenda de la opinión pública a través de la discusión grupal. Una técnica de investigación cualitativa: el grupo focal. En Ana Lía Kornblit (Coord.) *Metodologías cualitativas en ciencias sociales*. Biblos. Argentina.
- Piaget, J. (1995) *La construcción de lo real en el niño*. Grijalbo. México.
- Platón (s.f.) *Timeo o de la Naturaleza*. Edición electrónica de la Escuela de Filosofía. Universidad ARCIS. Disponible en: http://www.edu.mec.gub.uy/biblioteca_digital/libros/P/Platon%20-%20timeo.pdf. 04/01/2017.
- Ponce Talancón, H. (2007) La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. Vol. 12, Nº1. Pp. 113-130.

- Prigogine, I. (2012) *El nacimiento del tiempo*. Fábula Tusquets. Argentina.
- Prigogine, I & Stengers, I. (1991) *Entre el tiempo y la eternidad*. Alianza. Argentina.
- Quiroga, V.; Mandolesi, M.; Cattaneo, M. R & Bonantini, C. (2011) Organizar el pensamiento para pensar la organización. *Actas III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Remington, K. & Söderholm, A. (2007) 'Let's Do the Time Warp Again:' The Concept of Time in Complex Organizational Change Projects. *IRNOP-International Research Network on Organizing by project IX Conference*. Berlín. Disponible en: <https://www.wm.tu-berlin.de/fileadmin/fq101/Downloads/IRNOP-tagungsband.pdf>. 29/01/2017.
- Reynoso, C. (1998) *Corrientes en Antropología Contemporánea*. Biblos. Buenos Aires.
- Ricœur, P. (1991) El tiempo relatado. En UNESCO *El correo de la UNESCO*. Nro. Abril.
- Ricœur, P. (1992) *La función narrativa y el tiempo*. Buenos Aires. Almagesto.
- Ricœur, P. (2004) *Tiempo y Narración*. Siglo veintiuno editores. México.
- Rifkin, J. (1989) *Las guerras del tiempo*. Sudamericana. Argentina.
- Rockwell, E. (1987) *Reflexiones sobre el proceso etnográfico*. Departamento de Investigaciones educativas. Centro de Investigaciones y Estudios avanzados del IPN. México.
- Rodriguez Devis, J. (2011) *La dinámica de la innovación tecnológica. Modelo hiper 666*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Rodríguez M., D., & Torres N., J. (2003). Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhmann y Maturana. *Sociologías*, (9), 106-140.
- De Rosnay, J. (1977) *El macroscopio. Hacia una visión global*. Editorial AC. Madrid.
- Rough, J. (1999) *Society's Breakthrough! Releasing Essential Wisdom and Virtue in All the People*. 1St Books Library. Estados Unidos.
- Ruiz, A. (1996) *Las Contribuciones de Humberto Maturana a las Ciencias de la Complejidad y la Psicología*. Disponible en: <https://www.inteco.cl/1997/01/02/las-contribuciones-de-humberto-maturana-a-las-ciencias-de-la-complejidad-y-la-psicologia/>. 10/07/2017.
- Ruiz Blázquez, J. (2014) Recuperar el concepto de tiempo en las ciencias sociales. *Revista San Gregorio*. No.8 (2), junio-diciembre- 54-63.
- San Agustín (s.f.) *Confesiones*. Librodot.com. Disponible en: <http://www.diocesisdecanarias.es/pdf/confesionesanagustin.pdf>. 04/01/2017.
- Santana, J. (2012) *Heidegger: tiempo y finitud*. Disponible en: <https://elesencialista.wordpress.com/2012/04/24/heidegger-tiempo-y-finitud/>. 11/01/2017.
- Schein, E. (1982) *Psicología de las organizaciones*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Schvarstein, L. (2002) *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Paidós. Buenos Aires.
- Sagastizabal (2009) *Aprender y enseñar en contextos complejos*. Noveduc. Buenos Aires.
- Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina*. Granica. Buenos Aires.
- Sennet, R. (2006) *La corrosión del carácter*. Anagrama. Barcelona.
- Serna Arango, J. (2009) *Somos tiempo. Crítica de la simplificación del tiempo en Occidente*. Anthropos. España.
- Smith, P. (2016) *M Train. Memorias*. Lumen. Argentina.
- Shinoda Bolen, J. (2011) *Las diosas de cada mujer: Una nueva psicología femenina*. Kairós. Barcelona
- Solís, Lucía (s.f) *El Pensamiento Complejo*. Disponible en: <http://www.pensamientocomplejo.com.ar>. 20/09/2015
- Soneira, A. J. (2006) La "Teoría fundamentada en los datos" (Grounded Theory) de Glaser y Strauss. En Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa. Barcelona. Pp. 153-173.
- Surrallés, A. (2009) De la intensidad o los derechos del cuerpo. La afectividad como objeto y como método. *Runa*. XXX, (1), pp. 29-44.

- Toro Araneda, R. (2002). *Biodanza*. Olavobras. San Pablo.
- Torres, F. (2012) *El tiempo y la teoría sociológica*. VII Congreso Chileno de Sociología. Universidad de la Frontera Pucón, Chile
- Varela, F. (1997) Prólogo de Maturana H. & Varela, F. *De máquinas y seres vivos*. Lumen. Buenos Aires.
- Varela Valdez, M. F. (2007) Lo instituyente. Algunas aproximaciones desde Castoriadis. *Reflexiones Marginales*. Disponible en: <http://reflexionesmarginales.com/3.0/lo-instituyente-algunas-aproximaciones-desde-castoriadis/>. 27/7/2017.
- Vernant, J. P. (1992) *Los orígenes del pensamiento griego*. Paidós. Barcelona.
- Vigotsky, L. S. (1988) *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona, Grijalbo.
- Von Bertalanffy, L. (1968/2012) *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Walsh, J. & Ungson, R. (1991) Organizational memory. *Academy of Management*. The Academy of Management Review, 16 (1), 57-91.
- Watzlawick, P. (1994) *El lenguaje del cambio*. Herder. Barcelona.
- Watzlawick, P.; Beavin Bavelas, J; & Jackson, D. (2002) *Teoría de la Comunicación Humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Herder. Barcelona.
- Watzlawick, P.; Weakland, J. & Fish, R. (1995). *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*. Herder. Barcelona.
- Weber, M. (1905/1991) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Premia. México.
- Wegner, D.; Giuliano, T. & Hertei, P. (1985) Cognitive Interdependence in close relationships. En W. Ickes (Comp.): *Compatible and Incompatible Relationships*. Springer- Verlag. New York.
- Wenger, E. (2001) *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Paidós. Barcelona.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Mc Graw-Hill. Nueva York.
- Weick, K. & Roberts, K. (1993) Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38 (3), 357-381.
- Winkin, Y. (1981) *La nueva comunicación*. Kairós. Buenos Aires.
- Zamorano, R. (2008) Debate en torno a las Concepciones del Tiempo en Sociología. *Cinta Moebio*. N°31. 53-69
- Zimbardo, P. & Boyd, J. (2008) *The Time Paradox: The New Psychology of Time That Will Change Your Life*. Free Press. New York.