

LA TEMPORALIDAD INSTITUCIONAL: EFECTOS EN LOS DISEÑOS Y EN LA COORDINACIÓN OPERATIVA

Roberto R. Montenegro*

El presente trabajo toma en consideración la *constitución imaginaria del tiempo* en las organizaciones, señala algunos de sus efectos en las instancias de diseño de las intervenciones y en la coordinación de acciones en los espacios institucionales. Nuestro marco de referencia principal lo constituyen las organizaciones de la administración pública.

A modo de introducción realizaremos algunas puntuaciones en lo referente a las concepciones del tiempo y la temporalidad, aquello que se nos presenta como constitutivo del lienzo simbólico e imaginario que, para los sujetos que producen y reproducen la vida de una sociedad, conforma la trama de toda realidad posible.

En distintos lugares ha sido señalada la diferencia entre la concepción del *tiempo de las ciencias* y otras concepciones de la temporalidad. Aportes críticos como los de Bergson y Dilthey, las contribuciones de la fenomenología de Husserl y los desarrollos que realizara de E. Cassirer, entre otros, nos han legado la idea, ya desde fines del siglo xix, de que la temporalidad tal como es concebida en el *ethos positivista*, es distinta de la temporalidad fenomenológica.

Apuntando estrictamente a los fines de las presentes proposiciones, debemos señalar algunos rasgos que caracterizan la concepción del tiempo en la *tradición explicativa*, en el pensamiento científico. En primer lugar queremos recordar el carácter *espacial* que adquiriera el tiempo en el pensamiento occidental, por el cual los acontecimientos se sitúan en un “marco”, conformado por la sucesión espacio – temporal. El tiempo aparece entonces como una *forma* en cuyos límites se dan los hechos que pueden ser analizados, clasificados e interpretados. En esta concepción del tiempo, el marco dado previamente posibilita que los eventos se den en un orden de sucesión, es por tanto preexistente a los acontecimientos. Los hechos individuales que se producen socio históricamente, son aprehendidos por la forma temporal para su exposición; pero tal operación está hecha “desde afuera”, pues en esta concepción el tiempo es sólo un cuadro en cuyo seno se daría la sucesión de los eventos.

Además, el lazo que vincula la concepción del tiempo y el espacio en el pensamiento pos galileano nos lleva a tomar en consideración el hecho de que, en el dominio filosófico y científico de la modernidad, el *espacio abstracto*, matemático, no puede confundirse con el *espacio de la vivencia*, con el espacio que adviene en nuestra experiencia sensible. Por tanto la ciencia nos presenta un *espacio imaginado*, una *ficción* generada por la *mente* que, en virtud de la inflexión que sufriera la *episteme clásica*, ha dejado de ser “heredera” y se ha vuelto “productora”.

El espacio abstracto conformado por puntos y líneas no puede ser localizado en el dominio físico ni en el psíquico, sino en el *dominio de entidades simbólicas y de las relaciones imputadas por el sujeto de conocimiento* en virtud de las cuales constituye un orden. Lo que interesa entonces es establecer la *verdad de las proposiciones y de los juicios*, no la verdad de las cosas.

La realidad va a asumir una nueva objetividad, pues se abandona la idea de que esta es “trascendente” a la subjetividad entendida como interioridad. Se instituye una objetividad de carácter “trascendental”, la cual implica que las cosas *en sí* se retiran hacia el dominio de lo incognoscible. La naturaleza de las cosas está determinada por leyes naturales y universales que el *sujeto expone*, legislando sobre los datos que les son dados en su campo fenoménico. La filosofía de la modernidad ha concebido a la realidad de las cosas recogiendo la tradición de la física y las matemáticas que, desde Galileo había instituido una *dimensión ideacional*, la que se expresa en clave matemática y obtiene en consecuencia su propio lenguaje.

La concepción del tiempo también asume en el pensamiento científico un carácter *ideal*, es un tiempo *reversible* y *único*, un proceso ideal semejante al movimiento de un péndulo que operase sin fricción, en el que hay simetría y el movimiento inicial no se distingue del posterior. Tal comportamiento sólo es posible si se prescinde de la fricción y la entropía se mantuviese constante posibilitando un tiempo homogéneo, reversible y finalmente acorde con una *imagen del mundo estática*, una realidad en la que el movimiento sólo puede seguir un rígido orden de sucesión.

Por otro lado, la temporalidad de la *concepción fenomenológica*, la idea de un tiempo que fluye, el tiempo de la conciencia, como también el tiempo de la experiencia, el tiempo de la vivencia y la temporalidad que emerge de las posibilidades de la existencia

misma, han llevado a una concepción no mecanicista del tiempo. La propuesta de una *Nueva Alianza*, permite pensar la *irreversibilidad temporal*, la *creación*, la *diversidad*, el *azar*. Hoy, la reflexión científica y filosófica reconoce distintos sistemas temporales y nos ofrece una visión compleja del tiempo, en la que se incluye el reconocimiento de ritmos biológicos, tiempos psicológicos, y tiempos locales.

Sin embargo algunos rasgos similares se pueden reconocer en las distintas concepciones del tiempo. Por ejemplo, la consideración del tiempo como *continuo*, *homogéneo*, *fluyente* y *único*. Algunas de estas atribuciones del tiempo, que se han inscripto en el pensamiento de sentido común y en los *dispositivos de reconocimiento* culturales son, por un lado, la *concepción del tiempo único y uniforme* y, por otro, el *tiempo espacializado sometido a medida y calculabilidad formal*.

La idea de “determinación”, al definir, separar en unidades, relacionar y articular en conjuntos instituye una *lógica que expulsa la temporalidad*. Esta concepción reductiva y analítica ha marcado los *dispositivos de enunciación* de las prácticas que se consideran “científicas”, y así se inscribe en la dimensión epistemológica del *discurso de las organizaciones*, es decir, en las condiciones de posibilidad de elaboración de los diseños y en las prácticas y comportamientos de los agentes institucionales.

Las organizaciones modernas, como se sabe, tienen su espacio social y cultural de emergencia en la sociedad de producción industrial para el mercado. Sus características han sido abstraídas --des-ancladas--, y re localizadas a nivel planetario. Uno de los mecanismos estratégicos que posibilitaran esta operación de des-anclaje y re-anclaje institucional, ha sido la concepción de un tiempo abstracto --*tiempo de calendario* y *tiempo uniforme* formalmente establecido. Ello ha posibilitado que se separasen los *escenarios locales* concretos y substantivos de los *espacios y tiempos sociales*, distanciándose de los emplazamientos geográficos y de las temporalidades locales. De allí en más ciertas pautas operarán como referentes o como condiciones estructurantes de organizaciones de los más variados ordenes institucionales. Subrayemos por tanto que algunos atributos de estos sistemas sociales, racionalmente diseñados, están *marcados* por una determinada concepción del tiempo y del espacio, y que esta tiene los rasgos de unicidad y de uniformidad que hemos señalado más arriba.

Cuando se trata de diseñar espacios institucionales en lo atinente a su *dimensión funcional*, organizacional, o cuando se realizan propuestas de modificación de lo establecido, emerge esta concepción que, o bien expulsa la dimensión temporal, o bien la procesa en el modo de un tiempo uniforme, único, y formal. Como el dispositivo racional, la *imagen constitutiva* de la organización en la que se inscribe esta concepción del tiempo, articula en sistemas de normas, de reglas y disposiciones que otorgan los guiones para el accionar de los agentes, el entero comportamiento social, las prácticas mismas se lleva a cabo en términos de *ese modo de ser-estar* así temporalizado.

La intervención en los espacios institucionales, las prácticas y las expectativas mismas de los agentes, operadas por las imágenes de una temporalidad única y uniforme, están *permanentemente afectadas* por la existencia de *temporalidades diversas* que habían sido desplazadas por lo que podríamos denominar “efectos de afirmación” del pensamiento pos-newtoniano, esto es, el estatuto de las categorías de tiempo y espacio ancladas en la episteme moderna.

Dada las características de este escrito, quisiéramos señalar sólo algunas de las temporalidades que se pueden distinguir en el seno de las organizaciones. Pensamos, fundamentalmente, en aquellas que afectan de manera más insistente los procedimientos administrativos, afectando el logro de los objetivos, la eficiencia de las actividades y la calidad de los productos o servicios que brindan las organizaciones. Estos tiempos, en su especificidad, producen efectos en los puntos de articulación, operan como atravesamientos que generan bifurcaciones, repliegues y desvíos con diversos grados de intensidad en cuanto a su capacidad de producir efectos. Como operan desde lo latente sus efectos no han sido considerados ni previstos, de modo que su incidencia sólo puede apreciarse en términos de lo manifiesto –el contenido de un encargo, la circulación de un documento, los plazos asignados a una tarea, etc.

En consecuencia proponemos distinguir entre las distintas temporalidades transversales, las de los *tiempos políticos*, los *tiempos jurídicos*, los *tiempos culturales* y los *tiempos tecnológicos*. Como estos tiempos son los propios de distintos espacios y dimensiones institucionales, son formas instituidas, tienen diversos “ritmos”, rigen *relaciones de orden* que pueden ser de sucesión o no, de continuidad o discontinuidad. También hay temporalidad diversa en cuanto a los momentos, los intervalos, las duraciones, la repetición de los mismos actos, la secuencia de acciones.

Los procedimientos propios de quienes operan en la esfera de competencia política o jurídica están fundamentados en distintos ritmos temporales, en tiempos más o menos ritualizados, según se trate de los tiempos del derecho o de la política, con sus tiempos de calendario electoral, por un lado, y con sus tiempos de conflicto, cooperación o acuerdos, por otro. Cabe añadir también el efecto que producen decisiones que se gatillan desde esferas de poder político que, emergentes desde la propia lógica de los sistemas de interacción con capacidad estratégica, inciden en las distintas áreas y, al producir perturbaciones en los cursos de acción que se están llevando a cabo, obligan a *acciones de acomodación* que se expresan como interrupciones, demoras, o cambios en el orden de prioridades del accionar que se estaba llevando hasta el momento en que se debe responder al mandato en que se expresa la toma de decisión citada.

Cada esfera tiene sus propias temporalidades también en el sentido de que es posible distinguir tiempos largos, más estructurales, y tiempos breves, del orden del acontecimiento, en cada una de ellas. Como ya ha sido desarrollado por diversos autores en otros contextos, las pautas, los hábitos, las valoraciones, los rituales, las creencias profundas, todo aquellos que conforma la dimensión cultural, tiene tiempos de transformación mucho más lentos que las innovaciones materiales o de saber-hacer de la dimensión tecnológica. Estas características no tienen otro dominio de existencia concreto que el de las instituciones singulares, en las que hacen su epifanía.

Si, extendiendo la noción engendrada en el campo de la antropología, distinguimos espacios institucionales que mantienen más o menos estables sus condiciones y estados propios de existencia, espacios en los que hay poco “desorden” y transformaciones; podremos observar que son distintos de aquellos otros en los que se presentan mayores desequilibrios y perturbaciones, ámbitos que cambian frecuentemente. Podremos reconocer entonces la presencia de ámbitos “fríos” y “calientes”, según primen los primeros o los segundos.

Instituidos en la ecología social de las organizaciones, estas temporalidades son constitutivas de las series de acciones que llevan a cabo los agentes en sus prácticas institucionales. En su operar, estos agendan las *huellas* características de alguna de estas temporalidades.

En consecuencia, ahora podemos tomar en consideración la existencia de temporalidades múltiples y pensar en términos de *tiempos complejos* en el seno de las organizaciones. El tiempo pautado por normas, disposiciones, o por autoridad competente, se mide por pasos, por cantidad de operaciones en distintas áreas. Cuando, dado un procedimiento, se logra un objetivo, el pasado alcanza al objeto que hubiese estado en juego. Cada objeto –expediente, orden de compra, o de pago, informe, etc.— viene “corrido” por su pasado que lo alcanza en un punto y lo convierte en material de archivo. El arco típico va, desde una operación de apertura que inaugura una secuencia o varias secuencias de actividades en uno o más procedimientos, hasta su finalización en un archivo o su pasaje a otros ámbitos de la organización. En su trayectoria, los procedimientos administrativos, los proyectos y las propuestas de trabajos, al comprometer distintas instancias y áreas de la organización, sufren la inflexión de los modos temporales existentes en cada uno de ellos.

En lo que hace a la *representación social del tiempo* que tienen los actores con relación a los cambios y transformaciones—hablamos ahora de cambios o transformaciones en la dimensión organizacional, no en las cuestiones de orden político, que tienen otros tiempos—es de que las modificaciones se realizan en *tiempos lentos, entrecortados*, con suspensión del discurrir temporal por la existencia de “lagunas”, de “parates”, que no se pueden controlar, ni prever, pues las secuencias de acciones implícitas en el proceso de cambio, están sometidas al cruce de series heterogéneas. Estas provienen de distintos ámbitos, cada uno de los cuales tienen sus propios tiempos y secuencias. En ese caso la representación es la de un tiempo “frío”. Los pasos que se tienen que dar para producir una transformación son visualizados como cargados (lastrados), tanto por la inercia de las normas y de las reglas formales, como por las modalidades informales incorporadas al hábito de los agentes y, además, por la existencia de los tiempos de elaboración y la incertidumbre que introducen otros ámbitos exteriores al contexto de la institución, como pueden serlo el de otras reparticiones o poderes del Estado.

Habría algo más profundo, si cabe el término, y es el hecho de que el tiempo de las instituciones que no están directamente vinculadas al mercado, implica una temporalidad “litúrgica”, circular, que repite el pasaje por los mismos puntos siguiendo el calendario anual. Es una temporalidad propia de los “grandes cuerpos”, y por tanto algún efecto previsiblemente produce en el comportamiento y en las representaciones de los

sujetos de la organización, cuando este “tiempo topológico”, circular, sufre la incidencia de intervenciones muchas veces “microfísicas” y que desbaratan o perturban su estructuración, que es fundamentalmente más “molar”, pensada como grandes “momentos”, con cortes precisos y formalizados y que usualmente se articulan de acuerdo al tiempo-calendario.

Por otro lado, aquellas personas o equipos de trabajo que proponen nuevos espacios en la organización, nuevos diseños estructurales o de procedimiento, propuestas de trabajo o modificaciones a lo que está dado, se mueven de acuerdo a las expectativas de un tiempo “formal”. Aquí se hacen visibles, una vez más, las características de un tiempo *espacial*, que se ofrece como “marco” para ubicar en él la secuencia de eventos. Las instancias y las relaciones que las enlazan son construcciones abstractas que producen efectos de “substancialización”, proyecciones que llevan a confundir el mapa con el territorio. Un territorio que ha sido previamente vaciado de sus características concretas e informado geoméricamente, del que han sido desplazadas sus temporalidades y reducidas a ese tiempo de calendario y uniforme al que hiciéramos referencia.

De modo que esta concepción del tiempo acopla con aquella que caracteriza a la institución imaginaria del espacio organizacional, la de un espacio “cartesiano” en el que se pueden proyectar las entidades y relaciones abstractas producto de la racionalidad de medios, uno de cuyos atributos fundamentales está dado en la medida, el cálculo y la reducción analítica.

La subjetividad de quienes realizan proyectos o diseños, como la de quienes asumen la responsabilidad o el compromiso de participar en el gerenciamiento o la gestión de los procesos organizacionales, tienen expectativas acordes con lo que hemos descrito, de modo que demandan el cumplimiento, como se suele decir, “en tiempo y forma” de las secuencias de acciones de acuerdo a la forma y la distribución temporal derivada del diseño que están proponiendo o con el que han acordado, el cual mantiene en la invisibilidad un espacio-tiempo planificado y abstracto que opera desde la latencia institucional.

Esto quiere decir que, independientemente de la realidad de los espacios y de los tiempos propios de las organizaciones, hay una imagen y un “uso” de los mismos, que

sirve para tramar esa concepción de los cambios como algo muy difícil de realizar, algo enmarañado, cuando no imposibles de llevar a cabo por parte de quienes reciben la propuesta, o expectativas de respuestas y de realizaciones de carácter abstracto por parte de quienes realizan las mencionadas propuestas.

Todo lo dicho nos lleva a tomar en consideración estas instancias, pues afectan las relaciones en los equipos de trabajo, toda vez que hay una distancia en el posicionamiento que asumen las personas con relación a estas dos cuestiones básicas: la concepción de los espacios y de los tiempos institucionales y, consecuentemente, con relación al espacio compartido donde se han empezado a conversar de las cuestiones que se están gestionando.

La conformación de un equipo de trabajo usualmente se realiza en consideración a cuestiones funcionales o de acuerdo a las competencias requeridas por los procedimientos que se van a emprender. Hechas las presentaciones y realizado el compromiso implícito de los integrantes, se les plantean los objetivos a alcanzar, los recursos disponibles, las metas y los productos que se espera obtener de ellos. Se supone que existe una “visión” compartida del sentido y características del emprendimiento que se está por realizar.

En el proyecto, programa o actividad propuesta, han sido especificados los pasos, secuencias, métodos y plazos de realización, todos los cuales han sido calculados y están debidamente documentados. La representación implícita es que aquello que está propuesto en el documento para su realización, una vez conformado él, o los, equipos de conducción y de operaciones, tiene un “momento T, cero” a partir del que se inicia la secuencia de acciones que han sido planificadas y distribuidas en los marcos temporales.

Sin embargo, la existencia de la “visión compartida” a la que ya aludíáramos, la participación de un mismo plexo de creencias, la conformación de mutuas representaciones entre los que forman parte del equipo, la existencia de cuasi-códigos propios, los acuerdos explícitos e implícitos de carácter informal, etc., no son producciones que ya están dadas en el *punto de inicio* que se abre a la cronometría de lo que ha sido planificado. Estas requieren de un proceso de constitución cuyo tiempo se desarrolla de acuerdo a sus propios ritmos y complejidades, pues involucra procesos psicológicos, comunicacionales e ideacionales que ponen en evidencia la existencia de

una *temporalidad grupal*, la cual tiene su especificidad, y se proyecta enlazada, pero distinta, con aquellos requerimientos temporales que obedecen a tomas de decisión realizadas funcionalmente. Dicho de otro modo, un equipo no es un grupo y sus temporalidades son heterogéneas.

Sin embargo, en el tiempo de inicio se ha colocado imaginariamente un sujeto abstracto, cuyos componentes individuales son producto de una determinada “tipificación”, como señala la fenomenología social, realizada de acuerdo a ciertos “perfiles” (ubicación funcional, técnica o profesional), y que han sido relacionados mecánicamente, reagrupados para conformar un conjunto cuya denominación es “equipo de trabajo”. El efecto de esta operación simbólica es la convergencia de personas individuadas en un espacio – tiempo común. Allí la *forma del punto inicial abstracto*, desde el comienzo mismo de la experiencia, va a empezar a ser afectada por los procesos de transformación, por los tiempos secuenciados, simultáneos, recursivos, indeterminados, etc., implícitos en la constitución de un grupo. En ellas los sujetos recuperan temporalidades que habían sido expulsadas por el tiempo único desplegado en los diseños organizacionales, por el resultado de las formas, que producen sujetos individuados y reagrupados de acuerdo a los tiempos únicos de lo planificado. Este proceso es el que se conoce como “pasaje del agrupamiento al grupo”, una operación en la que el tiempo mecánico de la organización funcional es cruzado por el acontecimiento de procesos y tiempos que operan desde lo impensado. Se abre un nuevo campo de posibles con la probabilidad de producir efectos múltiples, y estos “posibles” están vinculados a otras formas temporales.

A modo de conclusión, podemos inscribir los señalamientos que hemos realizado en el marco más amplio de las cuestiones vinculadas con las características y efectos de lo que se conoce como “pensamiento de la simplicidad” y “pensamiento de la complejidad”. En este caso, hemos propuesto trazar distinciones que nos permitan pensar la existencia, en la trama de las instituciones singulares concretas, de circulaciones e inscripciones de pautas derivadas de tales modalidades de pensamiento. La reflexión acerca de la temporalidad en las instituciones puede ser pensada, en sus *efectos recursivos*, como un aporte a la transformación de la subjetividad institucional, también como una contribución a la comprensión de efectos emergentes en la ecología social de las instituciones singulares y como un señalamiento respecto las condiciones de

posibilidad implícitas en los emprendimientos que se generan en las mismas, tanto en los proyectos, como en su implementación y gestión.

* . Magíster Scientiarum en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, U.B.A.