UCA
Pontificia Universidad Católica Argentina
Biblioteca digital
de la Universidad Catolica Argentina

Schmukler, Ricardo

Tiempo y organización : la condición musical de la teoría y la práctica organizacional

Tesis de Doctorado en Sociología
Facultad de Ciencias Sociales, Políticas y de la Comunicación

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.
La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Schmukler, R. (2011). *Tiempo y organización : la condición musical de la teoría y la práctica organizacional* [en línea]. Tesis de Doctorado en Sociología, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales, Políticas y de la Comunicación. Disponible en: http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/tiempo-organizacion-condicion-musical.pdf [Fecha de consulta: …..]

UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

TIEMPO Y ORGANIZACIÓN

LA CONDICIÓN MUSICAL DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

Autor:

RICARDO SCHMUKLER

Junio 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, POLÍTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

TIEMPO Y ORGANIZACIÓN

LA CONDICIÓN MUSICAL DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

Tesis para optar al título de
"DOCTOR en SOCIOLOGÍA"

Autor:

RICARDO SCHMUKLER

Director de Tesis:

PEDRO MORANDÉ COURT

Firma de conformidad del Director

Aprobada en nombre de la Pontificia Universidad Católica Argentina, por el siguiente jurado examinador:

Nombre y apellido	Firma

Calificación: ……(……)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ……. de …….. de 2011

TIEMPO Y ORGANIZACIÓN

LA CONDICIÓN MUSICAL DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

INDICE

Presentación 1

Parte I. FUNDAMENTOS DE LA EXPERIENCIA DEL TIEMPO EN EL ORGANIZAR

1. CONCEPTOS GENERALES DEL ESTUDIO

1.1. Cuestiones de método: puntos de partida. 16
1.2. Restricciones metódicas: práctica científica y abordaje pragmático. 21
1.3. La lógica del enfoque sistémico aplicado al organizar. 25
1.4. Pretensión matemática de las explicaciones: verdad, bondad, belleza. 29
1.5. Niveles de realidad y conocimiento. 38
1.6. Universalidad y forma como problema de límites. 42

2. ORGANIZAR COMO PRÁCTICA Y COMO TEORÍA

2.1. La delimitación de la acción colectiva. 50
2.2. Atribuciones genéricas de las perspectivas teóricas del organizar. 57
2.3. Tres constataciones relativas a las teorías del organizar. 61
2.4. Teorías de sistemas y de la autopoiesis en la comprensión de la vida social… 63
2.5. Explicación local: autonomía, auto-referencia y auto-organización. 69

3. PREEMINENCIA DEL TIEMPO EN EL ORGANIZAR

3.1. La experiencia del tiempo: explicaciones y debates contemporáneos. 75
3.2. Temporalizaciones, imágenes del tiempo. 85
3.3. Las formas prosaicas y poéticas del tiempo en el organizar. 90

Parte II. SOCIOLOGÍA DEL ORGANIZAR EN CLAVE CONSTRUCTIVA

4. TÉRMINOS DE LA INDAGACIÓN SOCIOLÓGICA DEL ORGANIZAR

4.1 El organizar como objeto de estudio. 96
4.2. Fundamentos constructivos de la sociología del organizar. 102
4.3. Organización y tiempo en la indagación sociológica. 112

5. MÉTODO, PRETENSIÓN Y AGONÍA

5.1. La sociología como predicación de la forma: el aporte de Niklas Luhmann. . 120
5.2. Autopoiesis y centralidad del tiempo. 126
5.3. La dualidad de la forma secreto-sagrado. 132

Parte III. LA PRETENSIÓN MUSICAL DE UNA TEORÍA CONSTRUCTIVA DEL ORGANIZAR

6. LA MÚSICA COMO FORMA DEL TIEMPO

6.1 Lenguajear, musicar, organizar. 142
6.2 Interpelación musical del organizar. 146
6.3. Entrelazados del tiempo en la práctica social. 150
6.4. La teoría de organización en clave musical. 154

7. RITMO, MELODÍA Y ARMONÍA EN EL ORGANIZAR

7.1. Forma (1): El ritmo como organizador. 162
7.2. Forma (2): La melodía como acción y sentido. 168
7.3. La forma-argumento musical – La racionalidad de la progresión de las carreras. 171
7.4. La hechura de los guardianes – Una ilustración musical de la teoría. 175
7.5. Interludio, discusión, silencio.
7.5.1. Tiempo y resonancia argumental. 185
7.5.2. Réplica: la música, enigma inconducente. 188
7.5.3. Contrarréplica: –No obstante, danzamos”. 191
7.5.4. Pausa en silencio. 195
7.5.5. Refutación del silencio musical. 198
7.5.6. Persistencia del sentido: fe y armonía en el organizar. 200
7.6. Forma (3): La armonía como armonía. 206

Conclusiones. 211

BIBLIOGRAFÍA 218

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Tabla del desarrollo de la capacidad potencial. 179

Figura 2. La hechura de los guardianes. 184

TIEMPO Y ORGANIZACIÓN

LA CONDICIÓN MUSICAL DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

Resumen

El presente estudio trata sobre la preeminencia del tiempo en el organizar, las discusiones que esta condición ha merecido en el campo de la sociología y la perspectiva que abre para la comprensión del fenómeno una teoría sociológica constructiva, que reconozca el carácter unitario del hacer, el conocer y el valorar. En este sentido, el estudio sugiere que dicha teoría tiene un carácter radicalmente musical, en una persuasión justificada por la discusión de la idea de organización como forma del tiempo, o formas de la dinámica social que se distinguen en procesos de conservación y cambio estructural en los que el tiempo opera como primera y última condición de su hechura y comprensión.

El tratamiento del tema impone un triple despliegue: la discusión del método para la comprensión del fenómeno organizacional; del conocimiento o quehacer típicamente sociológico, interpretativo de su materia, y de la apreciación, propio de la pretensión de quien teoriza por contribuir a humanizar las prácticas de la vida social. La condición musical de la teoría deriva del entramado de las formas de la hechura y la comprensión que concurren para hacerla posible.

En la perspectiva teórica del presente estudio confluyen la sociología comprensiva, la teoría de sistemas y los abordajes fenomenológicos y críticos del organizar, tanto como la filosofía pragmática, la biología post-funcionalista, la teoría de organización y otros, que podrían reunirse bajo el rótulo de constructivismo. Así, asumiendo –con Elliot Jaques—que ~~–la~~ esencia de las cosas sociales y psicológicas es su extensión en el tiempo como fluir, lo cual torna indispensable conocer la forma de su trayectoria en el tiempo", la presente indagación discute esta exigencia. Al hacerlo, distingue teorías del organizar radicalmente temporales, poéticas, auto-referidas y

teorías no sujetas al tiempo, prosaicas, no localizadas. Se procurará dar razón de la preferencia por las primeras, apoyada en la idea de música como dominio de la experiencia cuya analogía facilita la comprensión de las dinámicas de relación en una estructura (organización), en tanto interpretaciones de sentidos valorados, bajo racionalidades diversas y en permanente movimiento y cambio o, lo que es lo mismo, procesos especificados estructuralmente, cuya primera y última condición es el tiempo.

Abstract

This study is about the preeminence of time in organizing. It includes the discussions that this condition brought to the theoretical field, and the perspective that a constructive sociological theory offers to the comprehension of organizing, upon its unified character. In this sense, this study also suggests that such a theory is radically musical. In order to justify that persuasion, organizations would be treated as forms of time, or forms of social dynamism in which time constitutes its ultimate condition. This is to say that organizing is distinguished in processes of structural conservation and change, in which time operates as condition of its making and understanding.

The subject matter imposes a threefold development: a methodological discussion, regarding alternative accesses to the social phenomena of organizing; an epistemological one, as interpretations of sociological concerns in this field; and an axiological appreciation, associated to the theorist's pretense for contributing to make social practices more humane and worth living. The musical condition of this theory is a claim that stems from the interweaving of the diverse forms of making and understanding that concurs to make it possible.

Theoretical basis to this study belong to comprehensive sociology, systems theory, and phenomenological approaches to organizing, as well as contributions that came from pragmatism, post-functionalist biology, organization theory and other related sources that can be labeled as constructivism (an imprecise yet referential label,

in the context of this summary). Thus, assuming that the essence of everything social – as Elliot Jaques said—is is its extension in time as flux, which makes necessary to find out its trajectory in time, the present quest will try to discuss that request.

In this conceptual framework, the discussion will distinguish between radically temporal organizing theories, poetic, self-referred, and those others that have no link with time and temporal concerns, prosaic, not localized theories. The preference for the former will be established, upon the idea of music as domain of experience whose analogy facilitates the understanding of relational dynamics in a structure (organization), in terms of interpretations of valued meanings, derived from diverse and changing rationalities in movement, or, which is to say, structurally localized and specified processes, where time is their ultimate condition.

TIEMPO Y ORGANIZACIÓN

LA CONDICIÓN MUSICAL DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

TIEMPO Y ORGANIZACIÓN

LA CONDICIÓN MUSICAL DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

Presentación

La vida humana tal como la hacemos, conocemos y apreciamos los humanos, es vida en sociedad, vida de relación de hombres y mujeres que se reconocen recíprocamente en las parejas, grupos y colectivos personales cuya vinculación y entramado constituyen, proyectan y recuerdan, conservan y modifican, abandonan, olvidan o renuevan entre sí. La vida humana es forma de vida estructurada, organizada. Esta condición permite considerar que las diversas maneras de organizarse se corresponden con los modos o conjugaciones temporales del hacer, conocer y valorar estructuras y procesos relacionales mediante los cuales se realiza –como existencia presente, verificable y efectiva—la vida social. Concebir a las organizaciones como formas de formas, según este supuesto, hace sentido toda vez que para su comprensión se respete la intrínseca unidad de sus modos temporales y no se separe el pensamiento de la acción y el juicio, salvo como una distinción analítica, anticipadamente ilusoria. El presente trabajo indaga la comprensión del fenómeno organizacional desde una perspectiva constructiva y unitaria, y por ello se alinea con la idea –anticipada por Elliot Jaques—de que –la esencia de las _cosas‘ sociales y psicológicas es su extensión en el tiempo como fluir”. Resumida en esta declaración la tarea, la investigación del organizar aquí propuesta hace indispensable –averiguar la forma de su trayectoria en el tiempo” (Jaques 1984, 22).

Si conocer cualquier entidad social, entendida como proceso y estructura de relaciones de sus componentes –digamos, las organizaciones—obliga a indagar la forma de su trayectoria en el tiempo, es razonable remontar la especulación a la fuente o fuentes de la sociabilidad humana, indisolublemente unidas al origen y desarrollo del

lenguaje y la coordinación de coordinaciones conductuales que el lenguaje implica (Maturana y Varela 1996; Maturana y Verden-Zoller 1994). Todas las relaciones y procesos de la vida humana comprendidos en esta cuestión son los que la hacen _sociable‘, y quedan distinguidos en la experiencia de la vida social como vida organizada. A su turno, las formas de la vida social conocidas presuponen coordinación y sujeción de los sujetos constituyentes a alguna forma o formas de autoridad reconocida y acatada, dirección normada y patrones de evolución, entre varias otras dimensiones. Esta diversificación, unificación y contradicción de formas eventuales da lugar a las tensiones, ambigüedades y paradojas del mundo organizacional (Morgan 1986), en la triple frontera de sus propios términos, hechos de forma y límite: límites del método en el hacer, conocer y valorar organizaciones; límites de la agonía de las personas comprometidas en los procesos de conservación y cambio de sus relaciones recíprocas, y límites de la pretensión de los agentes en el horizonte de sus propios valores.

Los límites del organizar son inexorables porque el tiempo también lo es. Ello deja la forma del organizar distinguida y definida en el tiempo. La teoría, entendida como conjetura razonable y explicación, se debate hoy entre atribuir el remoto e inaccesible origen de la sociabilidad humana al amor o al temor, al despliegue progresivo de las emociones o el progresivo desarrollo de la cognición, al azar versus la voluntad razonablemente dirigida, al control mediante el cálculo versus el caos y la fatalidad, sin que se haya logrado imponer o se le reconozca preeminencia empíricamente verificable a ninguna de estas vías de acceso como privilegiada para dirimir la cuestión. Por el contrario, en el seno de las disciplinas científicas y académicas en general, y en el de la sociología en particular, ya no se discute tanto, ni con rigor, la pretensión de un mundo sin tiempo cuyas formas radicalmente intemporales (estructuras y procesos: organizaciones) serían apenas el despliegue lógico de un ideal de vida humana puramente geométrico.

Las organizaciones existen en el tiempo y el espacio, tal como cada persona realiza las operaciones de su diario vivir, especialmente sus desempeños organizacionales, bajo las mismas coordenadas. Esta declaración, como postulado de lo

obvio, ha signado el estudio de las organizaciones desde distintas perspectivas teóricas y prácticas, y así lo refleja la tradición dominante en la sociología de las organizaciones, que suele equipararla con el estudio del compartimiento humano en un contexto organizacional (Krieger 2001). Sin embargo, se ha señalado reiteradamente que esta misma tradición teórica en el estudio de las organizaciones ha tendido a relegar la consideración del tiempo, dándolo por establecido en la intimidad de la experiencia, en beneficio de la perspectiva espacial. Así, mientras el tratamiento del espacio en el organizar cuenta con el apoyo de disciplinas científicas y prácticas que le están dedicadas específicamente, tanto en la indagación teórica como en el desarrollo experimental (desde la antigua la cartografía y la arquitectura hasta las más modernas pretensiones de la tecnología informática por trascender virtualmente los límites del mundo), el tratamiento del tiempo no goza de soportes equivalentes ni ha merecido la misma dedicación. En tal sentido, se ha dicho que en los estudios de organización hay mucha investigación relacionada al tiempo, pero muy poca focalizada en él (Lee & Liebenau 1999, 1035).

El presente trabajo versará sobre ideas del tiempo, organización y su implicación mutua en la vida social. Naturalmente, versará sobre la contribución que puede hacer para la comprensión de este fenómeno una perspectiva sociológica y, en particular, avanzará una conjetura relativa al carácter radicalmente musical de una buena teoría y práctica social. Ello obliga a discutir la presunción de que los estudios sobre organización que asumen explícitamente la importancia del tiempo y las teorías en que se fundan o avanzan (Jaques, Kaufman, Weick) así como los aportes sociológicos que hacen otro tanto (Weber, Simmel, Schutz, Giddens, Bauman), mantienen –como muchos afirman—relegados los aspectos temporales. Esto es, discutir, por ejemplo, si en este campo se ha privilegiado, en general, la idea del –tiempo del reloj" o cronológico, lineal, circular o espiral, en desmedro de la comprensión de otras formas del tiempo como *kairos* (oportuno, en el original griego), estrictamente temporal. En todo caso, si el tiempo surge en el explicar la experiencia del tiempo, que es experiencia y tiempo, además de un evento asimétrico, distintas nociones de tiempo e ideas de espacio o lugar, producirán distintas imágenes de organización y otras tantas prácticas organizacionales. La comprensión de estos fenómenos requiere, a su vez, discutir

también una teoría de la forma y su adopción como contenido subyacente de la comprensión sociológica que consecuentemente hace posible y auspicia.

El mismo dilema de San Agustín frente al tiempo –la sentencia de sus *Confesiones*, respecto de que él bien sabía lo que era el tiempo, mas si alguien se lo preguntaba no sabría qué responderle—enfrenta quien procure una definición incontestable de organización. Autores respetabilísimos en el campo, como James March y Herbert Simon, optaron por sugerir que es más fácil, y probablemente más útil, dar ejemplos de organizaciones formales antes que definir el término, puesto que en el emprendimiento –estamos tratando con fenómenos empíricos, y el mundo posee una incómoda manera de no permitirse a sí mismo ser encasillado en clasificaciones nítidas" (Kaufman 1991, 13). Ello no obsta para que otros autores insistan en sumarse al intento y definir, de algún modo, lo que entienden por organizar, organización o estructuras y procesos organizacionales, en cada caso respondiendo a intereses cognitivos, metáforas, tipos de racionalidad, presupuestos básicos y experiencias diferentes, cuyo resultado es una vastedad de definiciones del fenómeno, cada una con su propia legitimidad, alcance y utilidad (Harmon 1986, 17-21).

Con esta doble y recíproca limitación, una referida al concepto de tiempo y otra al de organización, los estudios han llegado hasta el presente. Sencillamente, no existe recurso intelectual ni autoridad académica suficiente para imponer a la comprensión del mundo una definición única, comprensiva, no contradictoria, práctica y beneficiosa de lo que es el tiempo, el organizar y la relación sistémica entre ellos. Las inevitables disputas epistemológicas en esta materia no pueden ser resueltas metodológicamente sino mediante la impotencia o la resignación ante el abuso de poder. Este trabajo no tiene la pretensión de dilucidar definitivamente la cuestión en general, sino discutir en particular la preeminencia del tiempo en el organizar respecto del espacio y otras dimensiones de la práctica social, y avanzar en la proposición de una línea de indagación, que aparece como promisoria, a partir de la conceptualización de tiempo y organización en relación con la música, en una comprensión constructiva y unitaria del organizar entrelazada con la del lenguaje y la música. Se estima que esta última es una

contribución relativamente original al campo teórico de la sociología de las organizaciones.

Su justificación no es excesivamente compleja ni sofisticada. Los problemas del mundo organizacional llevan a procurar soluciones –supuestamente ―no teóricas" sino prácticas—que obligan a enfrentar cuestiones y dilemas paradójicos e inevitablemente filosóficos. ¿Qué es una *buena* institución social, una buena organización, una buena práctica social? ¿Es posible saber y responder en forma inmediata si las personas pueden ser libres, justas y dichosas al interior de una organización? ¿No estarán acaso la jerarquía y la obediencia, eventualmente, en las antípodas de la libertad y la justicia? ¿Cómo se relacionan autoridad, jerarquía, libertad, autonomía y eficiencia? ¿Habrá respuestas sugerentes desde una perspectiva sociológica al respecto? Estos interrogantes no son originales, desde ya, pero las posibles respuestas siempre podrán serlo.

A partir del año 2000 se dieron algunos pasos en la dirección que este trabajo asume como propia: la relación entre la teoría y la práctica del organizar y la música. Entonces se alzó la pregunta acerca de la posibilidad y conveniencia de aplicar a la comprensión y mejoramiento del organizar conceptos musicales, tales como ritmo, armonía, melodía, improvisación y otros. La música apela a los sentidos –se especuló— y, a través de ellos, apela al espíritu y libera un mundo de emociones sensoriales. ¿Habrá relación entre ruido, sonido, música y silencio, y las organizaciones y los estudios organizacionales? La respuesta tentativa que aquí se procura es que no solamente hay relación significativa sino que la misma produce una excelente forma de entendimiento y facilitación de las estructuras y procesos organizacionales. Simultáneamente, la misma persuasión asume que dicho entendimiento y facilitación práctica es una contribución rigurosamente sociológica, con notables antecedentes en el campo. En palabras de Jankélévitch, ―siempre significativa en general y nunca en particular" (2005, 100), la música destaca el carácter eventualmente concreto y a la vez ambiguo, instrumental y paradójico, racional y poético del organizar. Con esta hipótesis en perspectiva, el trabajo explorará los alcances de la comprensión del ritmo como forma musical del tiempo organizador, la melodía como forma musical de los argumentos (narraciones, teorías) y la armonía como legitimación de la eficiencia en el

respeto a lo que sea importante en la conversación, tanto en la práctica musical como organizacional por igual.

Las ideas y prácticas sociales implicadas en el organizar son incontables y se despliegan en múltiples dimensiones históricas y geográficas diferentes, haciendo prácticamente inconmensurable el campo a delimitar. Por ello, conviene distinguir las formas de la indagación de la pretensión y el dominio de la experiencia propia del investigador. Hecha la salvedad, el propósito del presente trabajo, acotado en supuestos e hipótesis estrictamente vinculadas, es considerar el tema a partir de los términos que siguen.

En primer lugar, el reconocimiento de que no se han hallado hasta ahora sociedades, culturas o forma alguna de vida humana en la que sus sujetos carezcan de la experiencia del tiempo, el lenguaje y la música. Naturalmente, no todas las sociedades, culturas o formas de la vida social en general conciben el tiempo o la música de la misma manera, y de hecho, muchas de esas concepciones resultan antitéticas o contradictorias entre sí. El punto es que, si la vida social presupone alguna experiencia del tiempo y la música, el organizar podría ser entendido como expresión de formas del tiempo *prosaicas* (por instrumental, normativa, dada) tanto como la música puede serlo de la forma *poética* (intencional, generativa, integradora), o forma agradecida y misteriosa del tiempo.[1]

En segundo lugar, tanto la perspectiva prosaica como la poética se imbrican e implican mutuamente en el organizar, que por ello requiere de ambas formas del tiempo para ser realizado, comprendido y valorado. Esta condición permite sugerir que las teorías que mejor lo explican o dan razón de los mecanismos que hacen posible la emergencia de lo explicado (Bunge 2004, 40) serían teorías radicalmente musicales. Al respecto, cabe recordar lo dicho por Kurt Lewin en el sentido de que no hay nada más práctico que una buena teoría.[2] La importancia de una buena teoría de organización –en

[1] ~~"~~Gracias… Por la música, misteriosa forma del tiempo". Jorge Luis Borges, ~~"~~Otro poema de los dones". *El Otro, el Mismo*. Obra Poética (Buenos Aires: Emecé, 1977), 263.
[2] Kurt Lewin (1890-1947), antropólogo, pionero en materia de estudios comunicacionales y dinámica organizacional.

tanto conjetura razonable y explicación de las estructuras y procesos a los cuales se refiere—para esclarecer y orientar la acción colectiva no necesita más justificación que recordar el inmenso daño y los perjuicios que producen en la práctica los planteamientos teóricos incorrectos e inadecuados para la determinación de problemas y soluciones posibles a los dilemas, ambigüedades y paradojas de la vida organizacional, que es vida humana a secas.

Por ello, cabe presentar aquí los supuestos y conjeturas que animan el trabajo, y de cuyo desarrollo darán cuenta las partes y secciones sustantivas del presente texto:

- Los humanos somos seres sociales y nuestra vida en sociedad es vida organizada. La experiencia inmediata de la vida en sociedad sugiere o permite asumir que las organizaciones cumplen una función mediadora a los fines de la misma vida social. Sin embargo, atribuir un carácter primordialmente instrumental y mediador, bajo la presunción de que las organizaciones son básicamente producto de la inteligencia, la voluntad o la determinación de lograr fines preconcebidos, conforme la apariencia del fenómeno, puede ser tanto una afirmación autoevidente cuanto una superstición. Es preciso empeñar deliberadamente la reflexión para acceder al fenómeno organizacional, para que su comprensión no asuma la caracterización instrumental u otras que la contradicen como igualmente legítimas y dotadas de la misma capacidad explicativa.

- La preferencia de los humanos por la vida organizada podría estar genéticamente determinada. El *zoon politikon* en que nos reconocemos bien podría derivar de los ancestros que hayan podido superar los primeros escollos y peligros de la edad temprana de la humanidad gracias a que desarrollaron una tendencia genética hacia la vida en organizaciones (Wilson, en Kaufman, p.39). El sentido común sugiere que la vida humana es previa al organizar, tanto lógica como cronológicamente, y que éste sucede a la supervivencia. Ello concordaría con el señalamiento de que ―proceso sigue a estructura" (Jaques 1987, 6) y no a la inversa. Sin embargo, no cabe descartar de plano la idea contra-intuitiva de que

la vida social no antecede ni sucede al organizar, sino que ambos modos temporales hacen a una misma ecuación vital que se realizaría en una dinámica co-constituyente. Esta idea es un fuerte estímulo intelectual de la presente indagación.

- En la misma perspectiva, puede presumirse que la disposición humana hacia la apreciación artística y las distintas formas del arte también esté biológicamente constituida, tal como sugieren recientes investigaciones en el campo de la neuro-fisiología, dedicadas al estudio del procesamiento del ritmo y las funciones cerebrales en general (Lesiuk 2007, 672; Peretz & Hyde 2003).

- Los humanos aprendemos a vivir organizadamente, en grupos y familias, mucho antes de pensar lógicamente o diseñar organizaciones en forma inteligente. Luego, aún si las organizaciones tuviesen carácter instrumental solamente y fueran creadas sólo a partir de propósitos entendidos como tales, es posible asumir que la vida social es producto de la radical humanidad tanto como la humanidad lo es de nuestra sociabilidad (Hayek, en Kaufman, p.40), puesto que ambos modos serían despliegues de una misma disposición natural.

- Atributos idiosincráticos de los seres humanos en sociedad: somos conscientes del tiempo y somos conscientes de la música, tanto como somos humanos en el lenguaje (Maturana 1994, 1995a, 1996, 1999; Luhmann 1990, 1997, 2007). Esta identidad incluye la conciencia de la finitud, muerte e in-conclusión de la vida personal –el tiempo *bios*—junto con la conciencia de la perdurabilidad de la vida genérica, o tiempo *kairós*. No se ha hallado aún, y se duda que exista, cultura humana sin lenguaje, sin consciencia del tiempo y sin música.

- Probablemente asociado al supuesto anterior, aunque con un carácter más tentativo, es posible atribuir a toda sociedad humana alguna forma de consciencia del mundo como limitado, de manera tal que ni la sensibilidad ni la razón por sí sola resultan eficaces, en última instancia, para trascender sus límites. En esta perspectiva se hermanan la intuición de lo incognoscible con lo inaccesible, como consciencia de la cercanía de lo secreto con lo sagrado,

presente en la agencia desplegada en prácticas organizacionales y sociales en general.

El trabajo está organizado en tres partes, que siguen a esta introducción. En la primera se presentan y discuten conceptos generales del estudio, cuestiones metodológicas y límites relativos al organizar y las teorías que lo interpretan, focalizados en el problema del tiempo. En función de tales intereses, se fundamentará la preeminencia del tiempo como principio organizador, conforme resulta en una perspectiva constructiva, a diferencia de las perspectivas teóricas y metodológicas que privilegian el espacio u otras dimensiones de la experiencia humana en general y de la práctica organizacional en particular.

En la segunda parte se discuten términos de la indagación sociológica del organizar, una vez justificada la preferencia por el abordaje constructivo. Ello incluye la revisión de antecedentes teóricos, desde los clásicos –con especial detención en Max Weber—hasta las contribuciones de Niklas Luhmann, como expresión de la vitalidad de la sociología en la materia. Finalmente, la tercera parte contiene la convergencia de todas estas vertientes en una conjetura y práctica posible: la pretensión musical de una sociología del organizar, en clave constructiva. Esta parte incluye ilustraciones del caso, réplicas, contrarréplicas y silencios en la discusión del tema. Las conclusiones al final cerrarán el trabajo, donde se espera sintetizar todo lo argumentado en aras de la pretensión *geométrica* del organizar, propia de teorías sin tiempo, del tiempo sin teorías o la impracticabilidad de la vida social indivisible y de la música como forma del tiempo organizador, en ritmos (modulaciones, extensiones, duraciones), melodías (argumentos, conjeturas, propósitos) y la armonía como valoración de la importancia *erótica* de esta comprensión, en el sentido con que Platón (por no decir Maturana) oponía la necesidad del amor al de la geometría, cuyas apelaciones pueden –ser más agudas que aquellas respecto del persuadir y atraer a la mayoría de la gente" (República, 458d).

La base teórica del trabajo recoge contribuciones de varios autores y diferentes campos del saber y el indagar. Confluyen en la perspectiva desde la cual aquí se ensaya

la sociología comprensiva, la teoría de sistemas y los abordajes fenomenológicos e interpretativos y críticos del organizar, tanto en el campo de la sociología como en los de la teoría de organización, la filosofía pragmática, la biología post-funcionalista, la ecología y otros aportes que podrían conformarse al amparo del rótulo (impreciso pero orientador a los fines de esta introducción) de abordaje constructivo, o constructivismo y post-racionalismo. En este sentido se adopta la idea de que las formas del organizar son otros tantos modos de hacerlas, pues no hay modo de hacer sin conocer (Maturana y Varela, 1996), así como de valorarlas.

El proyecto está concebido como una indagación acerca de las teorías y prácticas organizacionales, y la importancia del tiempo para su comprensión y mejoramiento. Este propósito tiene una pretensión teórica, alcance práctico y proyección ética, como dimensiones de la persuasión que hace legítimo y propio del pensar riguroso concebir y auspiciar prácticas sociales que mejoren las actuales. En este marco, se distinguirá entre teorías del organizar radicalmente temporales y teorías no sujetas a la atadura del tiempo. Esta distinción se funda en la hipótesis de que las teorías que mejor facilitan la realización y la comprensión de los procesos organizacionales son teorías en las que el tiempo opera como organizador primordial. El trabajo procurará dar razón de la bondad de esta presunción, sugerida por la idea de la música como dominio de la experiencia humana cuya analogía facilita la comprensión de las dinámicas relacionales en una estructura (organización), como interpretaciones de sentido valorado a partir de racionalidades diversas y en permanente movimiento o cambio o, lo que es lo mismo, procesos localizados en los cuales la primera y última condición es el tiempo.

Planteados los propósitos que anteceden, es preciso señalar que así como el trabajo no tiene un único punto de partida tampoco presupone un único resultado determinado de antemano. Cada persona cursa su biografía, desde la inaccesible intimidad de los procesos biológicos que le dan origen hasta los confines, aun los más impensados e inaccesibles, de la vasta red de relaciones que desarrolla y conserva hasta que muere, en distintas clases de organizaciones, bajo formas organizadas. Si el organizar y sus formas son esenciales a la vida en sociedad, igualmente habrá de serlo el dar razón de sus limitaciones y problemas y las perspectivas para su solución. En

consecuencia, enunciada a modo de hipótesis, la conjetura unitaria del presente trabajo podría indicarse como sigue:

1. Las organizaciones no solamente acontecen en el tiempo sino que pueden ser consideradas formas del tiempo ellas mismas; esto es, formas de dinámica social en la cual la primera y última condición constituyente es el tiempo.

La idea de formas evoca la noción aristotélica del conocer como asimilar: conocer es conocer formas, *informarse*, impregnarse quien conoce de lo que está conociendo a través de la actividad de conocer. Sin embargo, para el presente trabajo se privilegiará la unidad del conocer, hacer y valorar, cuyo trayecto comienza por el conocimiento del conocer. Ello coincide con la especulación filosófica de Rábade (1995, 13) para quien esa operación implica ~~in~~corporar a la subjetualidad cognoscitiva la corporalidad, el contexto social y la dimensión lingüística". Más allá de la conceptualización barroca, los términos de la idea soportan la presunción de que preguntarse acerca de las determinaciones del organizar y las formas del organizar congruentes con las formas de la vida que organiza, es preguntarse acerca de las condiciones para la realización de los procesos del conocer, el hacer y el valorar, entre las cuales el tiempo emerge como primera y preeminente.

2. Los procesos organizacionales son básicamente procesos de cambio, en los que el tiempo opera como condición de su hechura y comprensión.

En esta línea, es posible enunciar como corolario o reformulación que las teorías de organización congruentes con las formas del organizar son *poéticas* (del griego ποίηζις, creación, composición), propias del obrar y, en consecuencia, sujetas al tiempo, y no prosaicas, libres de atadura temporal y cuya existencia se debe solamente a las palabras que las declaran. Dadas estas conjeturas, se discutirá una tercera hipótesis, abarcadora de la extensión del trabajo y que constituye una contribución relativamente original al campo teórico del tema:

3. Las teorías de organización que mejor facilitan la realización y apreciación de estructuras y procesos organizacionales son teorías radicalmente musicales.

El presente abordaje del fenómeno organizacional y la comprensión que favorece tienen un carácter radicalmente musical: el ritmo, primer constituyente y organizador de la música, es el nombre musical del tiempo. Anthony Storr (1993, 33) dice que estudiar el ritmo es estudiar la música toda, pues el ritmo organiza y es organizado por todos los elementos que crean y dan forma a los procesos musicales. Así como el ritmo hace de la música una forma de tiempo y la música es una experiencia estructurada, distinguible de otras experiencias del sonido y la voz, toda organización realizada en una estructura temporalizada puede ser entendida musicalmente, como forma de tiempo. En consecuencia, las teorías de organización que mejor recogen esta condición de la música –a la que todas las artes aspiran, según recuerda Borges—permiten asumir que a la idea de tiempo como ritmo le corresponden la de argumentos (explicaciones, conjeturas) como melodías y la de armonía como tal, en el sentido de realización, conservación y valoración de todo lo que importa y resulta en la eficiencia organizacional.

Cuando el tiempo era conocido sólo intuitivamente, en su forma original, ese conocimiento era la experiencia del ritmo y los ciclos de la vida. Tiempo y eternidad, tiempo y creación, dice Davies (1966), estaban naturalmente asociados en los procesos primordiales de la vida, ordenados y definidos como tales en las regularidades de la experiencia, en las coherencias interpretativas de la experiencia. La etimología de la voz *ritmo* (ρσθμός) recuerda aquel movimiento regulado por el tiempo, la medida justa, la proporción regular, la cadencia, la configuración. Tiempo y trabajo, tiempo y organización, eran inseparables. Los ciclos estacionales fijaban las condiciones y límites dentro de los cuales determinados trabajos habrían de ser completados; esto es, definían el rango temporal de discreción para realizarlos, de acuerdo con la capacidad y los recursos de los individuos involucrados y su percepción del ritmo o movimiento estacional. La capacidad de medición y cálculo signaron el dominio de los procesos organizacionales a partir de la aceptación de su carácter temporal como práctica así constituida, compitiendo en la apropiación y atribución de autoridad con la previamente incontestable voluntad de las divinidades o la fatalidad de la naturaleza.

En lo que bien pudiera ser una indicación del inicio personal de esta investigación, un texto de los '70 planteaba que la sociedad hacía un reclamo muy preciso a las ciencias sociales, que al mismo tiempo definía su tarea:

> –*Are the social sciences ready?* [se pregunta Philip Hauser, demógrafo, Universidad de Chile] Y él mismo responde: –Listas para el supremo desafío de proporcionar conocimientos suficientes sobre las instituciones y sobre las relaciones entre los hombres, a tiempo para evitar el suicidio del género humano, potencialmente inherente al anacronismo que representan nuestras prácticas e instituciones sociales…". (Costa Pinto 1968, 26).

Tanto el reclamo como la contestación tienen una apelación normativa, que dice de la importancia que el dar razón ya había adquirido en las orientaciones de la práctica teórica de hace pocas décadas. Por entonces, cabe recordar también, ya Wright Mills había invitado a los interesados en el estudio de la sociedad y sus problemas a usar razonablemente la información que dispusieran para –conseguir recapitulaciones lúcidas de lo que ocurre en el mundo y de lo que quizás está ocurriendo dentro [de cada uno de nosotros]" (Mills 1969, 25). Refiriéndose al modo de llevar a cabo el trabajo de sociólogo, el propio Wright Mills insistía en la necesidad de que cada uno fuera su propio metodólogo, su propio teórico, para hacer posible –que la teoría y el método vuelvan a ser parte del ejercicio de un oficio" (1969, 234). La misma recomendación recordaba la importancia de tener presente que, en nuestra materia, los problemas dignos de atención, adecuadamente formulados –deben comprender inquietudes personales y cuestiones públicas, biografía e historia, y el ámbito de sus intrincadas relaciones", porque dentro de ese ámbito ocurren tanto la vida del individuo como la de la sociedad, y la imaginación sociológica tiene allí –su oportunidad para diferenciar la calidad de la vida humana en nuestro tiempo" (Mills 1969, 236).

Como resguardo metodológico cabe aclarar que no se intenta aquí acomodar la búsqueda de significados y alcances de la práctica organizacional a la legitimidad reclamada o atribuida a algún abordaje procedimental en particular. No obstante, si fuera menester encuadrar este trabajo, en declarada clave constructiva, en el contexto de los desarrollos metodológicos de las últimas décadas, sería posible ubicarlo –por afinidad relativa y no por adscripción en sentido literal—en la cercanía de lo que algunos denominan *teoría fundamentada*. En tal sentido, este trabajo compartiría con

los que adhieren a esa estrategia de investigación el proceso de construcción de interpretaciones y justificación de las mejores, en un sentido comprensivo de la acción social antes que lógicamente explicativo de sus relaciones de causalidad y finalidad. El modelo pide cursar la indagatoria particular a partir de información sistemáticamente recogida y analizada, siguiendo un procedimiento de análisis inductivo, que cada investigador desarrolla como variación adecuada a su problema (Kornblit 2007, 47; Vasilachis 2006, 153).[3] En alguna medida, este trabajo se hará cargo de tal recomendación. En el caso particular de la comparación que se impone al relacionar el campo organizacional con la práctica musical, la justificación del abordaje aquí utilizado estaría en línea con los términos del método comparativo en un sentido primordialmente histórico antes que estadístico, tal como lo describen Sartori, Panebianco y otros (Sartori 1991).

La cualidad del pensamiento y la acción que permitiría situar en un mismo horizonte interpretativo las coordenadas de la historia social, la biografía y la relación entre ambas, entendidas como tarea y promesa, desde entonces es conocida como –imaginación sociológica". Tras esas huellas, con la pretensión no arrogante mas sí esperanzada –y muy especialmente, agradecida—de producir eventualmente una recapitulación lúcida de la experiencia del organizar, se encamina la presente indagatoria.

[3] La discusión acerca de la preeminencia de los métodos cuantitativos y cualitativos es inconducente a los fines del presente trabajo. No obstante, la referencia dada facilita la ubicación relativa de la propuesta, en el contexto de las estrategias de investigación reconocidas como legítimas y aceptables en el campo. La distinción entre comprensión y explicación será discutida en el desarrollo del trabajo.

Parte I.

FUNDAMENTOS DE LA EXPERIENCIA DEL TIEMPO EN EL ORGANIZAR

1. CONCEPTOS GENERALES DEL ESTUDIO

1.1. Cuestiones de método: puntos de partida.

El tema central del presente trabajo es la dinámica del organizar, sus elementos constitutivos y las teorías que pretenden explicarlo. Las distintas secciones de esta primera parte están destinadas a presentar algunas ideas y conceptos generales, relativos al amplio campo en el cual se inscribe la comprensión del fenómeno organizacional, incluyendo los cuestionamientos, dudas y preocupaciones que suscita este interés. En esta parte de la presentación se discutirán los límites dentro de los cuales habrán de ser considerados los aportes de la sociología al estudio de las estructuras y los procesos característicos del organizar, focalizados en el tiempo.

El interés por el fenómeno del organizar, por comprender sus fundamentos, controlar su naturaleza y aprovechar sus potencialidades, probablemente sea tan antiguo como la reflexión acerca de la vida social que hace posible y en la cual se origina. El cultivo de este interés atraviesa culturas y civilizaciones por igual. Las caracterizaciones que ha merecido este empeño son tan vastas y diversas que cualquier definición sustantiva de organización o de la práctica del organizar que se proclame como definitiva puede ser tildada indistintamente de arbitraria y plausible a la vez. La multiplicidad de reclamos e interpretaciones del fenómeno social, de la emergencia de la sociedad humana tal como la conocemos, dice de la importancia que siempre se ha asignado a su conocimiento; el perfeccionamiento de las ideas y teorías relativas a las condiciones, estructuras y procesos de la acción colectiva, que han llevado a constituir la sociología y su práctica, es coherente con ella.

A su turno, esta importancia es relativamente independiente de la dimensión o aspecto organizacional que se elija para ilustrarla. Esto es, la importancia del tema se sostiene, tanto sea que se consideren las formas más primitivas de la vida social, hechas de vínculos eventualmente precarios, hasta las más modernas y complejas configuraciones organizacionales de nuestro tiempo, incluyendo el modo virtual. De este modo, es posible asumir que las formas de la vida social se realizan mediante

estructuras y procesos –que genéricamente damos en llamar *organizaciones*— coherentes en la experiencia de los agentes, y cuya configuración y dinámica no son accesorias ni indiferentes a las personas comprendidas en su accionar, sino sustantivas y condicionantes de la calidad de su vida personal y colectiva.

La presunción que anima el presente trabajo acerca de la relación entre tiempo y organizar se desarrolla a partir de la convergencia de nociones tales como forma, límite, conocimiento, experiencia, estructura, proceso, interpretación, juicio, práctica social y otras asociadas, todas las cuales remiten a una íntima e indisoluble vinculación entre los términos del tiempo y el organizar, que en esta presentación inicial queda postulada pero que el desarrollo del trabajo procurará aclarar. No obstante, la imposibilidad material de precisar un origen cierto e incontestable del organizar como práctica y de la emergencia de organizaciones en la vida humana hace que cualquier punto de partida que se adopte para cursar esta indagatoria no sea sino un punto de su propio trayecto.

Esta prevención tiene importancia más allá de cuanto en ella constituye resguardo metodológico, pues la idea define la perspectiva más amplia del trabajo, y es definida a su vez por la teoría o clase de conjetura constructiva y pragmática que la auspicia. En efecto, hablar de puntos de partida remite a la metáfora del viaje –que, dicho sea de paso, es la más recurrida para describir la vida y sus procesos característicos (Lakoff & Turner 1989, 3)—y sugiere el mapa y los posibles destinos. Todo ello hace sentido en el marco de una interpretación que asume el conocimiento como construido y metafórico, antes que dado y directamente accesible. En última instancias, la presunción de que cualquier punto de partida no ha de ser sino uno de su propio trayecto no implica contradicción, salvo en apariencia, pues significa que no es posible distinguir ni resolver *a priori* ciertos dilemas de la vida social, sino una vez que se constituyan como tales en la conceptualización de un intérprete. A título de ejemplo, caería en esta imposibilidad decidir si la intención precede a la acción y ésta a la coordinación con otros, si es a la inversa, si se co-producen simultáneamente, así como tampoco es dable dilucidar si el pensamiento estructurado es previo a la actuación y la organización o a la inversa, entre otras dicotomías que podrían plantearse con la misma

implicación.[4] La cuestión es de crucial importancia, pero cualquier intento de avanzar en este campo exigiría cargar con las incertidumbres, ambigüedades y paradojas del mundo organizacional, que abonan la imposibilidad de reducir a razón última todos los problemas que les son contados como propios.

Para evitar el abismo de las trampas especulativas, las encerronas lógicas y aún las soluciones supuestamente equitativas –que son apenas transacciones entre opciones polares, muchas veces inconvenientes por igual—conviene adoptar un punto de partida que sea, en todo caso, valioso y justificable. En tanto la primer operación epistemológica es la distinción, sería posible, entonces, partir de una distinción, tal como hace Elliot Jaques al diferenciar organizaciones *paranoigénicas* y *filogénicas*. Según Jaques, las formas de organizar definen su naturaleza, en última instancia, por los efectos benignos o perversos que su dinámica aporta a las personas involucradas en ella. Los casos extremos serían, por un lado, las organizaciones que someten a sus miembros al agobio de estructuras y procesos que generan o facilitan el predominio de la desconfianza, el egoísmo, la codicia, la competencia destructiva y la perpetuación de malas relaciones de trabajo, contraproducentes e insatisfactorias para todos los implicados y, por otro lado, las organizaciones que permiten a su gente desarrollar relaciones personales y profesionales en condiciones de armonía estructural, cuya dinámica refuerza los impulsos subyacentes de amor, confianza, ayuda mutua, amistad y liberan los afectos, la cooperación creativa y la innovación en el trabajo. Entre ambos extremos se extiende el vasto mundo de las organizaciones –normales" de nuestro tiempo (Jaques 1987, 133).

Elegir esta distinción como punto de partida sería relativamente arbitrario y en modo alguno el único posible. Pero el planteamiento de Jaques presupone una diferenciación clara entre formas buenas y malas del organizar, dice de un sentido valorado y no meramente técnico entre los polos positivo y negativo del continuo de posibilidades, y no queda librado a la sola apreciación subjetiva de un observador sino que resulta definido por las disposiciones dichosas o los sufrimientos de las personas involucradas.

[4] La de forma y sustancia, por ejemplo, que será tratada más adelante.

Así, las formas del organizar se refieren tanto a las estructuras y procesos materiales distinguibles en nuestra experiencia cuanto a las estructuras y procesos mentales que los hacen posible, expresan, comprenden y justifican. Esto es, las formas del organizar remiten a la unidad entre práctica y teoría que se verifica no sólo en el plano de las conexiones lógicas de sentido, sino también en las conexiones de la apreciación estética y la significación moral, de modo tan ineludible como inseparable. Lo que se desea enfatizar aquí es que, en esta perspectiva teórica, la verdad no es separable de la bondad y la belleza, reconociendo que es posible hacerlo –y, de hecho, así ocurre, todo el tiempo—como recurso para el análisis o el control metódico de las generalizaciones que tienen la finalidad de materializar alguna clase de dominio.

Por ello, aún sin reclamarla como única o mejor manera de abordar los problemas de nuestro campo, distinguir entre organizaciones *paranoigénicas* y *filogénicas* permite asumir, por un lado, que las organizaciones no son un ámbito indiferente para quienes las constituyen, pues afectan sensiblemente sus vidas, en forma individual y colectiva, como participantes de la trama comunicacional de relaciones de la vida social y, por otro, que la reflexión aplicada al mejoramiento de las prácticas organizacionales es, por ello mismo, un emprendimiento valioso y necesario. Esta consideración permite marcar una delimitación clara entre teorías y prácticas que niegan o se desinteresan de toda implicación valorativa en el fenómeno organizacional como objeto de estudio, y aquellas que lo asumen y destacan como tal. El propósito de este trabajo lo inscribe en esta segunda categoría, la cual afirma que si es posible distinguir entre *buenas* y *malas* organizaciones, también lo es entre buenas y malas teorías de organización, aún con las reservas que pudiera merecer la atribución de tales juicios de valor.

La persistencia de prácticas de organización nocivas para quienes las realizan y padecen no puede disociarse de las ideas y creencias que las justifican y reproducen; por ello, desarrollar y justificar teorías de organización que sustenten formas *filogénicas* del organizar es una estrategia radicalmente práctica para mejorar la convivencia humana y disfrutar de sus beneficios. Entre las dimensiones que se destacan en la comprensión de

los procesos organizacionales, la agencia personal, las responsabilidades, el desempeño o como prefiera llamarse al hacer, saber y valorar de una persona en sus relaciones de trabajo, cooperación u otras operaciones de la vida social en general son, sin duda, de las primeras que reclaman nuestra atención.

En este sentido, otro motivo importante para considerar las contribuciones de Jaques como referencia inicial de la presente indagatoria, es que él mismo ha señalado que las diferencias entre capacidades de trabajo y posibilidades de desempeño de las personas al interior de una organización se hacen comprensibles en horizontes de tiempo. Más aún, el deseo de comprender las condiciones de posibilidad para la mejor realización de las relaciones de trabajo en una organización obligan a considerar la centralidad del –problema del tiempo" en la vida organizacional. Esto es, que de los distintos factores y recursos que la especulación teórica puede destacar para perfeccionar el conocimiento y dominio del operar en un contexto organizacional (p.ej., conocimientos, valores, capital, poder, hábitos, bienes físicos, materias primas, etc.), Jaques –y otros con él—estamos obligados a prestar atención, primordialmente, al tiempo. Esta preocupación impone responder, de algún modo, las preguntas acerca de la relación entre la estructura del tiempo y la experiencia del tiempo en el mundo, así como entre diferentes formas de experimentar y definir el tiempo, y las formas de experimentar y definir organizaciones. Las respuestas posibles y sugerentes presuponen precisar los conceptos elementales que enmarcan la investigación; en particular, las nociones de totalidad y parte, estructura, sistema, explicación.

A partir de las respuestas a estos interrogantes, es posible asumir como verdadero, verosímil, probable o asombroso, según la teoría que se aplique, el conocimiento acerca del origen de la capacidad y la habilidad de los humanos para organizarse. Ello incluye eventualmente, tal como aquí se hace, interrogarse acerca de la importancia del lenguaje y la música en esta práctica, o por la forma en que se articulan los procesos mentales que la hacen posible. De igual modo, es posible preguntarse o, si se prefiere, dudar si tales procesos son necesariamente inteligibles y racionales, de conformidad con las teorías clásicas e instrumentalistas del organizar, o pudieran ser de otra clase. En este sentido, también es legítimo interrogarse acerca de la influencia que

tienen los procesos mentales no verbales y no propositivos sobre la dinámica organizacional y sus efectos. Esto abre la indagación hacia distintas vías, igualmente valiosas y sugerentes para facilitar o dificultar su comprensión, una de las cuales parte del reconocimiento de la música como práctica social anterior a la emergencia de organizaciones, aún entendidas como los arreglos de la acción colectiva típicamente normativos y propositivos, según lo concibió la teoría clásica.

1.2. Restricciones metódicas: práctica científica y abordaje pragmático

Una de las primeras cuestiones que se asocia inevitablemente al interés de abordar el fenómeno organizacional y decidir el ~~"el~~ punto de partida" es la identificación del tipo de indagación que debería cursarse para lograr tal propósito. La pregunta se refiere al camino a seguir y por ello, de acuerdo a su etimología, es de orden metódico. Método viene de las voces griegas *metha* (μεηα), más allá, y *odos* (όδός), camino, que se unen para significar ~~"e~~amino para llegar más allá". Metódica, entonces, es la disposición de situarse y operar en una vía de acceso segura, confiable para realizar (para llegar, hacer real, hacer presente) un propósito o resultado deseado. La pregunta, en definitiva, procura identificar si el dar razón o mejorar la comprensión del organizar corresponde a la ciencia, a la clase de emprendimientos a los que usualmente se les atribuye carácter científico o que al menos podrían ser asimilados razonablemente a tal condición o, en su defecto, es un propósito que bien puede ser servido mediante conocimientos o juicios de otra naturaleza. En ese sentido, no sólo interesa precisar el contenido conceptual del proceso cognitivo aplicable, sino también a fijar sus límites o condiciones de posibilidad. En el orden metódico importa delimitar la extensión en que se puede reclamar determinada legitimidad para las interpretaciones del fenómeno estudiado, reconociendo o anticipando que, más allá de sus términos, habrá otros interrogantes y respuestas, inaccesibles o no susceptibles de validación por la misma vía.

La tradición científica se reconoce deudora del método, por elección. Existe consenso acerca de que lo peculiar de la investigación científica no radica en una temática particular, ni en la jerarquía disciplinar en la procura del orden de la naturaleza, más o menos correspondiente al mundo sensible o al puramente inteligible –para decirlo en clave platónica—sino en su método, el camino que le es propio, vía de acceso a su propia posibilidad de realización, en el más puro sentido etimológico. Dicho de otro modo, la peculiar distinción de la práctica científica es una clara y definida sujeción procedimental de la razón, como condición requisita para la consecución (en el sentido de realización) de fines igualmente razonables. La especificidad de esta práctica no está en la superioridad y universalidad de sus producciones respecto de otros modos de conocer, actuar y valorar, ni en la utilidad o goce que sus resultados producen respecto de los que se obtienen por otras vías, según sostiene –o sostenía—la tradición de corte positivista que imagina el proceso histórico como un decurso de prácticas estratificadas que se suceden inexorablemente victoriosas. Antes que ello, su peculiaridad distintiva consiste en realizar su discurso a modo de recurso. Esta es la nota aguda del método, y su específica limitación.

Contrariando creencias más o menos extendidas, los hombres de ciencia saben, porque en su labor como científicos lo experimentan de manera recursiva y coherente, que la seguridad no es, precisamente, un atributo de sus investigaciones. –Ninguna nueva verdad se declarará por sí sola saliendo de una pila de hechos", dice Peter Medawar, para agregar que –la verdad no está en la naturaleza, aguardando declararse, y no podemos saber *a priori* qué observaciones son pertinentes y cuáles no lo son" [pues el] –aumento de nuestro entendimiento comienza como preconcepción imaginativa de cuál puede ser la verdad" (1989, 122-124). Esta declaración en boca de un hombre de ciencia, reconocido internacionalmente, obliga a pensar en que no es infrecuente, en todo caso, que una investigación rigurosamente científica comience como un acto ilusorio, como la anticipación imaginativa de una respuesta verosímil, sugerente y provechosa, en el transcurso de una reflexión.

Este punto de vista es compartido por Claudio Campagna, también investigador internacionalmente reconocido, con vasta experiencia de campo en biología marina.

Campagna dice que es en el mundo de los grises por donde transita buena parte del tiempo un investigador científico.[5] –Uno cree que vive rodeado de verdades, pero en realidad vive rodeado de sucesos interpretados, de información parcializada, de sesgos, de apreciaciones, de expectativas. La seguridad de un conocimiento no es la regla" (Campagna 2002, 13). Esta falta de seguridad absoluta –tan contra-intuitiva, en sentido vulgar, respecto de las fortalezas de la profesión—es la que, paradójicamente, obliga al investigador más allá de los límites que le aseguran su proceso mental racional, para extenderse, divagar y aún extrañarse, en sentido estricto, siempre que intenta pensar creativamente un asunto en estudio. –Entonces"—dice Campagna—–me inspiran las analogías y no le temo al extravío; a la hora de aplicar el método científico, la insensatez se disipa como espantada, pero el pensamiento que sobrevive puede ser mucho más fascinante si se sustentó en un instante de creatividad" (2002, 12). El instante aludido es precisamente un instante, o cualquier otra medida del tiempo que garantice la libertad y la originalidad del pensamiento, como condición de su capacidad iluminadora.

Al amparo de la experiencia y las ideas de científicos de reconocidos méritos, es posible adoptar una disposición metódica para encarar el estudio de las organizaciones en cuyos términos se las considere cosas o ideas relativamente complejas, hechas, compuestas de vínculos entre personas y objetos, materiales e inmateriales; formas, en definitiva, reconocidas como tales por las personas que las constituyen, y cuyo entendimiento y apreciación no puede prescindir de esa experiencia. Naturalmente, una orientación metódica de esta índole hace que la complejidad del mundo organizacional no pueda ser reducida ni expresada en su totalidad por la dimensión racional de la experiencia solamente, aunque su comprensión no pueda prescindir de ella. Por ello, antes que una definición universal de organización, aquí se procurará, siguiendo en ello a Bunge (2004), el ajuste de la indagación a los términos del método científico, según aceptados por amplio consenso, prescindiendo del mismo en cuanto resulta aceptable de igual modo. En todo caso, se asume que el método –como dijo Peter Medawar—puede no ser más que una exacerbación del sentido común (1989, 137), aún cuando sea posible alegar que las producciones científicas, en general, lo han contradicho con

[5] Investigador Principal CONICET, Director del Proyecto Modelo del Mar, con la Wildlife Conservation Society.

vehemencia.[6] Lo que aquí se desea destacar es que la ponderación rigurosa del organizar y sus procesos, el estudio de su objeto y su práctica y aún las recomendaciones que se quieran plantear al respecto bajo la forma de teoría de organización, no pueden ser reclamados como privilegio de quienes validan sus experiencias y sus conjeturas sólo mediante operaciones lógicas y el uso de la razón formal, pues puede ser encarado legítimamente también, con rigor y juicio intelectualmente honesto, desde otras perspectivas teóricas y prácticas. Frente a la prevención que pueda suscitar este abordaje, cabe citar a Glasersfeld, quien en un comentario a Bertrand Russell señaló que "los problemas originados por la yuxtaposición del conocimiento científico con el poético son muy similares y pueden, según creo, ser abordados a partir del mismo punto de partida" (1994). Naturalmente, es una opinión y, como tal, discutible, pero no infundada, pues apunta a destacar, en nuestro caso, que la compleja red de interacciones materiales y simbólicas que damos en llamar organizar merece ser comprendida en forma racional pero no restringida al cálculo y la medición, sino extendida hasta incluir los límites de la imaginación y la interpretación, propios de la creación artística. El presente estudio contiene la intención de ilustrar el caso.

El segundo reparo que podría merecer este planteo es que los procesos organizacionales no constituyen un campo de estudio estrictamente científico. La opinión contraria, que sí pide el otorgamiento de ese status, trasladando su materia al ámbito que presume más exigente de las disciplinas científicas, antes que un reclamo riguroso y preciso en sí mismo es un planteamiento ideológico que no expresa mas 'verdad' que los deseos de sus proponentes, fundados en percepciones de conveniencia material antes que en consecuencias epistemológicas.[7] Frente a este reparo cabe insistir en que si bien los procesos organizacionales implican procesos (componentes) materiales que deben ser sometidos a medición y cálculo racional, sólo son tales procesos especificados en el orden de las intenciones, la discrecionalidad y la agencia responsable de sus agentes, que no excluye, ni puede hacerlo, el azar, lo imprevisible y todos aquellos otros disparadores de la experiencia que aún no sabemos cómo conocer.

---

[6] Pensar las ―novedades" de la ciencia, desde el telescopio o el microscopio hasta los procesos físicos y químicos que pueden controlarse hoy, requiere una disposición mental fuertemente contra-intuitiva.

[7] Un ejemplo a favor de esta causa, en el estudio del domino público, está en Melvin Dubnick, ―Demons, spirits, and elephants: reflections on the failure of Public Administration theory" (en http://newark.rutgers.edu/~dubnick/contact.html, 1999).

Esto hace que las actividades que le son propias al organizar difícilmente puedan estructurarse y ponderarse únicamente según criterios de racionalidad formal, lo cual liberaría a los agentes de responsabilidad moral y los haría sólo pasibles de error técnico. Por el contrario, la compleja red de interacciones materiales y simbólicas que damos en llamar organizar y organizaciones merece ser comprendida en forma racional pero extensa, hasta incluir los términos de la imaginación y la interpretación propios de la creación artística.

1.3. La lógica del enfoque sistémico aplicado al organizar.

En un sentido general, sistemas son totalidades hechas de componentes que interactúan, directamente a través de la mutua causación o indirectamente, a través de retroalimentación. Debido a los efectos de esa interacción, un sistema como totalidad es siempre más que la suma de sus partes (Meek & Newell 2000). Según esta noción, entonces, sería posible, y aún inevitable, concebir las organizaciones como *totalidades* que integran todas sus partes y de cuya composición resulta –la novedad de tipo combinatorio" (Bunge 2004, 27). Esta novedad se caracteriza por propiedades que sus componentes no poseen, y tres son los aspectos que Bunge destaca en ellas para diferenciar las *combinaciones* de los meros agregados o colecciones de cosas o partes.

En primer lugar, en una totalidad compuesta, los elementos constitutivos originales resultan modificados en la vinculación sistémica, por lo cual no son meros constituyentes sino *precursores*. En segundo lugar, las combinaciones –desde un compuesto químico hasta un sistema social—son más estables que los agregados, porque son más cohesivas. En tercer lugar (y consecuencia de lo anterior), estas totalidades requieren más energía y tiempo que los meros agregados. En este punto, Bunge invita a pensar en emergencias tales como las del sistema solar, la célula, el cerebro humano o el Estado. Cuando pensamos en tales clases de sistemas, resulta claro que las totalidades resultantes de combinaciones de unidades de inferior nivel poseen propiedades de las cuales sus partes o precursores carecen (2004, 28-29).

Conforme a este argumento, todas las organizaciones que conocemos como tales podrían ser consideradas emergencias o totalidades compuestas, con propiedades –denominadas *emergentes*—de las cuales sus partes carecen, sin que sea preciso debatir modos o formas particulares, como las señala Bunge. Entre otras, por ejemplo, la condición de emergentes absolutos o relativos, o el producto del ensamblado natural y espontáneo versus el ensamblado artificial o construido, así como tampoco distinguir entre emergencia *ontológica*, relativa a la aparición de la novedad cualitativa, y *epistemológica*, relativa a la imposibilidad de predecir una totalidad a partir de niveles inferiores de organización (2004, 30-31). Ambos aspectos importan para interpretar el fenómeno organizacional, especialmente considerando el peso de la tradición interpretativa que presupone el carácter instrumental o mediador de las organizaciones, lo cual puede llevar a confundir las condiciones y términos de la determinación estructural de un sistema en general con el determinismo o fatalidad de las producciones o resultados de un sistema social en particular, donde tal predeterminación no existe. Una consideración análoga merece la noción de estado futuro predecible, aunque esta cuestión será tratada más adelante. En todo caso, aquí cabe destacar la coincidencia entre investigadores de distinta persuasión, como lo son Bunge y Maturana, respecto de conceptos que en última instancia remiten a los de *causa* y *finalidad*, en la tradición filosófica y científica.[8]

Interesa destacar que Bunge utiliza el concepto de *composición* como sinónimo de *organización* y *estructura* de una totalidad, y confirma de paso la intuición primaria de que toda vez que se habla o intenta describir un fenómeno organizacional, se habla y conjetura acerca de un fenómeno complejo, que debe ser recogido por una explicación consecuente. Al mismo tiempo, el planteo procura evitar el debate metafísico que se da entre quienes rechazan la interpretación de emergencia como categoría ontológica, por imprecisa, y prefieren limitarse al equivalente epistemológico de ―impredecible". Esto no es del todo satisfactorio, pues puede llevar a la misma clase de generalización y confusión que el autor quiere evitar, tal como lo demuestra la ejemplificación que sigue. Supongamos que se declara que ―los biólogos afirman que la vida es una propiedad

[8] Es posible preguntarse, por ejemplo, cuánto adeudan a Kant, en este sentido específico, ambas tradiciones.

emergente de las células". Sacada de contexto, la frase podrá significar, para algunos, que la vida ha de seguir necesariamente a las células, como si la vida fuera un resultado prefigurado en el precursor. A ello podrá oponerse la convicción, lógicamente fundada, de que la forma característica de los seres vivos, su existencia idiosincrática, tiene que ver con la autonomía de su operar y sólo con él, y que este operar no es un resultado prefigurado como factor entre los elementos del proceso que le dio origen, ni puede guiar el curso de la dinámica estructural que le da origen (Maturana, 1995b, 12). Naturalmente, esta discusión imaginaria no cancela ninguna otra, que pudiera referirse, por ejemplo, a la fuente última o propositiva de la vida, ni puede resolver ni resolverse en sus términos.

La afirmación que se desprende como corolario de lo anterior es que no puede declararse sin más la existencia de propiedades en sí mismas, "ubicadas en el platónico mundo de las ideas" sino en alguien o algo que las posee o manifiesta de alguna manera, así como tampoco pueden declararse propiedades negativas ni disyuntivas (Bunge 2004, 31). Sin cosas o personas, no hay propiedades en sentido estricto. De allí que preguntarse acerca de las propiedades de un objeto sea, en realidad, preguntarse "cómo surgen las cosas con propiedades emergentes", lo cual interesa aquí sobremanera, puesto que el caso es aplicable a las organizaciones. Una síntesis posible del argumento de Bunge sería como sigue:

a) Natural o artificial, el proceso de ensamblado de elementos constitutivos de una totalidad puede ocurrir progresivamente y no todo de una vez. Algunos procesos de auto-ensamblado, tales como la conformación de estrellas o la de organismos, se han extendido por millones de años.

b) **Niveles de organización** son las colecciones de cosas con propiedades en común. Se ordenan por relaciones de precedencia de nivel.[9]

c) En los procesos y funciones de los sistemas se distinguen fases o marcos temporales de emergencia.[10]

[9] Bunge distingue el moderno concepto de jerarquía, nacido de la biología evolutiva, del tradicional, que tanto connota dominación como la cualidad de lo sagrado. Más adelante se tratará este tema en particular.

d) El concepto de emergencia combina los de **novedad cualitativa** y aparición en el transcurso de un **proceso**. Una propiedad de un objeto complejo es emergente si ni los constituyentes ni los precursores de dicho objeto poseen esa propiedad. Todo lo que emerge surge en un objeto (complejo).

e) Tanto las cosas como los procesos pueden emerger y extinguirse.

De todo lo señalado hasta aquí se desprenden tres conjeturas (en el texto de Bunge son dos postulados y un teorema):

1. Todos los procesos de desarrollo y evolución están acompañados por la emergencia de algunas propiedades y la extinción de otras.

2. Sólo una propiedad es común a todas las cosas concretas y jamás se extingue: la capacidad de cambiar (Bunge 2004, 36).[11]

3. Todas las historias de largo plazo son graduales en algunos aspectos (propiedades) y discontinuas en otros.

Con estos señalamientos Bunge procura persuadirnos de no caer en trampas cognitivas como las que resultan, por ejemplo, al soslayar lo que denomina estructura de niveles de la realidad, o derivan de considerar la ontología como invulnerable a la prueba empírica. En todo caso, en el estudio del fenómeno social que nos interesa, no toda colección de personas y objetos posee la estructura característica que permite distinguirla como organización. La delimitación que afecta la distinción de organización depende del concepto de **vínculo**, como sigue:

f) La **estructura** (u **organización**) de un objeto es la colección de relaciones entre sus componentes. Las relaciones pueden ser vinculantes y no

[10] Un ejemplo sería la emergencia del lenguaje, en fases esquematizadas por Mac Whinney: evolutiva, embriológica, de desarrollo, de interlocución y diacrónica, o de los cambios lingüísticos a través del tiempo (Bunge 2004, 33).
[11] El eco de Heráclito resuena aquí: ~~"e~~ambiando, descansa" (Fragmento 84ª); es en el cambio que las cosas hallan reposo (Farré 1983, 233).

vinculantes: las primeras transforman a las partes relacionadas, las segundas no. Los vínculos son la clave de la auto-organización (Bunge 2004, 38).

g) Un **sistema** es un objeto con una estructura vinculante.

h) Un **mecanismo** es un conjunto de procesos de un sistema, que producen o impiden algún cambio –la emergencia de una propiedad o de otro proceso— en el sistema como totalidad. Los sistemas concretos –p.ej., los núcleos atómicos, las células o una organización—poseen mecanismos, no así las cosas simples o los sistemas puramente conceptuales (ibid., 39).[12]

i) **Explicar** (un objeto) es proponer el mecanismo o los mecanismos que dan lugar al surgimiento del objeto explicado (que mantienen o destruyen a ese objeto).

Naturalmente, no es esta la única descripción posible de la lógica del enfoque sistémico, ni necesariamente la mejor, pero sí es una síntesis que reúne sus términos en una aceptación generalizada. Estos conceptos serán utilizados con frecuencia durante la indagación, de un modo u otro, teniendo en cuenta los límites a su pretensión, de lo cual trata el punto que sigue.

1.4. Pretensión matemática de las explicaciones: verdad, bondad, belleza.

Llegados a este punto, es preciso coincidir con Bunge en que los procesos de emergencia son muy difíciles de explicar, al menos satisfactoriamente. Varias consecuencias se derivan de ello. En primer lugar, es preciso reconocer que no hay ninguna teoría aceptada, completamente satisfactoria para legos y entendidos por igual, acerca del modo o los modos de emergencia de los –objetos" primordiales del mundo, por no decir mundo mismo, como los organismos, la vida inteligente, el lenguaje, las comunicaciones, las organizaciones. Para cada uno de estos temas, y otros no menos

[12] Bunge ilustra el caso con referencias al trabajo, el comercio, la cooperación, la competencia.

opinables, hay opiniones, creencias y conjeturas razonables, unas más sugerentes y extendidas que otras, que concitan la atención y eventualmente el acuerdo de una comunidad interesada y participante que las adopta conforme a sus méritos, hasta que la misma comunidad, de manera consecuente con las formas de su propio operar, las conserva o desecha. En segundo lugar, como corolario del precedente, la condición o condiciones de posibilidad de una teoría para ser *aceptada* versus ser *verdadera* también están en discusión. En tercer lugar, al margen de las preferencias personales, entre los participantes del debate no hay las coincidencias necesarias para dirimir con justicia entre la experiencia del mundo y la explicación del mundo y su experiencia.

La solución que Bunge y otros con él proponen para este dilema es aceptar que una explicación precisa requiere una teoría precisa, es decir, matemática (2004, 41). El argumento apela más a la conveniencia que a la certidumbre. Se supone que una teoría o explicación *matematizable* (en el sentido de que puede ser expresada en formulaciones absolutas, no necesitadas de otro lenguaje) absuelve de subjetividad, aleatoriedad o metafísica a la comprensión del objeto así conocido, y éstos, a su turno, serían requisitos para que la comprensión lograda sea considerada científica. Cuando la evidencia indica que una emergencia dada –p.ej., los partidos políticos, el Estado o las cooperativas de trabajo—resulta causada por una gran variedad de mecanismos de emergencia, que pueden haber actuado simultáneamente o no, en uno o más de un sitio cada vez, es prácticamente imposible encontrar una definición adecuada, general y universal de las condiciones que han hecho posible ese fenómeno. Mas sin esa adecuación general y universal de la explicación de las condiciones de emergencia ningún fenómeno de esa clase queda debidamente explicado, o lo que es lo mismo, dicho fenómeno no puede ser explicado por una teoría clara y precisa, que lo defina de modo incontestable. En suma, las explicaciones científicas son satisfactorias porque son específicas, y su especificidad deriva de que dan razón de los mecanismos específicos de emergencia de lo explicado.

Esta declaración permite a Bunge desechar como ilusoria la pretensión teórica de –las explicaciones dialéctica, psicoanalítica, por selección natural y por elección racional" (2004, 41), entre otras igualmente conjeturables, incluyendo buena parte de lo que damos en llamar –sociología". No obstante, más allá del rechazo visceral de Bunge

por tales indagaciones –que no es preciso compartir—y sus respectivas pretensiones, queda en pie que no disponemos de una perspectiva epistemológica privilegiada (científica, matemática) para garantizar el estudio y la reflexión acerca del fenómeno social de la vida organizada y producir respuestas equivalentes a las que se dan en dominios cuya determinación estructural hace posible la –matematización".

Los intentos fracasados por explicar *científicamente* fenómenos y procesos sociales complejos sobrepasan en mucho a los supuestos logros en la materia, aunque esto no sea un triste privilegio de las denominadas ciencias sociales, pues también en el campo de las ciencias de la naturaleza se puede verificar esta limitación de las teorías. En este sentido, Bunge trae a colación y critica la tradición epistemológica que denomina –filosófica estándar", en la que ubica a Popper, según la cual una explicación es una inclusión dentro de una generalización; esto es, que un hecho será explicado si la descripción de su ocurrencia puede ser deducida a partir de un enunciado legal, junto con las circunstancias pertinentes, como las condiciones de inicio que lo hacen posible. Bunge dice que esta postura satisface los aspectos lógicos de una explicación pero no así el ontológico, relativo a los mecanismos, que sería el único criterio que en última instancia garantizaría una explicación científica (2004, 43-44).

Naturalmente, el punto de vista de Bunge no es el único autorizado ni agota la cuestión. Por un lado, cabe objetársele que la reducción de una explicación matemática a su valor de verdad –según sugiere la primacía lógica que el autor procura para su argumento—nada dice, afirma ni niega acerca de la bondad y belleza requerida para las explicaciones matemáticas, que son aspectos a los cuales los matemáticos mismos otorgan importancia, en su propia experiencia. Y así como no pueden ser soslayados en el dominio de las matemáticas, tanta o más importancia tienen para la comprensión de las estructuras y procesos organizacionales. La distinción no es de grado sino de naturaleza: en matemáticas, la demostración de una hipótesis debe ser absoluta, o no se admite como en explicación concluyente del caso (Lynch 1997), mientras que en el dominio de las prácticas sociales sólo es posible hallar demostraciones históricamente constituidas, relativas a su propio contexto, deriva y proyección.

La cuestión remite al origen de la especulación, en el estudio de la relación entre la naturaleza y los números, que nuestra cultura adeuda a Pitágoras. A él se debe la creencia de que el universo y todo en él es número, que está constituido numéricamente y que es comprensible como número, mediante números. Pitágoras –y todos los hombres que han sido y siguen siendo Pitágoras—en definitiva creía que el número era la clave secreta y sagrada del mundo, y de la comprensión del mundo también; forma y sustancia, oscura y luminosa a la vez, oculta y evidente, inteligible, misteriosa. No es arbitrario, en este sentido, que una de las vinculaciones más trascendentes que su escuela planteó fue la relación sinónima de armonía en la música y en las matemáticas, sobre la que se volverá más adelante.[13] Al estar el número en todas partes de la totalidad del mundo, la explicación matemática habría de ser, consecuentemente, la más totalizadora y aquella capaz de producir una clase de conocimiento más absoluto que el acumulado por cualquier otra ciencia, por la vía de la demostración incontestable.

En este sentido específico es que Singh habla del valor de las demostraciones matemáticas comparadas –con su pariente pobre, la demostración científica" (2004, 55). Las primeras son absolutas, las segundas no; las primeras se proclaman –verdaderas hasta el final de los tiempos", las segundas se aceptan como muy factibles, con base en la evidencia disponible para respaldarla, hasta que nueva evidencia conduzca a una demostración alternativa. Sin esta –debilidad" de la explicación científica, el progreso de la ciencia, las así llamadas –revoluciones" en materia de conocimiento, no sería posible.

Ahora bien, esta progresión en el tiempo, que debería su condición de posibilidad y alcance, paradójicamente, a la debilidad o imperfección consustancial al cuerpo teórico, encuentra sustento para la razón en las emociones y la imaginación. De aquí sigue que no puede procurarse la verdad, ni siquiera en el dominio (absoluto) de las matemáticas, sin intervención de la intuición y las disposiciones anímicas, estéticas, éticas y morales, que hacen al orden de la belleza y la bondad concurrentes.

[13] Pitágoras no dejó ningún escrito; a él se atribuyen los que hayan sido sus hallazgos tanto como los de sus discípulos, en un legado hecho de historia, leyendas y recreaciones más o menos interesadas, en proporciones paradójicamente imposibles de determinar.

El caso del teorema de Fermat y su resolución por Andrew Wiles, trescientos sesenta años después de enunciado, ilustra el argumento. Pierre de Fermat, matemático francés, nacido en 1601 y muerto en 1665, dejó enunciado el teorema que lleva su nombre como una anotación marginal en su ejemplar de la Aritmética de Diofanto de Alejandría. La nota, descubierta por su hijo y publicada póstumamente en 1670, dice lo siguiente: *–Es imposible descomponer un cubo en dos cubos, un bicuadrado en dos bicuadrados, y en general, una potencia cualquiera, aparte del cuadrado, en dos potencias del mismo exponente. He encontrado una demostración realmente admirable, pero el margen del libro es muy pequeño para ponerla".*

El legado del francés interesó a la comunidad de matemáticos desde mediados del siglo XVII hasta nuestros días, pues siempre su supuso que la imposibilidad teórica enunciada tenía una solución demostrable, la cual Fermat mismo dijo haber hallado pero nunca comunicó. Muchos trataron de rendir la prueba y fallaron en el intento, hasta que la empresa quedó como una de las curiosidades desafiantes de la disciplina, sin consecuencias previsibles, prácticamente inmaterial. El tiempo transcurrió, hasta que Andrew Wiles, matemático contemporáneo, utilizó en su investigación las hipótesis del matemático japonés Yutaka Taniyama (1927-1958), trabajadas con su colega Goro Shimura (n. 1930). Singh comenta al respecto –y la advertencia importa mucho--que las hipótesis de Taniyama carecían de fundamento y estaban basadas en la intuición más que en evidencia empírica. Todo indica, además, que esa falta de sustento empírico nunca dejó de atormentar al sabio japonés. Pero el comentarista añade que ello no fue obstáculo para que su colega Shimura creyera firmemente en la profundidad y alcance de las ideas de su amigo. Eventualmente, no fue el único, pus la profundidad y alcance de las ideas de su atormentado colega serían corroborados por el uso que Wiles hizo de ellas y el provecho que obtuvo al construir su propia explicación del dilema matemático. Al respecto, John Lynch, en el prólogo ya citado, sintetiza bellamente la idea que aquí procura destacarse; la intuición de Shimura, ya que no la evidencia desprendida de su obra, le permitió aprender la noción de –bondad" en las matemáticas, lo cual resume su frase: –se siente que algo es correcto porque es bueno" (Lynch 1997, 17).

Se disculpará esta digresión, hecha para destacar la vinculación entre vectores de verdad y bondad en la construcción de explicaciones satisfactorias en matemáticas, aprovechando la analogía para ilustrar otros campos de conocimiento y trascendiendo a la vez los límites, siempre provisorios, de las autonomías disciplinares. Lo dicho por Shimura encuentra fundamento en las ideas de Humberto Maturana –aunque aquél no haya podido conocerlas—que señalan que toda acción está siempre especificada en el dominio de una emoción. La idea de que es posible, si no obligado, *sentir* lo correcto de una formulación a partir de su contenido de bondad, sin apelar precautoriamente al análisis lógico u otra operación del intelecto, puede resultar escandalosa para quienes se aferran a cierta tradición racionalista y positivista, pero no carece de sentido y fundamento riguroso.

Naturalmente, es probable que otros matemáticos no estén de acuerdo con Shimura ni con Lynch, ni estén dispuestos como ellos a hacer concesiones que calificarían de irracionales a los juicios matemáticos, pero ninguno se ha declarado ofendido o escandalizado por tal afirmación. Si la vinculación entre verdad y bondad puede verificarse en el dominio de las matemáticas, con mayor vigor y recurrencia estará dada en otros campos de la ciencia y la experiencia y, sin lugar a dudas, de cualquier práctica social.

A su turno, la relación de las matemáticas con la belleza es igualmente destacada. A la muy recurrida sentencia de Bertrand Russell, según la cual las matemáticas ―poseen no sólo la verdad, sino cierta belleza suprema, una belleza fría y austera, como la de una escultura", podrían sumarse otras, con otras tantas imágenes más o menos felices de la misma idea.[14] En el mismo orden conceptual, Gian Carlo Rota (1932-1999), destacado matemático y filósofo, sostiene que los matemáticos gustan de entretener discusiones acerca de la belleza de sus piezas favoritas, aún cuando discrepen acerca de los criterios que deberían respetarse para considerar bella una producción matemática, por oposición a las cualidades estéticas apreciadas en la belleza de otras producciones, especialmente las obras de arte (Rota 1996).

[14] Bertrand Russell, lógico, filósofo y matemático (1872-1970).

En todo caso, la relación entre la idea de belleza y las matemáticas está fuertemente arraigada. Importa mucho, en este sentido, el planteamiento de un pensador como Rota,[15] para quien la apreciación matemática depende de modo crucial del progreso histórico de la disciplina o, lo que es lo mismo, la apreciación matemática es función del tiempo. La belleza de una pieza matemática –dice este autor—depende de escuelas y períodos, y en un momento determinado puede ser considerado hermoso lo que en otro parecer trivial. Lo que importa aquí es que siempre habrá una comunidad de interesados –en este caso, una comunidad de matemáticos, pero la idea es aplicable a otras personas, intereses y disciplinas—que adoptan un ~~"a~~cuerdo sustancial" respecto de la matemática que ha de ser considerada hermosa. Y agrega:

> ~~"L~~a belleza de una pieza de matemáticas no consiste meramente en los sentimientos subjetivos experimentados por el observador. La belleza de un teorema es una propiedad objetiva a la par con su verdad. [la cual] no se diferencia de su belleza por un grado mayor de objetividad. La verdad matemática está provista de un carácter absoluto (…) Bajo una mirada atenta, se puede notar que este carácter definitivo debe ser atenuado. La dependencia de la verdad matemática en la demostración resulta ser su talón de Aquiles. Una demostración que pasaría los actuales estándares de rigor puede dejar de ser considerada rigurosa por generaciones futuras. Toda la teoría sobre la que un teorema depende puede llegar a probarse incompleta en una fecha posterior. Los estándares de rigor y relevancia son dependientes del contexto, y cualquier cambio en estos estándares lleva a un cambio concomitante en la posición de una afirmación matemática aparentemente atemporal. Consideraciones similares se aplican a la belleza matemática. La belleza matemática y la verdad matemática comparten la propiedad fundamental de la objetividad, y la de ser inescapablemente dependientes del contexto. La belleza matemática y la verdad matemática, como cualquier otra característica de la matemática, están sujetas a las leyes del mundo real, a la par que las leyes de la física. La dependencia del contexto es la más primera y básica ley de este tipo". (ibíd., subrayado añadido)

Se disculpará la larga transcripción, pero resulta congruente con el argumento del presente trabajo y lo avala, aún proviniendo de un pensamiento supuestamente alejado de la tradición de la teoría de organización. Hay una inocultable tensión en los

[15] Rota fue miembro de la Academia de Ciencias y la Sociedad de Matemáticas de EEUU, así como de numerosas sociedades internacionales, incluyendo la Academia Argentina de Ciencias. Fue laureado por el M.I.T y las universidades de Estrasburgo y Bologna, entre otras. A sus dotes de matemático y filósofo, Rota unió los de poeta –como dijera un colega suyo—~~"n~~o en el sentido formal sino en el de quien se expresa con poder imaginativo y belleza de pensamiento", lo cual tornaba sus modos en poéticos, en el sentido fundamental de la palabra. En http://www.gap-system.org/~history/Biographies/Rota.html

términos que plantea Rota, por la presunción de que la verdad y la belleza matemática comparten la propiedad fundamental de la objetividad y la dependencia del contexto, que implica la sujeción simultánea a la permanencia y al cambio. El matemático y el filósofo que hay en él están dispuestos a convivir con la paradoja y progresar en el conocimiento de las matemáticas –conocimiento a secas—no a pesar de la tensión paradójica que encierra sino en virtud de ella, gracias a ella, como resultado de asumir que el carácter absoluto que le exige a la verdad matemática está sujeto a la dependencia del contexto mundano, histórico y concreto, sin que le parezca menos ~~–v~~erdadero" en el orden de los absolutos o universales lógicos. En definitiva, lo que Rota dice es que la pretensión de algunos matemáticos –pretensión histórica antes que lógica, no exclusiva de los matemáticos, atribuible a otros pensadores también —de abstraer las matemáticas del tiempo, cancelar literalmente el tiempo en matemáticas, queda superada y anulada por la inevitabilidad de su propia emergencia y su deriva, que son estrictamente temporales.

Para abundar en este sentido, Rota añade que prueba de la importancia de la belleza matemática podría encontrarse al considerar su opuesto: la fealdad o ausencia de belleza de una demostración matemática, para él asociada a la ausencia de ~~–d~~efinitividad" (*sic*) o aptitud concluyente de una demostración. Carente de belleza, entonces, sería la demostración que no prueba en forma concluyente su verdad. Al llegar a este punto, Rota recuerda que los matemáticos raramente utilizan la palabra *feo* y que, en su lugar, la expresión más usual para expresar desagrado es preguntarse para qué sirve el teorema o demostración cuestionados. Cuando un matemático levanta esta pregunta –dice—~~–n~~o está pidiendo una lista de aplicaciones" sino aproximándonos ~~–a~~l sentido oculto de la belleza matemática" (Rota 1996).

El argumento sugiere o implica la relación existente entre los vectores normativos de *eficacia* y *eficiencia*, que se discuten tanto en el dominio de las matemáticas como en el de cualquier práctica social, y muy especialmente en materia de organizar y teoría de organización. En este sentido, Rota recuerda –y toda tradición científica con él—que los matemáticos ~~–e~~stán preocupados por la verdad", sin olvidar que existe ~~–c~~ierta ambigüedad en el uso de la palabra *verdad*", ambigüedad que puede

ser observada toda vez que se apela a la belleza como rasgo distintivo que hace a las matemáticas únicas entre las ciencias. La propiedad que advierte Rota como determinante de la relación entre verdad matemática y belleza matemática es que ninguna admite grados, como ocurre en otros campos de la indagación. Por eso dice que la perplejidad del matemático ante un enunciado, expresada en la pregunta –¿para qué sirve?", no cuestiona el contenido que ha sido verificado lógicamente sino que procura determinar la relevancia del enunciado. –La ilustración y no la verdad es lo que el matemático busca" –dice Rota—cuando ya conoce la verdad lógica de un enunciado que aún mantiene su sentido último oculto (1996).[16]

En suma, que ya sea en relación con el método de investigación, que puede llevar a demostraciones matemáticas *elegantes* (por su brevedad, aptitud para ser generalizable, capacidad para tornar el problema en sencillo y producir un resultado utilizable, dentro y fuera de las matemáticas), como en relación a los resultados (que permiten establecer conexiones de sentido entre dos áreas de investigación que parecían no relacionadas), distintos y reconocidos matemáticos sostienen que la noción de belleza, así como la de bondad, son inseparables de la noción de verdad matemática. Si esto es aplicable a la clase de conocimiento que se predica como el horizonte interpretativo de la práctica científica en general, con más razón habrá de buscarse su correlación en otros dominios, como la práctica del organizar y las teorías que la expresan.

Aunque las matemáticas constituyan una de las formas más puras de pensamiento –tal como señala Lynch, en el prólogo citado—su desarrollo no es ajeno a las emociones ni a las apelaciones al *espíritu* que trasuntan los investigadores en su dedicación al trabajo. Con todo, no se sugiere aquí que se la práctica sólo por el placer estético que facilita a los practicantes, sino que la imbricación de significados de dicha práctica es siempre más profunda que la sola declaración de su sentido lógico o formal. En consecuencia, así como la comprensión de esta práctica tan alta y rigurosamente

[16] La imagen evoca a los metafísicos de Tlön, que no buscaban la verdad sino el asombro. Cfr. Jorge Luis Borges, "Tlön, Uqbar, Orbis Tertius", *El jardín de los senderos que se bifurcan* [1941], *Obras Completas*, Buenos Aires: Emecé, 2007.

formalizada requiere algo más que descripciones puras de esa clase, otro tanto podrá decirse acerca de otras prácticas sociales, incluyendo especialmente el organizar.

Estos señalamientos apuntan a legitimar el enfoque adoptado para llevar adelante el presente trabajo, procurando que el estudio y la reflexión sobre el fenómeno organizacional no deban pagar tributo a una metodología previamente aceptada como tal (esto es: validada como científica), ni siquiera con los resguardos de relativismo que suelen oponer al rigor lógico quienes insisten en sostener estas indagaciones como propias de las ciencias sociales. Queda suficientemente claro que, desde el punto de vista específicamente científico, tal protesta y pretensión no están garantizadas.

Lo dicho arriba es válido también respecto de la adopción de un enfoque sistémico. La renuncia a la ciencia o, mejor dicho, la renuencia a conceder validez exclusiva a la pretensión del abordaje científico del fenómeno organizacional, pese a la descalificación que sugiera la supuesta irracionalidad indecorosa del gesto, no implica en modo alguno resignarse a un modo subalterno de conocer y valorar. Por el contrario, la aceptación de que sólo es posible hacer ciencia con relación a sistemas estructuralmente determinados (Maturana 1995b, 25) no impide ni disminuye la importancia de conocer, de modo no menos valioso, los sistemas irreductibles a esa clase de determinación, como son los sistemas sociales.

1.5. Niveles de realidad y conocimiento.

Se atribuye a Gregory Bateson el haber dicho alguna vez que todos los procesos políticos son básicamente procesos biológicos que los políticos ignoran.[17] En función de los conceptos vistos hasta aquí, la frase hace sentido toda vez que se distingan los *niveles de la realidad*, o colecciones de –eosas" que poseen propiedades en común (para

[17] Citado por Rolf Behncke, Prefacio a *El Árbol del Conocimiento*, Humberto Maturana y Francisco Varela, 1991. En su forma original, Bateson es menos taxativo, y sólo se pregunta qué político sabe que los procesos que le interesan y afectan son básicamente procesos biológicos (Cfr. Gregory Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*, Chicago, 2000).

seguir con la terminología Bunge). Permítase asimismo el uso del concepto de *cosa* en un sentido lato y convencional, aún cuando pueda objetarse su carácter no equívoco, para facilitar una exposición que no intenta justificar ninguna metafísica. Hecha la salvedad, puede aceptarse que los aludidos niveles de realidad sean agrupamientos razonables, como composiciones estratificadas de elementos relacionados en común, en las dinámicas que los producen y son producidas en la misma concurrencia/co-ocurrencia. La aplicación de esta noción a la comprensión de las estructuras y los procesos sociales permite distinguir agrupaciones o estratos de distinta y creciente complejidad, tanto en lo que corresponde a su propia totalidad como al tipo de conocimiento que pueda asociársele. Este es el aspecto crucial de la cuestión: que exista o no correspondencia entre la experiencia del mundo y la teoría que explica el mundo y la experiencia.

La asociación o disociación entre niveles de complejidad del mundo y las posibles formas de conocimiento correspondiente hacen al desarrollo de estrategias y debates de muy larga data en nuestra cultura, y no solamente en la tradición científica que critica Bunge. Por ejemplo, en *República*, Platón nos legó una magnífica ilustración del tema, en forma de teoría del conocimiento que, con mayor o menor variación y especificación, sigue auspiciando el debate epistemológico en nuestros días. La presunción de que el mundo está arreglado (como dado y ordenado con arreglo a ideas o propósitos rectores, es decir, organizado) en niveles de materialidad, inmaterialidad y complejidad, coincidentes a su vez con formas igualmente idiosincráticas de conocimiento para cada nivel, se arraiga en Platón y ha operado desde entonces como presupuesto subyacente del idealismo especulativo, eventualmente replicado en teorías de diferente cuño –p.ej., la psicología evolutiva—que incluso lo niegan.[18]

En el campo de la teoría de organización, la idea de mundo arreglado, ordenado de modo previsible y accesible de modo consecuente por la razón y el cálculo, fue también un presupuesto bastante extendido. Tanto los clásicos de la sociología como los

[18] Cfr. Platón, *República,* Libro VI, ~~"a~~legoría de la línea": una línea dividida en dos partes desiguales muestra la progresión del conocer según la complejidad del mundo: la parte menor corresponde al mundo sensible y la opinión, en el que hay mutación y cambio, y la mayor es propia del mundo inteligible y el conocimiento propiamente dicho, correspondiente a las formas, los universales, los arquetipos e ideas supremas inmutables.

primeros teóricos de organización asumieron como propia la finalidad de producir conocimientos científicos acerca de ese dominio en particular de las prácticas sociales, en una parcelación del progreso de las ciencias en general, grata al espíritu positivo que los impulsaba. En esta apreciación, el orden correspondiente a la composición o arreglo del mundo es comprensible en una estructura de niveles, tanto de la realidad del dominio organizacional como de las capacidades cognitivas (y no solamente cognitivas) necesarias y suficientes para operar en cada nivel.

Para ilustrar el punto, baste citar nuevamente a Elliot Jaques, cuyo entendimiento sistémico del mundo organizacional dio lugar a su teoría de la ―organización requisita", o Teoría de Sistemas Estratificados (Jaques 1987, 10). Para Jaques, todo proceso en general y los procesos organizacionales en particular, siguen a una estructura; esto es, todo proceso presupone una estructura. La teoría de sistemas estratificados se postula como teoría comprehensiva del organizar, fundada en la existencia necesaria de un patrón universal lógico de estratificación organizacional que el autor declara haber corroborado empíricamente, a lo largo de años de investigaciones en diversos países y culturas. Básicamente, postula la correlación universal –anticipada por Platón—entre niveles de complejidad de la realidad del mundo, convertidos en niveles de complejidad de tareas, y niveles de complejidad y maduración de la capacidad cognitiva de las personas, convertidas en capacidad de trabajo, con independencia de los condicionantes que puedan proveer otras variables (género, cultura, nivel socio-económico, etc.).

En este orden, Jaques concuerda con la perspectiva evolutiva, reconocible en los aportes de Piaget al conocimiento de la formación del conocimiento –valga la redundancia—y particularmente con las direcciones establecidas por Freud y la teoría psicoanalítica desarrollada por Melanie Klein (1987, 133). Así, del mismo modo en que se distinguen los órdenes del mundo a cuyo conocimiento accede previsiblemente un niño en tanto opera en él, los estratos organizaciones reiteran la secuencia, creciendo en niveles de complejidad. Jaques plantea que estos órdenes son: mundo tangible, propio de la experiencia inmediata y concreta (p.ej., ―Puky"); orden simbólico, propio de conceptos identificables en particular (―mi perro"); orden de los intangibles, propio de

los conceptos abstractos (–los animales domésticos”) y finalmente los universales, o conceptos comprensivos de otros órdenes en particular (–civilización”). Esto es, desde la singularidad de un nombre que designa sólo un objeto único, hasta la pluralidad de nombres y objetos comprendidos en un concepto que los presupone. Este esquema se reproduce a distintas edades de la vida, con distintos niveles de maduración de la capacidad de trabajo y distintos niveles de complejidad del mundo en que se puede operar.

Dada esta correspondencia, Jaques sostiene que sólo hay una manera de organizar –requerida por la naturaleza de las cosas” (o *requisita*, en el contexto de su obra), y es aquella que permite que las personas vean facilitada la progresión de sus capacidades en el trabajo, ubicando a cada una en el estrato organizacional (jerarquías) que corresponda al nivel de complejidad de la realidad en el cual puede operar eficaz y eficientemente, no por debajo ni por encima, según la aptitud para el desempeño personal que cada individuo posea, en función del nivel de conocimientos y otras capacidades adicionales. Por ello, medir el tiempo y la discreción temporal para completar satisfactoriamente una tarea son los constituyentes centrales de su teoría, y la comprensión de las dimensiones del tiempo (intención y sucesión) son los aspectos cruciales de la comprensión del organizar (ibíd., 136).

Así como se puede otorgar crédito al planteamiento de Jaques, es posible coincidir intuitivamente con Bateson, sin mayor resistencia: en tanto los humanos somos seres vivos, los procesos de la vida humana tienen soporte elemental en la vida en cuanto tal. Mas el sentido de la frase va más allá de la obviedad y permite pensar el sentido de lo obvio como culturalmente condicionado. Es que en materia de conocimiento, básica para la comprensión del fenómeno organizacional, tanto importa el saber como el olvido, que es una de las formas misteriosas del tiempo.[19] Dicho de otro modo, la conjetura razonable --teoría luminosa—en que puede resultar un proceso de reflexión sistemática, genuinamente comprometida en el asunto que pretende explicar, es inseparable de sus fuentes oscuras y remotas, intraducibles, inaccesibles por

[19] Otra forma misteriosa del tiempo es la música, como lo declara Borges en el –Otro poema de los dones” (*Obra Poética*, Buenos Aires, Emecé, 1977), lo cual se discutirá más adelante.

la razón y la lógica formal, pero igualmente vitales.[20] Lo dicho por Bateson, que pone en perspectiva biológica los fundamentos de los procesos políticos, y entendiendo éstos como la mayor extensión intencional de la vida social, implica la secuencia o sucesión de ―niveles de realidad" que podrían distinguirse en el organizar y el conocimiento del organizar, que es la estrategia que se adopta en el presente trabajo.

Los enfoques totalizadores, en un sentido implícita o explícitamente sistémico, suelen expresar el interés de alcanzar esa clase de comprensión, en la cual el mundo y sus objetos, materiales o ideales, se correlacionan con el modo de conocerlos. A la ya referida teoría del conocimiento de Platón –que distingue la opinión del conocimiento propiamente dicho para el mundo material (*visible*) y el simbólico, ideal (*inteligible*), respectivamente-- podrían sumarse otras. Más adelante se volverá sobre el particular, incluyendo la primacía reclamada por la experiencia visual para apreciar las formas.

1.6. Universalidad y forma como problema de límites.

La vida social fluye en la concurrencia y combinación de formas de organización ideales y materiales, concretas y simbólicas, cada una prefigurando su contradictor lógico, como si fueran términos y anti-términos de la sociabilidad efectivamente realizable. El distinguir estas formas define también el ―vínculo informativo" de la conceptualización de la misma configuración en la que se produce ese conocimiento. De hecho, se considera que la operación epistemológica más básica es efectuar una distinción, crear y asumir que existe diferencia entre una forma y todo lo que no constituya o forme parte de la misma forma (Keeney 1983, 18). George Spencer-Brown, autor de *Las Leyes de la Forma*, señaló ya que ―todo un universo surge cuando un espacio es delimitado y separado" (Schiltz 2007, 2), afirmando así la perspectiva constructiva de la cognición, cara a Gregory Bateson, Heinz von Forster, Humberto Maturana, Francisco Varela y, en el impulso sociológico más reciente, Niklas

[20] Jaques dice que el conocimiento es proceso mental verbal, pero el pensar y, por ende, el hacer y el valorar humanos, son un ―continuo entrelazarse entre procesos de pensamiento verbales y no-verbales". Por ello, el trabajo humano ―*nunca* podrá estar basado exclusivamente en el conocimiento" (1987, 35).

Luhmann, cuyo entendimiento ha brindado bases teóricas para múltiples emprendimientos cognitivos, principalmente indagaciones sobre interacciones sistémicas en general. En términos generales, todos ellos coincidirían en considerar la distinción como la operación primaria de la experiencia que hace posible el conocer, o la construcción del conocimiento, del mundo y la persona misma que conoce el mundo y se reconoce conociendo el mundo y a sí mismo, en una dinámica de cognición auto-referida, que incluye los límites de sí mismo y el mundo, y que usualmente se designa con la palabra *forma*. De allí que todo predicamento acerca de cualquier cosa sea un predicamento acerca de una *forma*. En este sentido, dado que desde un punto de vista constructivo del entendimiento resulta básico para la comprensión de los sistemas sociales, así como de toda hechura humana, que sean considerados bajo la legalidad de los entes biológicos relacionados con un ambiente, todo intento por comprenderlos implica considerar formas sujetas a los términos de su diferencia específica.

Es preciso destacar aquí la noción de límite como atributo de sistema y organización, incluyendo el lenguaje en que se expresa la teoría que los explica. Cualquiera sea la extensión, calidad o estado de un sistema, es decir, de las estructuras y procesos que definen su organización, hay un límite más allá del cual no hay tal sistema ni organización, y hay un límite también para el lenguaje en que se lo describe, más allá del cual no hay teoría ni significado relativo a tal lenguaje, sistema y organización. Límite implica la extensión de una dinámica de intercambios entre los elementos constituyentes de un sistema u organización, que queda por él especificada, y la diferencia en la cual esa dinámica cesa. Los límites pueden ser claros o ambiguos, fijos o móviles, físicos o simbólicos, fuertes o débiles, artificiales o naturales, perdurables o provisionales, o de otras especies, y cada clase puede generar una teoría correspondiente (Halley 2000). Pero no hay extensión sin límite, no hay dinámica de intercambios sin la posibilidad –se disculpará la redundancia—de ya no ser la extensión ni la dinámica misma. Esta idea tiene una importancia crucial en el presente análisis, pues afecta tanto a la definición de organización como a la del conocimiento: en el primer caso, porque determina lo que queda comprendido en los términos de *organización*, y en el segundo porque determina el alcance último de su conceptualización y significado, más allá de los cuales no hay ni organización ni conocimiento reconocidos como tales.

La noción de límite corresponde a la extensión tanto como a la duración, al espacio tanto como al tiempo, al mundo tanto como a la comprensión del mundo. En ambos modos hay existencia y no existencia, verificables como forma y diferencia específica, se dan en el espacio y el tiempo. Sin este término que designa precisamente el término de las palabras y las cosas (abusando de la redundancia y de la díada de Foucault), la noción de forma carecería de sentido. Y sin sentido de forma, no es posible hacer, conocer ni valorar los modos y configuraciones estructurales de la acción colectiva, sus procedimientos y expresiones materiales y simbólicas, las disposiciones físicas y morales para realizar actividades, sus requisitos y atributos ponderables y cualquier aspecto sustantivo de lo que damos en llamar organizaciones y vida organizada. Sin formas, en definitiva, no habría posibilidad de distinguir organizaciones en la coherencia interpretativa de la experiencia.

Bateson sintió la necesidad de trascender los límites disciplinarios de las estructuras y procesos académicos de su época, parcelados en especializaciones de creciente diferenciación, cuando quiso avanzar sus intereses investigativos más allá de los entonces aceptados como normales. Esto es, necesitó ampliar el dominio organizacional que en su momento disponía para sus investigaciones, para hacer lugar a una reflexión novedosa sobre el mundo y su conocimiento, a tono con los interrogantes que el conocimiento previo no satisfacía. Reflexionando acerca de si los fundamentos de la indagación científica o filosófica, en el nivel más primitivo, debían resultar del razonamiento inductivo a partir de datos empíricos, encontró que la respuesta no era simple. Dice al respecto:

> ―Es difícil apreciar cómo se puede arribar a la dicotomía entre sustancia y forma mediante argumentación inductiva. Después de todo, nadie ha visto ni experimentado jamás alguna materia informe e inclasificable, así como nadie ha experimentado o visto nunca un evento ‗al azar‘. En consecuencia, si la noción de un universo vacío e informe fue alcanzada mediante inducción, lo fue gracias a un salto de extrapolación monstruosa, y quizás errónea” (Bateson 2000, xxxii) [21]

[21] De la introducción de Bateson: *The Science of Mind and Order* (1971).

Bateson consideraba seriamente la posibilidad de que la observación no haya sido el punto de partida único o excluyente para la reflexión de los antiguos filósofos, y admitía, en tal sentido, que la dicotomía entre forma y sustancia pudiera haber sido una *deducción* de la relación entre sujeto y predicado en la estructura del lenguaje primitivo. Con todo, advierte: "Esto es materia que cae más allá de toda especulación útil" (ibid.). Lo que queda en pie de su razonamiento no es la resignación ante la imposibilidad material de dirimir el debate relativo a los (inaccesibles) fundamentos de la cuestión, sino la convicción de que los procesos mentales, ideas, patrones de diferenciación y estructuración, en suma, las operaciones mentales y prácticas que en este trabajo se entienden por *organizar* son materia de forma antes que de contenidos específicos.

La **forma**, entonces, es constitutiva de la experiencia inmediata de cualquier objeto o, lo que es lo mismo, constitutiva del conocimiento del objeto en tanto surge como tal forma (y no otra) en la acción efectiva de conocer, según la definieran Maturana y Varela, después de Bateson. Si esto es así, todo lo que pueda predicarse del organizar estará de algún modo vinculado a la manifestación de esa dinámica estructural según la forma en que es conocida en la coherencia interpretativa de la experiencia. De aquí que, en sentido estricto, hablar de organizaciones es hacerlo no directamente respecto de alguna forma singularmente percibida como tal, sino hacerlo, con mayor propiedad, en alusión a 'formas de formas'.

El observador interesado en que se prefigura todo sociólogo –inevitable es pensar aquí la preferencia de Aaron por tratar a este observador de *comprometido*— construye su entendimiento mediante discriminaciones y, eventualmente, tipificaciones, mediante las cuales puede atribuir sentidos y significados particulares a las que las recurrencias de lo observado en la coherencia interpretativa de su experiencia. Como se advierte, la noción y la práctica de construcción y organización se refieren, básicamente, a lo mismo. De hecho, más adelante se argumentará que las organizaciones no son distinguibles ni accesibles directamente por los sentidos, sino en la dinámica de realización de una estructura. Consecuentemente, nadie percibe una forma de organización determinada por la idea que esa forma sugiere o representa, sino alguna forma concreta en que esa forma original se expresa, indirecta o metafóricamente.

Permítase una digresión para ilustrar el punto con un ejemplo material: el agua, tal como la conocemos –énfasis en la salvedad—tiene una sola forma elemental, a nivel molecular, y tres formas materiales, a nivel develado (organizado): líquida, sólida y gaseosa. En el mundo tal como lo experimentamos, el agua no tiene ninguna otra forma elemental ni ninguna otra forma material; tampoco tiene estados intermedios, mixtos, provisorios o de otra clase. Sin embargo, accedemos al agua (conocemos, evocamos y cuanto hagamos con ella) en forma de río, lluvia, mar, vertiente, rocío y otras de su forma líquida, o cubitos de hielo, témpanos o granizo en su forma sólida, y vapor o nube en la gaseosa. En definitiva, el conocimiento del agua se perfecciona por la forma de la dinámica peculiar que la forma subyacente asume en la experiencia. Si se trata del agua en forma líquida, por ejemplo, típicamente distinguimos la dinámica que le es propia: reconocemos el caudal, las gotas, el chorro, las ondas, los remolinos y otras formas del fluir del agua (o del agua en su fluir, según se prefiera), aún en la aparente quietud del agua que no circula, y nuestra experiencia asume sin dificultad que son inseparables.

Trasládese el ejemplo a la idea de organización, también típica (en un sentido weberiano), y se dará con el modelo burocrático, que sin error es considerado una forma de organización. Ello no obsta para insistir en que no conocemos organizaciones burocráticas como tales sino que reconocemos estructuras y procesos dados en tanto formas de esa forma de organización. Tampoco es posible conocer burocracias en sentido abstracto excepto como abstracción de la experiencia de diversas ocurrencias de esa clase, en todas las organizaciones que hayamos distinguido como tales en la experiencia de una dinámica organizacional particular, que sólo por ello, entonces, sí adscribimos a la forma correspondiente.

Se ha argumentado que la forma es un universal lógico de la percepción de la realidad –entiéndase lo que se entienda por tal, como descriptor de cualquier estado de cosas y procesos en el mundo—haciendo de ella, por lo tanto, precondición de toda acción, conocimiento y juicio, en cualquier persuasión cognitiva, ética y estética. Tratando de iluminar la relevancia de las formas y su estudio en la práctica del organizar, en función de su doble atribución de ciencia y arte, H. George Frederickson

reflexionó acerca de las cualidades estéticas que reúne el fenómeno. Aunque su planteo apunta al debate al interior de la comunidad de interesados en temas de organización y administración pública, es pertinente aquí. Dice Frederickson que las distintas manifestaciones del arte, ya sea la pintura, la escultura, la arquitectura o la danza, tienen una característica consistente, que no admite reparos geográficos ni temporales, y esa característica es la *forma*. Lo verdaderamente universal en el arte, según este planteo, en el sentido de experiencia incontrastable, es la forma. Tanto es así –insiste—que en materia de organización se suele confundir forma con jerarquía (2000, 47). Y podríamos agregar, eventualmente, con algún otro atributo que se haya reiterado en el tiempo, sin acepción de culturas. La confusión no es rara, pero tampoco trivial. De paso, Frederickson nos recuerda que *forma* se refiere al proceso o acción que configura algo pero también a la configuración dada, adoptada o resultante de ese proceso o acción.

El doble carácter de proceso y resultado que manifiesta la palabra **forma** en cierto modo restringido evoca la íntima conexión entre –la cosa" designada y la palabra que la designa, grata al antiguo espíritu griego.[22] Es precisamente la actitud anti-poética que anima buena parte del ideario platónico la que llevó a quebrar la antigua unidad de la forma y desdoblarla, al calor de las exigencias del realismo acuñado al amparo de aquel poderoso bagaje intelectual. Al margen de esta digresión –pertinente al presente trabajo, aunque en menor medida al argumento que aquí se comenta—importa destacar que al hablar de forma, tanto en el arte como en materia de organización, Frederickson reconoce que el debate lleva nuevamente a la distinción entre mundo natural, dado, resignado, y mundo histórico, creado, organizado, así como a los modos o –formas" de conocerlos, respectivamente. Para separar ambos mundos, él introduce el concepto de diseño: tanto las formas del arte como del mundo organizacional, no importa cuánto imiten o deriven de formas de la naturaleza, son hechura humana.

Independientemente de que algunas formas del arte sean creadas por su propio mérito, sin otro propósito –señala Frederickson—lo que distingue a las organizaciones es que éstas siempre son instrumentales (2000, 48). La afirmación, claro está, es muy

[22] –Si (como el griego afirma en el Cratilo)/ el nombre es arquetipo de la cosa,/ en las letras de rosa está la rosa/ y todo el Nilo en la palabra Nilo". Jorge Luis Borges, –El Gólem" (*Obra Poética*, Buenos Aires, Emecé, 1977).

discutible, aunque la discusión excede el marco de esta sección. No obstante, aún en los términos acotados por la idea de racionalidad instrumental, que la sociología de Weber elevó a la categoría de hábito mental, la garantía del carácter instrumental de una organización estaría dada por la declaración explícita de sus fines y los medios que dispone para lograrlos, lo cual constituye una hipótesis que deja mucho margen para la contestación. Sin embargo, la asociación que Frederickson hace entre arte y organización es muy oportuna y provechosa a los fines del presente trabajo, pues permite avanzar en la dirección de la comprensión de la experiencia y el lenguaje del organizar, así como la implicación de los valores de belleza y bondad –y no solamente el valor de verdad, como pedía la lógica clásica—en estrecha relación con la declarada universalidad de las prácticas sociales.

Dado que la forma satisface o se corresponde con cierta necesidad o réplica psicológica de orden y regularidad, consciente o inconsciente, para operar efectiva y recursivamente en el mundo, muchos de sus significados y acepciones –si no todos, tales como figura, contorno, configuración, modelo, paradigma, clase, patrón, esquema, estilo, modo, ceremonia, protocolo—se entrelazan con el organizar y la teoría de organización. En principio, y conforme a la idea de distinción ya citada, por la cual forma es lo idéntico a la diferencia que hace respecto de todo lo demás (según Spencer Brown), el organizar implica una teoría de las *formas de la forma*, que entrelaza las formas puras e impracticables (inaccesibles) con las formas efectivamente practicables de interacción social. No obstante, formas puras y prácticas están siempre conjugadas en los procesos del organizar; conjugadas, porque las formas de formas son expresiones temporales indisputadas, porque ninguna ―forma" puede ocurrir, ser distinguida, indicada, conocida, connotada, interpretada, independientemente de su ocurrencia en el tiempo y la presencia del tiempo (en el sentido de realidad y presente) en la coherencia interpretativa de la experiencia. Abstraídas de tiempo, las formas (contornos, figuras, configuraciones) sólo podrían surgir en la experiencia como notaciones de un ―espacio bi-dimensional" (Schiltz 2007, 11), tan puro como inhabitable. En tal sentido, podría ser concebido apenas como una prefiguración matemática del espacio real y practicable donde tiene *lugar* la vida, de manera siempre inseparable del tiempo.

Como se verá más adelante, una indagación o preocupación acerca de las formas de la interacción social debe estar siempre *localizada* y simultáneamente conjugada en el tiempo. En todo caso, en un abordaje constructivo, el tiempo prima en la organización del espacio, y no a la inversa (Giddens, 1984). El respaldo kantiano de esta presunción deriva de considerar el tiempo como condición formal *a priori* de todos los fenómenos en general, haciendo así que toda representación (imagen, patrón) pertenezca al tiempo, en calidad de forma de la intuición pura de la experiencia que se revela en el mundo. Así, es lícito pensar que el tiempo asume en la reflexión la centralidad que, antes de Kant, se concedía al ―sentido interior" (Ricoeur 2006, 60), centralidad que ejercerá gran influencia sobre Weber, Simmel y la reflexión metódica y sistémica sobre el organizar que llegó a constituirse en la moderna sociología.

2. ORGANIZAR COMO PRÁCTICA Y COMO TEORÍA

2.1. La delimitación de la acción colectiva.

En las secciones precedentes se discutieron varios conceptos generales relativos a la práctica del organizar, así como a las condiciones para comprenderla y operar en sus términos, destacando, en tal sentido, la formulación de teorías de organización. No obstante, la amplitud de la discusión de los problemas de método, conocimiento y valoración hace que prácticamente resulte aplicable a cualquier preocupación en el campo de la sociología o las ciencias sociales, y no exclusivamente al estudio del organizar. Por ello, en este capítulo se intentará acotar la pretensión, especialmente entendida como producción de teoría de organización, y se procurará revisarla en función de distintas perspectivas desde las cuales se la realiza.

Una primera inquietud que surge ante la indagación propuesta tiene que ver con las palabras que utilizamos para desarrollarla. El punto guarda relación con lo señalado por el politólogo italiano Roberto Esposito, para quien –ninguna palabra es más nueva – en el sentido de descubrimiento y sorpresa—que las que arrastran la responsabilidad de una larga historia" (1996, 14). En efecto, las palabras en uso, con las cuales construimos el pensamiento y la acción, y que de suyo nos hacen ser quienes y como somos, han llegado hasta nosotros por obra de su utilización misma, derivadas de su propia historia de significados e interpelaciones. Si fuera posible acceder al origen de las palabras, al modo en que los arqueólogos procuran los orígenes de las formas primitivas de la vida social, y si las palabras fueran materiales cuyos restos pudieran ser excavados y examinados a luz de la comprensión presente, es probable que muchas discusiones sobre las teorías de organización más congruentes con la vida organizada perderían de inmediato relevancia, tal como la pierden las especulaciones acerca del origen de un río toda vez que se encuentra su fuente, o el significado de un crimen cuando se halla al culpable. Sin embargo, la ambición de acceder directamente a la fuente primordial de las palabras es impracticable, pues ellas no yacen junto a los restos de las personas que las hablaron o los artefactos que designaron y cuyo significado conjeturan los

científicos, de diversos modos. Para intentar con el lenguaje una aproximación equivalente a la captura arqueológica de significados, se debe recurrir al modo indirecto, propio del conocer formas de formas. Esta contribución la debemos a la etimología, fuente luminosa de las palabras que cargan con su propia historia de significados, pues permite conocer –nos obliga a hacerlo, en realidad—el sentido primigenio desde el cual derivaron hasta nosotros. Así, conviene volver sobre las palabras que en este apartado interesan muy especialmente.

TEORÍA y ORGANIZACIÓN

En su origen, las voces griegas *théatron,* teatro, y *theáomai*, ver, mirar, contemplar, se aunaron en la idea de apreciar con atención el desarrollo de un tema puesto a la consideración y sujeto al juicio de observadores atentos, desde una posición privilegiada para reflexionar sobre lo que observan. Aquel lugar y modo era el teatro, simultáneamente hecho físico y disposición intencional de los involucrados. La voz *teatro* define al conjunto de los actores (autores) y espectadores tanto como al objeto del espectáculo, e incluye de algún modo también a las personas ausentes pero implicadas en la trama o la experiencia de los actores tanto como la de los espectadores, cada uno con sus protagonismos distintivos. La misma raíz de *teatro*, que es la del reconocer y comprender -presente también en la teoría platónica de la reminiscencia—está en *teorema*, o averiguación de la verdad de una cosa mediante la especulación y por principios antes que empíricamente, y no es otra que la divinidad, *theá* y *theós*, evocada en sus formas femenina y masculina.

La voz **teoría**, entonces, sintetiza las ideas de consideración, inspección, contemplación, meditación y conocimiento especulativo del objeto al que se refiere o dirige la actividad cognoscitiva del sujeto y, según especifica la Real Academia Española en su Diccionario de la lengua, –con independencia de toda aplicación". Desde luego, objeto de conocimiento es cualquier *cosa*, proceso o condición del mundo, material o inmaterial, accesible para el sujeto por esta vía, lo cual incluye al propio sujeto en situación de conocer y los procesos y mecanismos por los cuales conoce.

Con estos antecedentes, no obstante, conviene precisar los alcances del término. En un sentido muy vulgarizado, la voz teoría remite a palabrería compleja, hermética, propia del deleite secreto de iniciados en la materia o disciplina que la auspicia pero ajena a la ilustración del común de los mortales y poco segura como fuente de beneficio para ellos. Nada cuesta imaginar que así ocurre con las teorías matemáticas o las que corresponden al dominio de la física y otras disciplinas de alta sofisticación intelectual, a las que no se asocia inmediatamente con los avatares de la vida cotidiana. Teoría también recibe la calificación de –lo opuesto a la práctica" de parte de quienes asumen que no la necesitan para desempeñarse cotidianamente en el mundo del trabajo, y por ello renuncian anticipadamente a implicarse en sus contenidos y alcances. Finalmente, hay personas para quienes **teoría** sigue refiriéndose a la idea y la práctica de conjeturar y explicar (Harmon 1986, 57), y es en este solo sentido que se la utiliza en el presente trabajo.

La distinción entre teoría y práctica, más allá de los desencuentros que ha abonado la persistente diferenciación, meramente intuitiva, entre pensamiento y acción es, en más de un sentido, ilusoria y perjudicial. Por lo pronto, es preciso reconocer que a los seres humanos no nos ha sido dado no pensar.[23] Suponer que es posible actuar sin pensar, al amparo o bajo presión de circunstancias que sugieren la eventual omisión del pensamiento o supresión de la voluntad y el albedrío, por ejemplo, es una pobre estrategia para eludir las responsabilidades implícitas en la autoría de los propios actos. En condiciones normales de vida –aún restringidas al sentido estadístico de lo normal— la suspensión del pensar es simplemente imposible, mas su imposibilidad no se deriva del supuesto de que toda actuación o hechura humana sigue siempre, como un resultado inexorable, a un proceso coherente de deliberación previa, consciente, racional, que responda al dictado de la libre voluntad de un sujeto pensante. Pensar y ser conscientes del pensar no significa tampoco que los complejos procesos mentales que distinguimos como tales nos sean igualmente claros y autoevidentes. Por el contrario, conocer el conocer –como dirá Maturana—requiere de una dedicación deliberada, una guía experta y, aún así, el resultado aún no queda garantizado por una ciencia o metafísica particular.

[23] Tampoco no amar, no temer, no perdonar, pero no es preciso destacar aquí todas las disposiciones éticas y estéticas inseparables de las cognición que podrían citarse, para no diluir el argumento.

En cuanto hace a la brecha declarada entre teoría y práctica, es interesante repasar sumariamente algunas notas del proceso de diferenciación. Su origen puede rastrearse hasta la antigua Grecia, donde se postulaban distinciones de naturaleza entre el mundo y su conocimiento por parte de individuos conscientes y, en consecuencia, libres. Llegado el tiempo de la producción industrial, las antiguas nociones de teoría y práctica se entrelazaron con las voces del optimismo individualista, que aludían a la libertad personal y el bienestar colectivo en el seno de una sociedad organizada, con control del mundo material, especialmente dado a partir del control del tiempo. El optimismo de esta persuasión positivista comenzó a concluir, a mediados del siglo XX, en una frustrante paradoja: por un lado, se reafirmó la persuasión que reconocía a la sociedad humana como perfectible y al conocimiento como generador de técnicas y recursos para el progreso indefinido; por otro, se constató la imposibilidad material de realizar en plenitud esas promesas, muy susceptibles siempre a las limitaciones de las técnicas que las auspiciaron (Harmon 1999, 92).

En un sentido amplio, la palabra teoría alguna vez aludió a convicciones sobre lo verdadero, lo bello y lo bueno, en consonancia con su filiación etimológica, que la hizo devenir de la revelación divina y la razón natural. Con el tiempo, la política –antigua criada al servicio de aquellas, encargada de realizar la verdad, la belleza y la bondad en la sociedad—perdió este carácter y se redujo, como recuerda Harmon, a –método para mantener la estabilidad social a fin de que los individuos se empeñaran (…) en hacer realidad sus nociones privadas del bien". Este reduccionismo hizo que la teoría se tornase más idea que creencia, más intelectual y menos religiosa (ibíd.).

Esta diferenciación creciente provocó que la práctica dejara de ser juzgada por su ajuste con la teoría y se tornase más autónoma, como una preocupación por el funcionamiento de la naturaleza y por las técnicas para transformar y controlar el mundo, tanto natural como social. En la larga duración, el proceso derivó en una creciente relativización de las nociones de moralidad impregnada en la práctica concreta (las antiguas expresiones de lo verdadero, bello y bueno), para alojarse en el dominio privado de las conciencias individuales y en *principios* abstractos, que se convirtieron

en ordenadores de la acción social pero sin ser exigibles en el acto mismo. Así lo destaca Harmon al recordar que la práctica se convirtió, progresivamente, en técnica programática, orientada por el propósito de controlar el mundo antes que por la necesidad de concordar con nociones de verdad, belleza y bondad autorizadas. Con ello, la teoría dejó de ser *ex ante* en el clásico sentido moral para ser *ex post* en un sentido técnico; esto es, la teoría pasó de ser orientadora y *guía* para la práctica a ser su *explicación* (Harmon 1999, 93).

En el caso de la voz organización, la etimología nos dice que deriva del sánscrito *vraj,* obrar, que en griego fue *vergo*, yo obro, *ergon*, obra, y *organon*, instrumento, de donde llegó al *Werk* del alemán y el *work* del inglés. En el latín *organum*, la palabra conservó la noción de herramienta e instrumento musical y aún la de órgano fisiológico.

Las definiciones, tanto como las teorías a las que representan, según Harmon, dirigen nuestra atención hacia los objetos de nuestra experiencia, tanto intuitiva como de sentido común (ibíd., 44). Como los títulos que resultan felizmente representativos del texto que encabezan, las definiciones igualmente afortunadas operan como micro-teorías; esto es, síntesis verbales que encapsulan en unas pocas palabras el contenido completo de una explicación detallada. Esto se advierte con sencillez cuando se intenta asociar la noción de *organización* a la descripción pormenorizada de una definición. El resultado es siempre –y no podría ser de otra manera—una opción teórica específica. Para abonar esta afirmación, considérense las definiciones siguientes, en su mayoría propuestas por Harmon y Mayer en la obra ya citada:

MAX WEBER

> ~~"~~(…) las disposiciones específicas adoptadas mediante la socialización con vistas al dominio consisten, de un modo general, en el hecho de que una persona acostumbrada a obedecer los mandatos de los *jefes* se ponga constantemente a disposición de éstos junto con un círculo *interesado* de personas, en virtud de la participación en el mando y en sus ventajas, colaborando así en el ejercicio de los poderes imperativos y coactivos encaminados a la conservación de la dominación (~~"~~organización"). Nos proponemos llamar ~~"~~señores" a los dirigentes cuyo poder de mando efectivamente ejercido *no* procede de una delegación de otros. Y llamaremos ~~"~~aparato" (de mando) al conjunto de personas que se ponen a su disposición en la forma antes mencionada. La *estructura* (…) [es el] modo característico general en

que se efectúa la relación entre el señor o señores y el aparato de mando, y entre ambos y los dominados, así como de los principios específicos de la –organización", es decir, de la distribución de los poderes de mando."[24]

CHESTER BARNARD

Una organización formal es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas entre dos o más personas.[25]

DWIGHT WALDO

–(…) la organización puede definirse como la *estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en un sistema administrativo.*[26]

DANIEL KATZ & ROBERT L. KAHN

Nuestro modelo teórico para la comprensión de organizaciones es el de sistema energético de insumo-producto, en el cual el retorno energético del producto reactiva el sistema. Las organizaciones sociales son sistemas flagrantemente abiertos, en los que los insumos energéticos así como la conversión de sus productos en insumos energéticos ulteriores, consisten de transacciones entre la organización y su ambiente. (...)Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, consisten en actividades reguladas de varios individuos. Más aún, estas actividades son complementarias o interdependientes con respecto a algunos resultados o rendimientos en común; son repetitivas, relativamente perdurables y están acotadas por el espacio y el tiempo.[27]

DAVID SILVERMAN

Las organizaciones (…) son instituciones sociales con características especiales: son creadas conscientemente, en algún punto definible en el tiempo; sus fundadores les han dado metas, que suelen importar principalmente como símbolos legitimadores; las relaciones entre sus miembros y el origen de la autoridad legítima están definidos con relativa claridad, aunque con frecuencia ésta sea objeto de discusión y cambio planificado [por parte de aquellos miembros que procuran su coordinación o control][28]

---

[24] Max Weber, *Economía y Sociedad* (México, F.C.E., 1969) vol. 2, p. 704-705
[25] Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (Boston: Harvard University Press, 1938/1968), 73.
[26] Dwight Waldo, *The Study of Public Administration.* New York, Random House, 1955. En Michael Harmon y Richard Mayer (México, Fondo de Cultura Económica, 1999), 46-47.
[27] Daniel Katz & Robert Kahn, *The Social Psychology of Organizations.* En Harmon 1999, 46.
[28] David Silverman, *The Theory of Organisations* (New York, Basic Books, 1971). En Harmon, ibíd.

MICHAEL COHEN, JAMES MARCH Y JOHAN OLSEN

Una organización es una colección de opciones en busca de problemas; sucesos y percepciones en procura de situaciones decisivas para ser ventilados; soluciones en pos de asuntos para los cuales pudieran ser la respuesta correcta, y ejecutivos buscando en qué trabajar.[29]

KARL WEICK

Organizar [a diferencia de organización] se define como una *gramática consensualmente validada para reducir el equívoco*[30]*, mediante comportamientos sensibles entrelazados.*

H. GEORGE FREDERICKSON

Una organización es compartir experiencias en común y desarrollar significados compartidos respecto de esas mismas experiencias.[31]

La lista, arbitraria en cuanto tal, podría ser más amplia, pero la incorporación de nuevas definiciones no aumentaría la calidad ni la especificación de lo que puede o debe ser comprendido por organización. Cada definición reclama su propia legitimidad, aun cuando no agota el tema, ni podría hacerlo; cada una enfatiza uno o más atributos de lo que sugiere como descripción acabada del fenómeno que pretende explicar, a la vez que ignora o descarta otros aspectos, que a su turno habrán de ser recuperados y renovados en definiciones ulteriores, y así sucesivamente. Para describir esta condición, se ha ofrecido la metáfora del *iceberg*, según la cual cualquier definición de organización oculta pero a la vez ofrece claves para descubrir lo que yace bajo la superficie (Harmon 1999, 45). Así, mientras unos autores enfatizan la calidad sistémica del organizar, otros prefieren hacerlo con la imagen del flujo de energía o la práctica de la dominación social, y otros más declaran distintas preferencias a la hora de apreciar el fenómeno

[29] Michael Cohen, James G. March & Johan Olsen, ―A Garbage Can Model of Organizational Choice" *Administrative Science Quarterly* (1972) 17 (1). En Harmon, ibid.

[30] Convendría que el español admitiese ‗equivocalidad' por *equivocality* del original en inglés. El traductor también convirtió en ‗conducta razonable' el original *sensible interlocked behaviors*. Sin embargo, cabe dudar que Weick haya deseado definir el organizar vía ‗conductas razonables', pues siempre invitó a pensar en significados producidos y compartidos en la acción y no en razones para ello. Párrafo tomado de *The Social Psychology of Organizing*, Massachusetts, Addison Wesley, 1973, en Harmon 1986, 19.

[31] H. George Frederickson, ―Can Bureaucracy be Beautiful?", *Public Administration Review* (2000) 60 (1): 47-53

organizacional. En este sentido, podría incluirse aquí la distinción que el ya citado Elliot Jaques hace entre *organizaciones* y *asociaciones*, adjudicando sólo a estas últimas la capacidad de auto-gobernarse, a partir de elecciones de sus propios miembros. En esta conceptualización, toda organización presupone alguna asociación de la cual depende. A los fines del presente trabajo, son de especial interés las definiciones del organizar que ponen énfasis en la dinámica del intercambio de experiencias y significados entre los agentes involucrados en su realización, tal como sugieren Weick ó Frederickson, entre los arriba citados.

2.2. Atribuciones genéricas de las perspectivas teóricas del organizar.

La primera operación epistemológica consiste en realizar una distinción. Esto es, la más básica operación del conocer consiste en crear y asumir la diferencia entre una forma y todo aquello que no es la misma forma (Keeney, 1983, 18). Abundando en esta idea, cabe recordar que George Spencer-Brown ya había declarado, en *Las Leyes de la Forma*, que ¬un universo entero surge cuando un espacio es recortado y separado" (Schiltz, 2007, 12).[32] Este señalamiento es consecuente con los desarrollos teóricos de Humberto Maturana y Francisco Varela (1996), quienes también habían concluido que el acto de distinción que hace posible el conocer trae en él ¬un mundo a la mano". Puede mencionarse que ellos denominaron *multi-verso* al campo de posibilidades interpretativas cuya amplitud excede la tradicional idea de *universo*, pero más allá de esta precisión, la coincidencia es plena. La operación que hace posible el conocer, la construcción del conocimiento, el mundo y el sujeto que conoce el mundo, incluyéndose él o ella mismos en su actividad de conocer, es la elemental distinción, que separa, limita e informa, en sentido pleno.

En tal persuasión, la noción de *perspectiva* ofrece una posibilidad interesante para distinguir y ponderar diferencias entre teorías de organización. En su acepción más

[32] También Luhmann discute extensamente la idea de forma en Spencer-Brown, muy necesaria para su trabajo. Cfr. *La Sociedad de la Sociedad*. México: Herder. 2007, pp. 27-40

elemental, la idea de perspectiva remite a modo de ver y de representar, tanto en sentido literal como figurado; modo de ver y representar que naturalmente sugiere un determinado entendimiento de lo observado en la experiencia del observador, así como también en el entendimiento de aquellos a quienes dirige sus observaciones. En pintura, por ejemplo, la idea de perspectiva remite al tamaño, la distancia, el detalle y otras coordenadas de la relación entre los objetos que se pueden hallarse en el campo visual del artista. En todo caso, interesa destacar aquí que la idea de perspectiva presupone siempre el punto de vista del observador. Esto significa que presupone que desde un lugar se observa lo que específicamente se ve desde ese lugar, y no desde otro, de manera tal que las relaciones entre objetos observadas hacen sentido sólo en esa observación, y no en otras, aún referidas nominalmente a los mismos objetos. En consecuencia, un cambio de perspectiva implica cambios en la relación entre los objetos observados, cuando no los objetos mismos. Importa reconocer esta condición, porque las inevitables diferencias entre observaciones y descripciones de la relación entre objetos hechas desde distintas perspectivas no pueden ser dirimidas atribuyendo una mayor o menor pertinencia de unas respecto de otras, fuera de las perspectivas mismas desde las cuales se las realiza.

Por analogía, llevada al campo del organizar, la idea de perspectiva teórica sugiere un tipo particular de relación entre aspectos relevantes del fenómeno a explicar, que surgen como tales en la experiencia del intérprete, en su propia circunstancia, por el significado práctico e intelectual que de ese modo adquieren, tal como Michael Harmon sugiere. En cierto sentido, remite al modo peculiar o preferente de ver el mundo organizacional por parte de ese mismo observador interesado, que no lo hace de otro modo –valga la insistencia—por una combinación de factores cuya dinámica produce una visión en particular, y no cualquier otra.

Las perspectivas teóricas pueden ser distinguidas mediante el contraste de los valores o posiciones que asumen en distintas dimensiones características, tratadas como variables continuas. Así, por ejemplo, es posible diferenciarlas por la posición que asumen respecto de la idea de realidad, el conocimiento, el tipo de racionalidad dominante, los intereses cognitivos que procuran servir (p.ej., describir, comprender,

controlar, transformar), la relación entre individuo y organización –o colectivo social, en sentido amplio—entre otras. Estas dimensiones, a su vez, permiten definir caracterizaciones particulares por disciplinas, así como también trascender los límites disciplinares para apreciar sus objetos desde un modo singular. Por ejemplo, el concepto de *cultura* habrá de merecer caracterizaciones diferentes, según se lo defina desde una perspectiva propia de la sociología o la antropología, la arquitectura o el derecho, la economía, la lingüística y así sucesivamente. No obstante, cada definición podría ser reformulada desde perspectivas *culturales* que trascienden los límites disciplinares, generando puntos de vista tales como el cognitivista o el fenomenológico, muy divergentes en sus apreciaciones (Halley 2000).

Adaptando el esquema de Michael Harmon (1999), las teorías sociales en general, y las de organización en particular, podrían ser inscriptas en el cuadro que sigue:

Dimensiones distintivas	Teorías que tienden al OBJETIVISMO	Teorías que tienden al SUBJETIVISMO
Ontológicas: acerca del ser y la realidad	Realismo: la realidad social es externa e independiente del individuo.	Idealismo: la realidad social es inseparable de quienes la producen en su conciencia.
Epistemológicas: base del conocimiento	Positivismo. Las regularidades de la realidad permiten la predicción. El método científico y la lógica matemática son los únicos medios legítimos para descubrir y conocer.	Antipositivismo. Conocimiento es subjetivo, indirecto, construido metafóricamente. No hay verdades empíricas no dichas o no creadas por alguien.
Idea de naturaleza humana: comportamiento vs. acción	Determinismo. Lo que la gente hace está determinado, natural o socialmente (–natura/nurtura”).	Voluntarismo. La voluntad es libre y autónoma. La gente tiene capacidad de autoreflexión y responsabilidad.

La mayoría de las teorías suelen ser congruentes en todas las dimensiones de su afiliación, aunque es raro hallar alguna que sea rigurosamente extrema en su orientación al objetivismo o al subjetivismo, en todas las dimensiones que se consideren. Los

términos polares simplemente pretenden ilustrar y dar coherencia al esquema; ello sirve para presuponer, por ejemplo, que una teoría realista en el plano ontológico habría de tender también al realismo en el plano epistemológico y en los juicios relativos al obrar individual o colectivo, y así sucesivamente. La ubicación relativa ayuda, en todo caso, a distinguir contradicciones internas o incoherencias en una determinada teoría, si las hubiere (lo cual no es tan infrecuente como los teóricos desearían).

Con relación a la naturaleza del mundo o la realidad, el espectro conjetural abarca desde teorías *realistas*, que postulan que el mundo es real, externo e independiente de la experiencia de los individuos que lo perciben como tal, hasta teorías *idealistas* o *nominalistas*, para las cuales la realidad social es, en última instancia, producto de la conciencia. En cuanto a las bases del conocimiento, las teorías tienden al *positivismo* y el *cognitivismo*, en función de los cuales la realidad presenta regularidades objetivas que hacen posible la predicción y que por vía del método científico y la lógica matemática pueden ser descubiertas y conocidas en forma legítima, o tienden hacia su contrario, el anti-positivismo, donde predominan las teorías *constructivistas*, de tipo *fenomenológico*, para las cuales no hay conocimiento sin intervención personal del sujeto que conoce, resultando así siempre personal e indirecto, en tanto inevitablemente construido con metáforas. Desde esta perspectiva, no hay verdades indubitables, pues siempre son declaraciones hechas por alguien, en algún lugar y momento, y el conocimiento resultas así creado, producido, antes que descubierto.

Respecto de la naturaleza humana y la distinción entre comportamiento y acción, las teorías se inclinan hacia el *determinismo,* para el cual lo que la gente hace está siempre determinado por la naturaleza, la sociedad histórica o una combinación de ambas, o se orientan hacia el *voluntarismo*, que privilegia la autonomía de la libre voluntad, aún en su forma heroica, y afirma la capacidad de la gente para reflexionar y actuar responsablemente.

2.3. Tres constataciones relativas a las teorías del organizar

De lo arriba expuesto resulta que la apreciación teórica del organizar permite destacar tres constataciones metódicas, a saber: la teoría se resuelve en la práctica, tiene carácter radicalmente temporal y explicita valores. La primera es que el teorizar o, si se prefiere, la operación de teorizar, se realiza en la *práctica*. Esta realización es constituyente; no hay teoría previa ni exterior a la práctica en la cual surge como tal. Entendida la teoría como conjetura razonable acerca de un fenómeno en la experiencia, el teorizar radica en las operaciones mentales que facilitan la comprensión de una situación o problema, definido como tal en el proceso mental que lo realiza al distinguirlo, analizarlo y, eventualmente, comprenderlo. La definición de un estado de cosas como problema siempre exige que haya alguien que lo declare como tal, alguien para quien la situación constituya un problema (independientemente de que la misma persona sufra o no sus efectos), y que asuma que tal condición o estado de cosas es remediable o superable. No hay problemas, en definitiva, que no lo sean para alguien (Loseke, 1999). De este modo, la noción de teorizar como práctica –incluyendo proceso y producciones—se aproxima a la idea de *novedad* tratada en el capítulo anterior (Harmon 1999, 95; Bunge 2004), así como también a las ideas de Peter Berger y Thomas Luckman, para quienes una teoría sobre el mundo social, aunque sólo intente describirlo y explicarlo, también ayuda a producirlo y sostenerlo.[33]

A partir de esta primera constatación, la segunda consiste en reconocer el carácter intrínsecamente temporal de la operación teórica. La comprensión de una situación o problema permite actuar en consecuencia, tratar de resolverlo, transformarlo de algún modo y en cierto sentido, o procurar no afectarlo ni ser afectado por el mismo. En cualquier caso, esta comprensión tiene la implicación de constituirse en un operar *presente* orientado a un *futuro*, cuando no resuelto como consecuencia de concebir un futuro deseado, realizado –otra vez, en el sentido de hecho real, traído al presente— mediante la imaginación.[34] Como complemento de esta orientación, Karl Weick sostiene

[33] Cfr. Peter L. Berger y Thomas Luckman, *The Social Construction of Reality* (New York, Doubleday & Co, 1966). En Harmon 1986, 62.

[34] Más adelante se tratará esta idea de *colonización* del futuro mediante la imaginación, espejada en un presente dirigido a su imagen y por su imagen, incorporada a la pretensión de la planificación estratégica y otras operaciones características del organizar en sentido instrumental.

que en realidad el teorizar brinda medios para entender acciones ya realizadas. Esto es, que el teorizar permite interpretar el sentido retrospectivo de la acción, que para Weick sería primordialmente espontánea y reactiva, al margen de la predisposición de los agentes para dotarla del significado y la racionalidad con que en cada ocasión la califiquen, en la recursividad de su experiencia o, para decirlo con Maturana, en la coherencia interpretativa de la experiencia (Harmon 1999, 98).

Por lo expuesto, comprender el fenómeno organizacional desde una perspectiva pragmática y constructiva, focalizada en la acción y su sentido, implica asumir que:

a) el significado de la acción individual y colectiva no está dado en el mundo sino hecho, construido, en la experiencia de los agentes en el mundo;
b) en la constitución de la experiencia, las acciones, el entendimiento y el juicio son concurrentes necesarios; y,
c) las operaciones del organizar, constituidas de este modo en la experiencia de los agentes, son radicalmente temporales.

De modo congruente con los alcances de esta perspectiva, más adelante se discutirá la construcción metafórica del mundo organizacional y su comprensión, que es la idea asociada al carácter intangible y la imposibilidad de acceder directamente a una organización, de manera sensible. Es este aspecto en el que insisten Harmon y Mayer al decir que, por ello, "nuestro conocimiento de las organizaciones es siempre indirecto y metafórico" (ibíd., 99), en coincidencia con los señalamientos de Humberto Maturana, para quien *organización* es lo que define la identidad de clase de un sistema, cuya estructura realiza como un caso particular "de la clase que su organización define" pues "los sistemas existen solamente en la dinámica de realización de su *organización* en una *estructura*" (Maturana 1995b, 20, itálicas añadidas).

Para completar esta sección, es preciso señalar una tercera constatación, relativa a la importancia de la dimensión valorativa del teorizar en el fenómeno organizacional. Las teorías de organización, por su carácter típicamente interpretativo de la naturaleza de las estructuras y procesos organizacionales, contribuyen a la valoración de la acción

colectiva, a través de distintos procesos y mecanismos. Por un lado, la comprensión que resulta de la crítica de los procesos organizacionales –toda reflexión genuina es, en más que buena medida, crítica—ayuda a aclarar valores subyacentes a la acción organizada, implícitos en el tipo de racionalidad que la domina. A su turno, esta comprensión se ve afectada siempre por las inevitables tensiones, ambigüedades y paradojas de la práctica organizacional, que la hace tan difícil de conciliar con el marco normativo teórico que se asume explícitamente. Por otro, al –hacer explícitas las premisas axiológicas de las teorías de organización", como dicen Harmon y Mayer, se ilumina la comprensión normativa implícita que los agentes tienen de su propia experiencia en la práctica organizacional (ibíd., 101). Lo que aquí se quiere destacar es que la comprensión no es un mero agregado a las prácticas, una adición eventual, más o menos virtuosa, que le añade ponderación, en el orden técnico del conocimiento. Al contrario, la comprensión se constituye en la disposición moral de los agentes, íntimamente intransferible, y trasciende así el orden técnico para situarse en el orden de los juicios de valor.

Estas constataciones corroboran la unidad de acción, conceptualización y juicio que aquí se atribuye a la teoría de organización, que es otro modo de referir la unidad del conocer, el hacer y el valorar específicamente humano, especificado en el mundo organizacional. Esto se tornará más claro con la revisión de los aportes de Humberto Maturana y otros al entendimiento del conocer.

2.4. Teorías de sistemas y de la *autopoiesis* en la comprensión de la vida social.

En esta sección se intentará precisar la vinculación entre los fundamentos sistémicos presentados hasta aquí y la comprensión del organizar como práctica social perfectible, desde una perspectiva constructiva. Para ello, es preciso considerar, aunque sea sumariamente, la teoría de la auto-producción, o *autopoiesis,* como la definieran sus

creadores, Humberto Maturana Romesín y Francisco Varela, hacia fines de los años 60 (1996, 1995b).[35]

La teoría de la auto-organización surgió en el transcurrir de las investigaciones en biología, a partir de la asunción de las consecuencias de la relación que Bateson había planteado entre sustrato biológico –los humanos en tanto seres vivos—y fenómeno social, o lo que es lo mismo, los humanos como seres vivos en tanto sociales. Esta condición, cabe agregar, coincide con la inmejorable definición de Aristóteles, para quien los humanos no eran sino –vivientes políticos". A mediados del siglo XX, el campo teórico, considerado como contexto multidisciplinar, ya estaba predispuesto a incorporar esta teoría. La facilitación había sido cursada por las novedades que trajeron aparejadas la teoría de sistema y las ideas de complejidad, aleatoriedad, no-linealidad, especialmente en la práctica –incipiente pero sostenida—de los abordajes inter y tras-disciplinarios en distintas ramas del saber, que comenzaron entonces a sumar adherentes en los ámbitos académicos de mayor notoriedad.

Pensar el mundo organizacional de modo radicalmente diferente al de las estrategias entonces en boga, que se focalizaban en estructuras y funciones, metas, recursos y procedimientos, aún incluyendo la noción de relación entre conjunto y su ambiente, no resultaría posible mediante la sola sustitución de unos conceptos y categorías de análisis por otros, conservando el método y el marco teórico que se pretende superar. En sentido estricto, la operación implica un cambio en las disposiciones anímicas y mentales, que permita liberar la reflexión de los prejuicios y ataduras metafísicas del pensamiento –ideal-realista", si se admite la expresión. Los términos del esfuerzo que demandó, y aún demanda, la comprensión del organizar en sintonía pragmática, fueron anticipados por Richard Rorty –destacado filósofo, exponente de esta perspectiva teórica—al decir que:

[35] Con la necesaria reserva, pues la paternidad de esta teoría es, para algunos, materia controvertida. Al margen de la pretensión de dominio –inconducente en el plano de las ideas—reconocer que la teoría de la autopoiesis se debe a Humberto Maturana y a Francisco Varela, como aquí hacemos, no niega a otros contribuyentes. Así, Margaret Wheathley (1994) dijo haberla hallado en Erich Jantsch, mientras que Gareth Morgan (1986) la había atribuido previamente, y con justicia, a los dos biólogos chilenos. En todo caso, la autoría del primero, por originalidad y reconocimiento, es de importancia excluyente.

> ―La idea misma de estar ―fuera de contacto con la realidad" presupone la imagen cartesiana, anti-darwiniana de la mente… Por ello, para liberar nuestro pensamiento de los vestigios de cartesianismo y tornarnos plenamente darwinianos en nuestro pensar, necesitamos dejar de pensar en las palabras como representaciones y comenzar a pensarlas como nodos en la red causal que mantiene unido al organismo con su ambiente. Apreciar el lenguaje y la indagación en estos términos de raíz biológica ha sido posibilitado en los últimos años por el trabajo de Humberto Maturana y otros (Rorty 1999, p. xxiii)

Los aportes de Humberto Maturana a la teoría del conocimiento están en línea con las aportaciones del constructivismo epistemológico y aún del pragmatismo filosófico, dicho con las reservas que puede merecer una declaración tan genérica. En todo caso, valga la referencia para situar tentativamente sus aportes al campo teórico, no solamente en materia de biología y ciencias naturales sino del estudio de los fenómenos sociales y organizacionales por igual. En tal sentido, una somera revisión de su trayectoria puede mejorar la comprensión del alcance de sus conceptos básicos.

En su dedicación al estudio de la biología, Maturana se interesó tempranamente en describir el operar de los seres vivos en términos exclusivamente locales, apartándose del método dominante en su época. Esto es, procuró explicaciones que comenzaran y terminaran en el operar del ser vivo en tanto tal, que no recurrieran para ello a hipótesis funcionales o propositivas sino que emergieran de la dinámica relacional de sus propios componentes. Hacia 1960 –recuerda Maturana- los autores de libros de biología eludían preguntarse acerca del sentido posible del comienzo de la vida o se desentendían de las respuestas tentativas, prefiriendo en su lugar proceder a la enumeración de incontables propiedades o características de los seres vivos, sin determinar, ni poder hacerlo, cuándo la lista de atributos estaría completa. Por ejemplo, von Bertalanffy –uno de los padres reconocidos de la teoría de sistemas—había definido a los seres vivos como totalidades sistémicas, cuyo rasgo central y a la vez facilitador de su comprensión era que podía considerárselos sistemas procesadores de energía, abiertos a su medio ambiente y en transacciones permanentes con él. Maturana halló insatisfactoria esta definición, y fue el primero en su disciplina en plantear que, para comprender a los seres vivos, había que hacerse cargo de su condición de entes discretos, autónomos, que existen en su vivir como unidades independientes (Maturana 1995b, 11).

En homenaje a Bertalanffy, cuya teoría general de sistemas es insoslayable en la constitución de la comprensión sistémica del mundo, cabe hacer una reserva. Él mismo advirtió que el método científico, tal como se lo asumía bajo la concepción propositiva de su tiempo, no constituía el último horizonte interpretativo de la realidad social. Ante la razón de su tiempo, Bertalanffy criticó que pareciera aceptable que la única meta de la ciencia fuera la analítica, que parcelaba la realidad en fragmentos cada vez menores, con el afán de aislar líneas de causalidad separadas (Bertalanffy 2007, 45). Esto es, comprendió que la existencia de sistemas cuyos comportamientos no estuviesen predeterminados por un estado final o una meta característicos no debía ser considerado un error ni un escándalo, ―más allá de los lindes de la ciencia natural", sino una forma de comportamiento definible, cuyas condiciones de realización y mecanismos posibles podían ser no obstante indicados (ibíd., 47). Este señalamiento es muy ponderado, incluso eventualmente ingrato para los que se resisten a asociar la incertidumbre con la ciencia, pues aunque no se refiere a ningún sistema en particular, ratifica la importancia de las evidencias contra-fácticas o contra-intuitivas, que suelen aparecer asociadas a las novedades en una investigación y que el investigador debe asumir –aunque lo perturben y distraigan del propósito inicial o desdibujen su método, aunque lo fastidien y le hagan desear no haberlas conocido—como propias de la práctica y el dominio supuestamente seguro que cultiva.

En este sentido, es interesante notar que el concepto mismo de *organización* era muy problemático para la época (suponiendo que en alguna otra época no lo haya sido). Bertalanffy aceptaba que para la física clásica el problema no existía: el segundo principio de la termodinámica apuntaba a la destrucción del orden como dirección general de los acontecimientos. Esto es, que una interpretación del fenómeno, no exenta de ingenuidad, permitía suponer entonces que la organización era una suerte de recurso artificialmente sobrepuesto a una matriz de fuerzas de la naturaleza, para conservar el orden durante un tiempo limitado. Esta noción, cabe agregar, sigue alimentando aún el ideario de muchos teóricos y practicantes de la administración y la política. No obstante, pese a que se disponía de mucha información sobre organización biológica –los organismos, por definición, son ―cosas organizadas"—la bioquímica, la histología, la

anatomía y demás abordajes especializados del mundo natural no disponían de una teoría de organización biológica como tal, esto es, carecían –de un modelo conceptual que permita explicar los hechos empíricos" (ibíd., 47). Y este fue, precisamente, el mismo punto de inflexión que en su momento disparó la reflexión de Maturana.

Cuando Bertalanffy abordó la idea de organización no hizo sino describir atributos y adscribirle cualidades; en ello se confirma lo que Maturana apuntó respecto del modo en que teorizaban sus predecesores. Dice textualmente aquél: –Características de la organización, trátese de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera." Al mismo tiempo, advierte: –Hay, sin embargo, muchos aspectos de las organizaciones que no se prestan con facilidad a interpretación cuantitativa" (ibíd., 48). Dicho lo cual, Bertalanffy pasó entonces a enumerar intentos de aplicar la teoría general de sistemas a la sociedad humana, intentos que hoy pueden ser considerados como muy precarios, en los que las –leyes férreas", supuestamente válidas para cualquier organización, no fueron sino postulados ideológicos, lejanos de la validación empírica que sus auspiciantes exigirían para declarar su legalidad. Como ejemplos de leyes férreas, aplicables a la comprensión del mundo organizacional, en la concepción sistémica de Bertalanffy caben: –la ley malthusiana de que el incremento de la población supera por regla general al de los recursos" o la –ley de las dimensiones óptimas", que supone una relación inversamente proporcional entre el crecimiento y la facilitación de las comunicaciones en una organización (ibíd., 49).

Estos señalamientos tienen hoy un sentido muy distinto del que tuvieron en el contexto en que fueron formulados, en el cual la idea misma de ley se asociaba –como señala Ilya Prigogine—a la inteligibilidad y la predicción determinista, desconociendo que los acontecimientos implican también indeterminaciones, discontinuidades, probabilidades y evolución irreversible (Coveney & Highfield, 1992, 13), operaciones todas que interesa traer a colación aquí, puesto que suponen una negación del tiempo, que constituye la mayor pretensión de dominio que la arrogancia intelectual haya

formulado, naturalmente sin éxito, hasta ahora. Hecha la salvedad, las ―leyes" a las que se refiere Bertalanffy hoy no merecen una discusión mayor en cuanto a su carácter.[36]

En honor de sus planteamientos, cabe decir que Bertalanffy era no solamente consciente de estas limitaciones metódicas sino también contrario a los reduccionismos, que resultan facilitadores de un estudio en particular pero inexactos para la comprensión del fenómeno estudiado. Él no consideraba sensato que se insistiese en reducir todos los niveles de la realidad al de la física (por ser el nivel ‗matematizable') y sugería, en sentido contrario, la adopción de una estrategia que denominaba ―perspectivismo", en la cual los niveles de la realidad no se reducían y subsumían hasta ser explicados por las leyes de la física, sino que se conservan en su respectivo nivel de complejidad, en el cual es posible ―en cambio, hallar construcciones y tal vez leyes" (eventualmente análogas) en los distintos niveles de la realidad, siendo ―la organización el principio unificador en todos los niveles" (ibíd., 49, subrayados añadidos). No puede dejar de señalarse la diferencia crucial de calidad que asume la idea de organización en este planteamiento de Bertalanffy, pues deja de ser concebida como un mero recurso artificial –por no decir artificioso o fantasioso—y pasa a constituirse en el principio unificador de la realidad, a distintos niveles de complejidad sistémica. Esta misma calidad, hasta cierto punto, auspicia el desarrollo que siguió a la teoría de sistemas.

[36] Tampoco la hubiera merecido para Darwin, quien consideraba que *ley* sólo debía decirse de ―la sucesión de hechos en cuanto son conocidos con seguridad por nosotros" (1988, 131), entendiendo por tales a una comunidad de interesados en conversar, p.ej., la comunidad de los científicos que investigan la Naturaleza (definida como ―la acción y el resultado totales de muchas leyes naturales"). Así, cuesta declarar *ley* a una hipótesis cuyo autor considera –como Malthus—que su argumento ―podría haber sido completado con un mayor número de datos [pero] el deseo quizá imprudente de no retrasar la publicación mucho más de lo previsto, impidieron que prestara al tema una atención exclusiva (…) sin embargo, los hechos que [el autor] presenta evidencian suficientemente la verdad de sus opiniones [y] para demostrarla basta una declaración general, junto con una somera visión de conjunto de la sociedad: la necesidad de que la población se reduzca al nivel de los medios de subsistencia es una verdad evidente" (Malthus 1966, 44).

2.5. Explicación local: autonomía, auto-referencia y auto-organización

En el sentido que le dan Maturana y Varela, una explicación _local‘ de la vida y los procesos que realizan los seres vivos sería aquella que no justifica razones ni sentidos fuera de la vida misma, más allá de esos mismos procesos que procura explicar, pues asume que los seres vivos realizan su vivir como una dinámica no propositiva. Esta declaración es controvertible, naturalmente, y de hecho ha merecido reparos, desde puntos de vista que asumen la vida y sus procesos (incluyendo el conocimiento humano) como producto o resultado de un ordenamiento previo, una intervención decisiva e intencional, estrictamente supra-humana e inescrutable. A estos criterios responden las convicciones religiosas y las persuasiones metafísicas que tengan el referido alcance y brinden esa seguridad. El debate en torno a la –definición última” no habrá de dirimirse aquí ni en ninguna otra instancia académica, como tampoco se intenta destacar término alguno en las preferencias personales relativas a creencias religiosas, materias científicas o persuasión moral. Aquí solamente se procura distinguir lo que se entiende por explicación local versus otras clases de argumentaciones y explicaciones, de cualquier orden.

Hasta mediados del siglo XX, la biología estaba contenida dentro de los límites funcionalistas y propositivos de teorías según las cuales el rasgo distintivo de los seres vivos estaba en su naturaleza sistémica, que los definía básicamente como entes procesadores de energía, en intercambios con su medio ambiente. De allí la centralidad de la noción de *función* en el análisis de los fenómenos bajo estudio. Básicamente, la idea consiste en asumir que los sistemas producen los resultados que producen, a partir de los insumos que procesan, de conformidad con las operaciones –o funcionamiento— de su estructura en su medio ambiente. Esta idea de función, aún carente de sentido unívoco –pues se la encontraba en las ciencias físico-matemáticas tanto como en las de la naturaleza—fue replicada en las ciencias sociales por analogía con su utilización en biología. Sobre este particular, la literatura es abrumadoramente extensa; a los fines de esta exposición, baste con recordar alguno de los usos del concepto, en disciplinas distintas de la sociología.

En ciencias naturales en general y biología en particular, *función* fue definida como la capacidad y aporte que un elemento constitutivo de un sistema determinado brinda al mantenimiento de una condición también determinada –a veces llamada estado—del mismo sistema. Para la lingüística, función es la relación que los elementos de una estructura gramatical guardan entre sí y define su condición, así como también los usos del lenguaje para representar la realidad, expresar sentimientos o incitar a la acción. Para las matemáticas, función implica una relación formalizada como regla de correspondencia entre los elementos de dos conjuntos. En estos casos, el concepto de función es tratado como consecuencia objetiva, observable, también inferida intelectualmente, de la evidencia empírica que se obtiene a partir de la dinámica de la estructura u organización de un sistema. Por este mérito, la idea de función se constituyó en principio explicativo fundamental del razonamiento científico aplicado a desentrañar ‗secretos' de la naturaleza, la sociedad y aún la esfera simbólica del conocimiento, que por su sola descripción quedaban así develados.

Frente a esa pretensión del método se gestó la reflexión de Humberto Maturana. Al respecto, Bateson ya había argumentado contra el abuso del denominado ‗principio explicativo' a la hora de producir teorías satisfactorias. En diálogo imaginario con una hija que procura agotar sus dudas –vana e incansablemente, como hacen a la perfección los hijos pequeños—respecto de lo que ella debería entender a partir de un principio explicativo, Bateson dice que los principios explicativos no explican realmente nada, pues no son más que una declaración que adopta por convención una comunidad de personas interesadas (digamos, científicos) para no avanzar más allá de ese punto en sus intentos por explicar un cierto fenómeno, que tozudamente se resiste a sus explicaciones (Bateson 2000, 38-39)[37]. En virtud de tal concepto, las nociones de instinto o gravedad, por ejemplo, fueron principios explicativos utilizados para justificar razonablemente determinados comportamientos animales o la caída de los cuerpos, a la espera de una mejor explicación, la explicación científica –conforme al concepto de Bunge y otros, esbozado en el capítulo anterior—que quedaba, en realidad, cancelada por el mismo principio que la declaraba. La razón que da Bateson es que un principio explicativo sirve para etiquetar el operar del objeto al que se refiere, pero sin explicar cómo lo

[37] Corresponde a su serie de ―metalogos", en este caso, ―What Is an Instinct?", publicado originalmente en *Approaches to Animal Communication*, Thomas A. Sebeok, ed., 1969.

hace.[38] Esta declaración respalda la de Bunge, comentada en el primer capítulo, quien exige que explicar, en sentido estricto, sea proponer el mecanismo o los mecanismos que dan lugar al surgimiento del objeto explicado" y no la mera re-descripción conjetural del fenómeno. A partir de las ideas avanzadas por Maturana, Varela y otros, fue posible advertir la condición paradójica a la que lleva la adopción de un concepto declarado universal y omnicomprensivo de su propia naturaleza (p.ej., el tiempo) como principio explicativo de un proceso o situación cuya comprensión se busca, constituida, precisamente, por la misma decisión que la cancela (Maturana, 1995a).

Frente a la función como principio explicativo de la naturaleza y constitución de los seres vivos, esto es, como razón última de la organización distinguible en la estructura y los procesos en los que se involucra, Maturana llevó su reflexión más allá de aquellos límites funcionalistas y propositivos hasta entender que la característica realmente distintiva de los seres vivos no estaba en su carácter sistémico sino en su autonomía, en su operar autónomo en un medio, junto con otros seres vivos. Naturalmente, el argumento requirió un largo proceso de análisis de experiencias, comparación y reflexión.

La novedad fue que destacar la autonomía como característica distintiva de los seres vivos implicó que todos los aspectos del operar de su vivir tenían que ver con él y sólo con él, y –que este operar no surgía de ningún propósito o relación en la que el resultado guiase el curso de los procesos que le daban origen" (ibíd., 12). Esta idea es central en el planteamiento de Maturana y Varela, y otros, y es divisoria de aguas en el dominio especulativo. En el orden sistémico, cuando un operar resulta dirigido, reglado, sancionado por un resultado preconcebido, que guía de ese modo los procesos que lo hacen posible, debe decirse que ese sistema está estructuralmente determinado por un diseño previo a su propia existencia. O lo que es lo mismo, que obedece o está subordinado a un poder (intención, voluntad, designio, capacidad) de orden superior, ya sea divino o en todo caso –inteligente". Naturalmente, demostrar la existencia de esa instancia superior, o gozar de la capacidad de conocer sus designios, escapa al dominio de la especulación y se inscribe en ámbito de las convicción religiosa, por lo cual no es

[38] Bateson utiliza la metáfora de la –caja negra" para referirse al proceso u objeto de la indagación, sobre cuyo operar invisible se pone la –etiqueta" del principio explicativo, a modo de explicación (ibíd., 40).

raro que los científicos no recurran a esa hipótesis para sus explicaciones, aunque por ello no renieguen de sus íntimas creencias en materia de fe religiosa.

En todo caso, conforme a la persuasión según la cual los procesos organizacionales de la vida no resultan orientados por propósitos previos, una clasificación de los seres vivos no debe implicar una preeminencia de orden jerárquico ni una carga valorativa asociada al orden de aparición de los protagonistas en el reparto evolutivo. Negar que el resultado fuese un factor en el proceso que le daba origen hizo posible interpretar que todo lo que acontece con y a los seres vivos tiene lugar en ellos como si operasen como entes auto referidos, esto es, –que surgiesen como tales como un simple resultado de ese propio operar" (ibíd.).

Estas apreciaciones se apartan insalvablemente del discurso funcionalista entonces dominante en el campo de la biología, y fuera de él, según el cual la descripción de los fenómenos biológicos (el conocer entre ellos) se predicaba –como si éstos quedasen de hecho revelados al hablar de la función que se les atribuía, y como si la descripción de la función especificase los procesos relacionales que le daban origen" (ibíd., 13). El sistema descripto por la teoría que antecedía, deudora de las ideas de Bertalanffy, era un sistema *abierto* a las transacciones entre el ente sistémico (u organización, entendida como una estructura y sus operaciones) y el medio en que realiza sus intercambios. Su dinámica, en consecuencia, se prestaba a ser interpretada como proceso decisorio y comunicacional, eventualmente lógico y racional, en cierto modo coherente con la tradición especulativa –de origen también griego—que presupone un mundo ordenado, comprensible y preñado de intenciones.

Debe destacarse este particular. La tradición que llevó a consagrar la razón como la operación liberadora del intelecto superior y trascendente por sobre las determinaciones _oscuras´ de la naturaleza –incluyendo lo que podría considerarse _naturaleza humana'—gozó del poder de sugestión de una cultura. Esto es, un plexo de significados y valores que ya no son contestados porque garantizan la vida de los participantes en esa –red de conversaciones" –como denomina Maturana a la cultura, según se trata en el siguiente capítulo–y cuya probada eficacia como ordenador de la

vida social provee de sobreentendidos al diario vivir. Así, nuestra cultura, fundada en más que buena medida en las fascinaciones acerca de la comprensión del universo que los griegos nos legaron, tendió a dar por sentado, como hicieran aquellos remotos pensadores, que el mundo es comprensible ‗porque' está ordenado, y está ordenado convenientemente ‗porque' tiene un propósito, o más de uno.[39] Apartándose de esta tradición, el sistema biológico que surge en la explicación de Maturana y Varela, el sistema autopoiético, es *cerrado* a las operaciones vitales de los seres vivos, que como entes autónomos están referidas a ellos mismos, condicionadas por su propia estructura y no determinadas por su ambiente.

La diferencia conceptual es enorme, y las consecuencias prácticas también. El ser vivo que este enfoque nos presenta no es un mero conjunto o agregado de componentes (en este caso, moléculas) sino una dinámica molecular, un proceso que ocurre como resultado de ese operar, y en el operar de las distintas clases de moléculas que lo componen. Esto es, no queda definido como organización por la descripción de las partes que lo componen, relacionadas entre sí, sino por el proceso constitutivo mismo, apreciado en su propia totalidad. ―Es a esta red de producciones de componentes" –dice Maturana― ―que resulta cerrada sobre sí misma porque los componentes que produce la constituyen al generar las mismas dinámicas de producciones que los produjo, y al determinar su extensión como un ente circunscrito a través del cual hay un continuo flujo de elementos que se hacen y dejan de ser componentes según participan o dejan de participar en esa red, a lo que… llamamos *autopoiesis*" (Maturana, 1995, p. 15).

Esta tesis sobre la auto-realización de la vida fue denominada de la *autopoiesis,* y resultó una teoría de muy alto impacto en el campo de la biología, la cognición y la ética. Con ella se inaugura una nueva perspectiva para el estudio y el entendimiento del hacer y el conocer humanos, denominada a partir de entonces ―teoría biológica del conocimiento", que colocó la circularidad de la reproducción de la vida en el centro de la empresa epistemológica. Así trascendió el campo de la biología y fue adoptada por la

[39] No ha de ser casual, en este sentido, que la voz griega *kósmos* fuera usada para designar orden, universo, mundo, la reunión de los hombres, organización y otras manifestaciones afinidades, que incluyen las de gobierno, disciplina, conveniencia, gloria y construcción.

psicología, la sociología (la obra de Niklas Luhmann es un ejemplo) y otros campos del conocimiento y disciplinas científicas.

3. PREEMINENCIA DEL TIEMPO EN EL ORGANIZAR

3.1 La experiencia del tiempo: explicaciones y debates contemporáneos

Completando la discusión acerca de los fundamentos de la experiencia y su importancia en el organizar, en esta sección se presentarán ideas relevantes para definir el tiempo, así como también afirmar su preeminencia sobre otras dimensiones de la vida social. Una revisión sumaria de las interpretaciones que la idea de *tiempo* ha merecido permitirá confirmar esta intención, teniendo especialmente en cuenta el paralelismo entre el interés por descifrar su misterio en tanto tal y abordar –científicamente" el estudio de la sociedad.

Sin ir más lejos, y abonando en este sentido la confianza en las promesas de la ciencia que había alumbrado el positivismo ilustrado, el siglo XIX fue calificado como gran descubridor del tiempo, ya que en él tuvieron lugar numerosos avances teóricos que coincidieron en subrayar el carácter temporal de los objetos bajo indagación, tanto se tratara de fenómenos culturales y sociales como económicos, biológicos y físicos (Álvarez de Toledo 2001, 255). Este señalamiento deja de ser una declaración de lo obvio cuando se observa que las novedades a las que se aludía marcaron efectivamente una diferencia sustancial con la tradición del campo teórico correspondiente. Hegel inyectando historia en la reflexión metafísica, Marx haciendo otro tanto con la economía política o Darwin develando el tiempo en la vida animal, ilustran esa disposición diferente frente a la centralidad del tiempo, que se hizo especialmente notable en física, como ámbito específico para el estudio del tiempo como fenómeno natural. La afirmación no está libre de controversia, pues existía entonces –y aún subsiste—un fuerte debate entre quienes consideran que el tiempo debe ser tratado como un fenómeno o condición de la naturaleza y quienes están persuadidos de que el tiempo es creación o ilusión pura del entendimiento. Pese a la inconclusión de este debate, el punto es que sólo a mediados del siglo XIX, con la formulación de la teoría de la termodinámica, el tiempo en física adquiere una relevancia que no tenía en la teoría newtoniana. De hecho, se ha sugerido que el concepto de *tiempo social*, o relativo a los procesos sociales en cuyo interior dicha noción se construye específicamente –y

por ello mismo, caro a la evolución de la teoría sociológica de nuestros días—no hubiera sido posible sin la afectación que a la idea previa de tiempo implicó la noción de un tiempo físico relativo, propuesta por Eisnten (Lee y Liebenau 1999, 1036). En efecto, en la mecánica de Newton el tiempo surgió como una idea superadora de la tradición mística y metafísica en que se lo discutía previamente, y se constituyó en variable facilitadora: para esa teoría, todo lo que sucede en una dirección temporal puede suceder en la otra. Para Newton, un ~~"ti~~empo absoluto, verdadero y matemático, por sí mismo y según su propia naturaleza, fluye igualitariamente, sin relación con nada externo" (ibíd.). Un tiempo inmutable e inescrutable, constante, inalterable. Todo movimiento –podría decirse llanamente *momento*, concepto con el que está enraizado—así como su inversión en el espacio y el tiempo son fenómenos admitidos y regidos por las mismas leyes. Ello no implica que a los teóricos anteriores la dirección del tiempo, la sucesión del antes y el después, les resultara indiferente o igualmente transitable como sendas aptas para circular en un espacio, pues la diferenciación se mantenía, pero sí implica que las teorías físicas disponibles no necesitaban un tiempo unidireccional y asimétrico. Esta situación –la preeminencia de la idea de un tiempo constante y absoluto—cambió con la aparición de la nueva teoría, que dio sitio al reconocimiento de la implicación recíproca y evolutiva o co-evolutiva de momento y movimiento[40]—y la importancia de considerar procesos complejos, con equilibrios y desequilibrios, orden y caos, diversidad y homogeneidad, pero que, a diferencia de los movimientos en el espacio, no admiten una vuelta atrás y son irreversibles, marcan un antes y un después y establecen lo que se ha dado en llamar ~~"la~~ flecha del tiempo" (Alvarez de Toledo 2001, 256).

Para Ilya Prigogine ~~"la~~ flecha del tiempo es una propiedad exacta de ciertas clases relevantes de sistemas dinámicos" (Coveney y Highfield 1992, 12). La trascendencia de la idea es enorme, pues justifica ~~"el~~ sentimiento creciente de que… la ciencia como empresa universal, unificada y objetiva, ya ha pasado" (ibíd.). Esto es, justifica la presunción de que la ciencia no puede dar razón de fenómenos extra-

[40] La noción de coevolución o evolución recíprocamente implicada (sistema/entorno; momento/movimiento) también ha sido explorada en los estudios organizacionales. Cfr. Arie Lewin y Henk Volverda, ~~"P~~rolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms," *Organization Science* 10 (5) (September-October 1999): 519-534.

históricos, ni mucho menos legislarlos. No necesariamente supone un redescubrimiento del tiempo, como sugiere Prigogine, pero sí el abandono de la concepción tradicional que declara la existencia de un único *uni*verso (énfasis intencional) completo en determinaciones controlables por la razón y básicamente atemporales. Importa señalar que la dualidad ley-acontecimiento, que Prigogine sitúa en el corazón de los conflictos epistemológicos de nuestra cultura, se aplica también a los enfoques dominantes en el estudio de las organizaciones, con el mismo alcance que se le atribuye a la ciencia en general: las teorías predicadas sobre la supuesta inteligibilidad y previsibilidad estructuralmente determinadas del fenómeno organizacional conducen, en última instancia, a la marginación de su carácter histórico y, con ello, a la simple negación del tiempo. Pese a los esfuerzos que se siguen haciendo en la dirección de una comprensión puramente figurativa, simbólica e intemporal del organizar, es preciso aceptar –como Prigogine lo hizo respecto del universo físico—que cualquier re-descripción teórica del fenómeno organizacional habrá de reconocer en su existencia determinación estructural y recursividad, evolución irreversible e incertidumbre, previsibilidad y el inefable azar. Esta concurrencia de determinaciones conmensurables con emergencias irreductibles al cálculo es lo que torna la pretensión de una –ciencia del organizar" en apenas ilusoria, como los son todas las pretensiones que se fundan en la cancelación del tiempo.

Según Fraser (1966, 5), el tiempo es una de las grandes experiencias arquetípicas de la humanidad que ha eludido todos nuestros intentos de darle una explicación plenamente racional. Esto es, si se busca una explicación racional de la experiencia del tiempo, con consecuencias previsibles en el orden causado, no se la va a encontrar. Pero la experiencia del tiempo subsiste aún no explicada. Cuando se dice que todas las cosas están en flujo, que todas las cosas cambian o, de mejor modo aún, con Heráclito, que –es en el cambio que las cosas hallan reposo", el tiempo es postulado sin demostración. Este modo –recuerda Bunge—abunda en las tradiciones filosóficas que comparten tanto el postulado cuanto las enormes dificultades para probarlo (2000, 33). Muchos coinciden en que no hay respuesta definitiva a la pregunta de qué es el tiempo, dejando en pie la confesión de San Agustín, para quien el tiempo era cosa sabida y a la vez indefinible, vivencia inmediata y a la vez experiencia intraducible, inexplicable, confirmando anticipadamente el decir de Humberto Maturana, para quien la experiencia

nunca es problemática mientras que la explicación de la experiencia casi siempre lo es. Con una disposición no exenta de melancolía, Glasersfeld (1994) llegó a la íntima conclusión de que el indestructible flujo de la experiencia no tiene fin precisamente porque nos apercibimos de su ocurrencia mucho después de que se ha iniciado, y no estaremos allí para apreciar su término.

Las respuestas a esta inquietud son elusivas, refractarias a una definición impecable de cosa o idea con la que se exige a la sensibilidad y el entendimiento humano responder a la pregunta sobre la naturaleza del tiempo: ¿objetivo o subjetivo?, ¿real o imaginario?, ¿fluido o fijo?, ¿reversible o irreversible?, ¿unidireccional o multidireccional?, ¿linear, cíclico, en espiral? Es lícito dudar incluso si estas oposiciones y diferencias deberían ser caracterizadas como distinciones físicas, especulaciones filosóficas o una combinación de ambas. La pregunta, en todo caso, dirige la atención hacia alguna entidad independiente de quien la formule. Al amparo del abusado recurso metódico de Descartes, es aceptable preguntarse si, dado que uno mismo no es el tiempo, puesto que no tiene base alguna para asumirse como tal, el tiempo habrá de ser algo distinto de uno mismo, con existencia independiente y externa a la experiencia. En los términos para la indagación que sugieren las ideas de Humberto Maturana, cualquier relación acerca de la cual es posible declarar algo es una relación que surge como tal en el operar de los humanos en el lenguaje, que es su vivir específico, entendido como un dominio cerrado de coordinación consensual de comportamientos recursivos (1995a). Una relación, cabe aclarar, que surge como tal en la experiencia, siempre presente, necesitada de un pasado de origen (que recuerda, re-crea o crea, a secas) y un futuro de posibilidades o ―destinos" igualmente imaginario, como contexto en el cual se explica la ocurrencia del vivir en el presente, tenso entre estos extremos polares. La acotación exige volver sobre la idea de tiempo en Maturana, para contextualizarla.

Maturana sostiene que la consecuencia principal de acreditar la existencia humana en el lenguaje es la imposibilidad de hablar acerca de nada fuera del lenguaje mismo, ni imaginar algo ajeno al lenguaje que pudiera tener algún sentido fuera de él. Cierto es que es posible concebir cualquier cosa como existente fuera y con

independencia del lenguaje, pero no sería posible referirla, pues al intentar hacerlo, esa –cosa" emerge ya en el lenguaje, caracterizada por los conceptos y nociones con los que aparece a través de lo que hacemos al *'lenguajear'*. "Nada en la vida humana existe fuera del lenguaje" –dice– –porque la vida humana ocurre en el lenguaje, y aunque imaginemos una realidad objetiva e independiente de cualquier persona, incluidos nosotros mismos, eso que imaginamos no es independiente de nuestro lenguajear" (1995a). A poco andar, se advierte que cualquier explicación de una experiencia consiste en usar la experiencia para explicar la experiencia. Esta circularidad deriva del hecho de que cada vez que se propone una explicación, ésta resulta de utilizar la coherencia interpretativa de la experiencia para proponer un mecanismo generativo que pueda generar en el observador/intérprete la experiencia a ser explicada (Maturana 1995a). Nada distinto dijo Bunge, por ejemplo, al definir en qué consiste una explicación científica (como se discute en la sección 1.3. –La lógica del enfoque sistémico" del presente trabajo).

El argumento lleva a entender que los humanos, en tanto seres vivos, somos y estamos estructuralmente determinados para hacer y conocer tal como lo hacemos, y les acontece todo aquello para lo cual están constituidos, fuera de lo cual nada pueden hacer ni conocer ni nada puede acontecerles. No obstante, esa misma determinación estructural biológica coincide con la capacidad de vida autónoma y, en consecuencia, libre y discrecional en la extensión de la vida social, culturalmente condicionada. "Determinismo estructural no es un supuesto acerca de una realidad independiente" -dice Maturana- "sino una abstracción de las regularidades de nuestra experiencia". El conocimiento, en este sentido, es una relación interpersonal realizada (hecha, actuada efectivamente) en el dominio de la coordinación consensual de coordinaciones de comportamientos.

A lo anterior sigue que aquello que se connota con la palabra *tiempo* no puede ser una 'cosa' en sí misma, ni se la puede entender fuera de la tradición en la cual la pregunta misma es formulada. En clara auto-referencia, esto implica que no es posible entender el tiempo fuera de su propio 'tiempo'. Si se conviene que los humanos utilizamos la experiencia para explicar la experiencia, esta condición es inicial tanto

para la pregunta como la respuesta, porque, como bien sostiene Maturana, en –*El árbol del conocimiento*" (1996), la experiencia nunca es un problema pero la explicación de la experiencia sí lo es. La experiencia nunca es un problema porque se realiza en el propio acto, tornando así imposible su negación o contradicción, pero la explicación de la experiencia sí requiere trascender el acto mismo.

Hecho el necesario paréntesis, cabe especificar entonces que, para Maturana (1995a), la palabra *tiempo* connota una abstracción de la ocurrencia de procesos en secuencias, según quedan distinguidos en la coherencia interpretativa de la experiencia del agente. Hay secuencias de procesos y simultaneidad de procesos, es decir, se advierte tal ordenamiento, porque estamos biológicamente constituidos para que así ocurra en nuestra experiencia. El tiempo surge en la experiencia del observador –dice aquél—con *direccionalidad* e *irreversibilidad* (subrayado añadido), de manera tal que la idea de tiempo reversible es una abstracción de la experiencia irreversible y direccional. Cuando el tiempo surge como distinción en el dominio de experiencias del observador/intérprete, se convierte en una entidad operacional que aparece como teniendo independencia de lo que el observador hace (percibe, experimenta, etc.). Esto es así –sigue diciendo- porque una vez que el tiempo ha surgido, puede ser usado por cualquiera en su reflexión sobre las regularidades de su propia experiencia, precisamente porque surge como abstracción de esa misma regularidad de la experiencia. Sus comentarios incluyen que, así como la idea de tiempo se generó como abstracción de la experiencia de secuencias de procesos en las distintas dimensiones de la existencia humana, lo ha sido en relación con multiplicidad de formas bajo las cuales esa misma existencia se da. Como resultado, hay tantas formas de tiempo como formas de abstraer las regularidades de las experiencias de los procesos sociales y sus secuencias. Ello permite hablar de tiempo lento o veloz, falta de tiempo, dejar pasar el tiempo, ganar tiempo y otras expresiones que ilustran otras tantas experiencias, y en todos los casos se trata de la misma clase de abstracción en el dominio de las secuencias de procesos. Cada dominio tiene su propia dinámica temporal y su propia dinámica de proceso; que el tiempo surja como abstracción de las coherencias interpretativas de la experiencia del observador en cada uno de ellos no es un problema. Lo que sí puede llegar a constituir un problema a largo plazo –concluye Maturana—es adoptar

inadvertidamente la noción de tiempo como *principio explicativo* (destacado en el original) a la cual se le otorga un status ontológico trascendental (1995a). Importa destacar esta perspectiva teórica para la indagación sociológica contemporánea, cuyo ejemplo más claro, quizá, esté dado por la pretensión teórica de Niklas Luhmann, que se discute más adelante. Baste aquí con señalar que esta idea del tiempo es la que se recoge en las ‗temporalizaciones' sociológicas del pensador alemán.

Durante el siglo pasado, el debate acerca del tiempo estuvo dominado por la teoría de J. M. E. McTaggart, quien formuló su noción del tiempo como distinguible en teorías A y B.[41] La opción consistió en considerar que los eventos en el tiempo (momentos) debían ser concebidos necesariamente en términos de pasado, presente y futuro, tal como sostiene la teoría A, o bien debían hallarse en diferentes relaciones temporales unos con otros, en un modo intemporal de ocurrencias anteriores, posteriores y simultáneas, sin ninguna presente *per se*, tal como prefieren los adherentes a la teoría B.[42] Por cierto, tampoco han faltado intentos de hibridar las teorías A y B. Buller y Foster consideran este abordaje una nueva paradoja de la ―impermanencia" temporal, lo cual linda, en sentido lato, con la irrealidad del tiempo y cuya solución exigiría el abandono de la paradoja de McTaggart y la adopción de una nueva paradoja (1992, 357-366).[43] La cuestión ha concitado profundos debates filosóficos y, aún cuando su relevancia no resulte inmediatamente clara y evidente para la comprensión de los problemas y dilemas del organizar, es indudable que sí la afecta.

Por lo pronto, Nathan Oaklander sugiere que el modo de entender la importancia y la diferencia entre estas teorías competitivas se aquilata más al considerar los problemas interrelacionados que las motivan: el problema del cambio organizacional, la dirección del tiempo, la relación entre las formas del tiempo entendidas como duración y oportunidad y las del espacio y el lugar (Oaklander, 1998, 5). La centralidad de estas

[41] John McTaggart Ellis McTaggart (1866-1925), filósofo idealista inglés, quien en 1908 formuló una crítica paradojal acerca de la realidad del tiempo, para negar su existencia, aún hoy discutida.
[42] Distinguidas según su nombre en inglés como *tensed* y *tenseless* respectivamente. La correspondencia más literal en español sería 'teoría de modo temporal' (la teoría A) y 'teoría de modo intemporal' (la B), pero esta solución también parece poco feliz.
[43] La voz *impermanencia* como equivalente de *transience* (en inglés) no existe en el castellano oficial, pero se entiende. Otros significados próximos para calificar la perspectiva *impermanente* de McTaggart serían: instantaneidad, mutabilidad, alterabilidad o fluidez del tiempo, en todo caso sugiriendo la inevitabilidad de lo fugaz y el perecer asociada a la idea y la experiencia del tiempo.

cuestiones deriva de la presunción de que los procesos organizacionales, pese a que se les atribuye la cualidad de ordenadores y estabilizadores de la acción social y, con ello, garantes de su permanencia, son básicamente procesos de cambio, en los que el tiempo opera como primera y última condición. De hecho, los abordajes tradicionales del dilema del cambio organizacional estuvieron dominados por supuestos que privilegiaron la idea de estabilidad, rutina, conservación y orden, logrando así que el cambio fuese tratado como un epifenómeno de carácter extraordinario, accidental y *cosificado*, en vez de ser tratado como la –condición normal de la vida organizacional" que lo distingue (Tsoukas & Chia 2002).

Consecuentemente, el sostener una teoría relacional o una teoría absoluta del tiempo no es una manifestación gratuita y caprichosa del intelecto dispuesto a teorizar y comprender procesos organizacionales. Por el contrario, su importancia es eminentemente práctica antes que teorética, "antes en relación con nuestros deseos que en relación a la verdad" –dice Oaklander—pues cualquier teoría del cambio organizacional presupone una teoría privilegiada del tiempo, y la interpretación del cambio mismo dependerá de esa teoría, y no de otra. Asumiendo que la idea de cambio presupone una identidad o *mismidad* que conserva la cosa que cambia y una diferencia simultáneamente, sólo en el marco de una teoría del tiempo es posible responder adecuadamente las preguntas que la idea de cambio opone. Por ello, a los fines del presente trabajo, podría trazarse la demarcación entre teorías del organizar reuniendo, por un lado, a las teorías que asumen el tiempo como un principio explicativo, absoluto y exterior al fenómeno respecto del cual predica y, por otro lado, las teorías que no separan el fenómeno acerca del cual predica del tiempo que lo constituye también. La segunda orientación –en sintonía con las ideas de Maturana y Varela, Luhmann y otros que auspician teorías constructivas del teorizar y el organizar—es la que favorece y hace posible el trabajo aquí expuesto.

En esta visión, la idea de cambio surge de un conflicto de intuiciones: por un lado, presupone *identidad*[44] o permanencia efectiva de aquello que cambia (pues de lo contrario no sería cambio propiamente dicho sino extinción y sustitución) y, por otro, su

[44] Oaklander dice *sameness*, que puede traducirse por *mismidad*. No obstante, esa fórmula sugiere una pretensión de respetabilidad metafísica, que aquí no se procura, y de allí la traducción a *identidad*.

diferencia específica simultáneamente. Naturalmente, esta doble condición trae a colación la discusión de la forma, a partir de los señalamientos de Spencer Brown en *Las Leyes de la Forma* (Schiltz 2007; Luhmann 2007), en donde la distinción se realiza por escisión o separación de un espacio, que actualiza límites. Advertir ahora que un eventual conflicto de intuiciones –para reiterar la idea—radica en la distinción de límites que opone a toda forma su diferencia específica, lleva a coincidir con Luhmann en la apreciación de que ningún lado de alguna forma es ~~"a~~lgo en sí mismo", cosa o referente material alguno, sino ~~"a~~*utorreferencia desplegada* o, para decirlo con mayor precisión, es *autorreferencia desplegada en el tiempo*" (Luhmann, 2007, 41). Queda claro que el tema del cambio, en general, y las múltiples cuestiones asociadas a la idea de cambio en la práctica del organizar sólo pueden ser absueltas mediante una teoría del tiempo que lo constituye. En particular, en este trabajo se sostendrá que las teorías que mejor responden a esa necesidad son teorías sistémicas, constructivas, autorreferenciales.

Sin embargo, es posible conjeturar –todo este trabajo se sostiene en la conjetura—que cuando el tiempo era sólo intuido, en su forma original, tal conocimiento era la experiencia del ritmo y los ciclos de la vida. Tiempo y eternidad, tiempo y creación, tiempo y misterio, estaban naturalmente asociados en los procesos rítmicos de la vida (Davies, 1996), definidos como tales en las regularidades de la experiencia, que no son sino las coherencias interpretativas de la experiencia de los humanos. En este dominio, tiempo y trabajo, es decir, las formas del tiempo y de las prácticas sociales de los trabajos, eran inseparables. Ciclos estacionales fijaban las condiciones bajo las cuales determinados trabajos habrían de ser realizados y completados, esto es, definían el rango temporal de discreción para realizar dichos trabajos, de acuerdo con la capacidad y recursos de los individuos, las condiciones ambientales y su propia percepción del ritmo estacional. Fue sólo a partir de la aceptación de los procesos temporales, normalmente atribuidos a la voluntad de alguna autoridad divina o fatal, que la apropiación humana de dichos procesos comenzó, con la práctica de la medición y el cálculo. El carácter musical de este abordaje, como se verá luego, es claramente conjeturable, pues el ritmo es el primer elemento constituyente de la música y el nombre musical del tiempo. En tal sentido, hay quien afirma que estudiar

el ritmo es estudiar la música toda, pues el ritmo organiza y es organizado por todos los elementos que crean y dan forma a los procesos musicales.[45]

En consecuencia, no es aventurado suponer que así como el ritmo hace de la música una forma de tiempo –una ―misteriosa forma del tiempo" (Borges, 1977)—y la música es una experiencia estructurada que en el acto distinguimos plenamente de otras experiencias del sonido y la voz, toda organización se realiza como forma de tiempo. El tiempo, organizador *per se,* nos permite distinguir naturalmente –esto es, en nuestra experiencia—el orden de la sucesión, la sincronización, las interpolaciones, las alteraciones y todas las operaciones del organizar que resultan una forma de tiempo, expresada y distinguida en sus modos de existencia. Así, decimos que el organizar ocurre, comienza, se mantiene, se proyecta, se expande, se contrae, se transforma, se sucede, termina, recomienza. Todo el tiempo, "algo pasa, y algo queda" en el organizar; el cambio como tal no es ni bueno ni malo, ni cierto ni dudoso, sino simplemente inevitable, intencional (dirigido), irreversible.

En este trabajo se argumenta a favor de la idea de que el organizar es una forma de tiempo, que como tal sólo puede ser comprendido plenamente desde una perspectiva teórica que lo asuma como constitutivo de ese hacer, conocer y valorar, así como también que los procesos del organizar son estricta e inexcusablemente temporales. La mayor pretensión en contra de esta línea argumental proviene, en última instancia, de parte de quienes tratan de transformar el tiempo en una ilusión o, en definitiva, cancelarlo, para así liberar la vida humana y la acción colectiva de las limitaciones que su carácter radicalmente temporal les impone. Sobre estos intentos, Ilya Prigogine –científico cuyos trabajos en materia de estructuras auto-referidas le valieron el Nóbel en química—no casualmente eligió citar a Borges para responder: ―*And yet, and yet*... Negar la sucesión temporal, negar el yo, negar el universo astronómico, son desesperaciones aparentes y consuelos secretos... El tiempo es un río que me arrebata, 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. El mundo, desgraciadamente, es real; yo, desgraciadamente, soy Borges" (1996, 209).

[45] G. Cooper y L.B. Mayer, en Anthony Storr, *Music and the Mind*, New York: Ballantine Books, 1993, p. 33.

La negación del tiempo, operación necesaria para negar el ritmo, el cambio y, por extensión, todo organizar, puede presentarse como un triunfo de la razón y el esplendor especulativo de cierta metafísica, pero siempre será, como declara Borges, una desesperación meramente ilusoria, un consuelo aparente, inconducente, que no merece ser compartido. La negación del tiempo conduce a la negación insostenible de todos los consecuentes actos de coherencia interpretativa de la experiencia, que en virtud de su propia constitución damos en llamar realidad. Y la negación de la realidad puede producir argumentos muy sofisticados, incluso entretenidos, pero forzosamente autodestructivos.

3.2. "Temporalizaciones", imágenes del tiempo

El título corresponde al que Luhmann puso a una sección de su obra *"La sociedad de la sociedad"* y acerca de lo cual se discurre más adelante; aquí se lo repite en homenaje a la pretensión teórica del pensador alemán, pero en mayor medida aun para resaltar la importancia del tiempo en el abordaje sistémico de la realidad. Por lo pronto, y como precario punto de partida, esta condición obliga a reconocer que el estudio del tiempo es un proceso problemático, y de resultado incierto.[46]

Para comenzar, la primera idea del tiempo a la cual un ser humano puede acceder es una idea culturalmente condicionada, dada en el lenguaje con que esa persona la piensa, lo cual implica, corrigiéndose, que la idea está (dada) en el lenguaje en que esa persona aprendió a pensar, actuar y valorar. No obstante, en esta declaración, la noción de acceso es problemática y aún engañosa, pues sugiere el arribo a un estadio preexistente. Esta operación no se corresponde, en sentido estricto, al conocimiento primero del tiempo, que Piaget, en un conocido estudio de 1946, asoció a la adquisición del lenguaje y la conceptualización del movimiento (Piaget, 2005, 273). Por ello, es

[46] Las salvedades metodológicas relativas al punto de partida fueron hechas en sección 1 de la Primera Parte.

preciso distinguir las convenciones con las que se habla acerca del ~~"d~~escubrimiento del tiempo" en el proceso psicológico, inequívocamente constructivo, que lo hace posible.

Toda cultura supone una idea del tiempo, tanto como toda idea de tiempo presupone una cultura, las que a su vez pueden presuponer otras, tácita o expresamente. Roger Caillois observa que desde el nacimiento ~~"u~~no 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 nos parece la propia" (Indij, 2008, 13). Ello hace que no sea aceptable definir una idea de tiempo como superior, verdadera o provechosa respecto de otras, sino tan sólo procurar que se pase revista y se contraste, en sus propios términos y méritos, las ideas de tiempo que culturas pasadas y presentes han generado. Una comparación exhaustiva, enciclopédica, constituiría una empresa impracticable en el marco de un trabajo como el que aquí se ofrece, mas en su homenaje se ofrecen breves referencias ilustrativas de su importancia, en aras de no de distraer la atención del asunto principal. De paso, nótese el carácter temporal de la declaración, como un primer corolario: no hay idea del tiempo fuera del tiempo de las ideas.

A los fines de la comprensión de la interacción social, importa destacar que la idea de tiempo que predomine entre los participantes organiza las prácticas sociales de los mismos en esa sociedad o red de conversación, según se siga a Luhmann o a Maturana en esto. Nuevamente se presenta aquí la necesidad de trascender una declaración de lo obvio: todo tiempo es el tiempo de un tiempo conocido en tanto tiempo. Luego, como ilustración del estudio impracticable, permítase aquí un repaso de sus imágenes más representativas.

Una mayoría de autores coincide en que la imagen más usual, que arrastra el peso de siglos de tradición, representa al tiempo como **flujo**, o más precisamente, en la metáfora del río que fluye. Marie-Louise von Franz asocia esta imagen al carácter incomprensible, inaccesible y sagrado que en las más remotas concepciones se atribuyó al tiempo: ser una manifestación de la divinidad suprema, de la que *fluye cual río de la vida* (1996, 5). Río de la vida, puede añadirse, que expresa en sí y por sí la existencia de

la duración, que es un modo de la permanencia, y la del cambio, que simultáneamente la evoca al afectarla. La aparente contradicción se resuelve –debería decirse: se diluye—en el inmejorable verso de Neruda: ~~–e~~l río que durando se destruye".

A su turno, Álvarez de Toledo repara en que la metáfora del flujo, por un lado, expresa vivencias tan arraigadas como la imposibilidad de modificar lo ya ocurrido y la capacidad de prefigurar lo que ocurrirá más tarde y, por otro, permite resolver la sucesión del tiempo en pasado, presente y futuro, tratando al tiempo en su doble condición de móvil y de duración (2001, 257). Naturalmente, esta imagen no resuelve toda la cuestión, pues también puede objetarse que no hace sino devolver tiempo al tiempo: si el tiempo fluye y todo fluir requiere tiempo, debería reclamar la existencia de un hiper-tiempo de orden superior en el que nuestro tiempo se mueva. Y aún cabría preguntarse: ¿a qué velocidad fluye el tiempo? Para este autor, la metáfora del paso o flujo del tiempo padece de la tautología de tratar el tiempo como algo temporal, y por ende, obliga al imposible teórico de conocerlo o definirlo fuera del tiempo previamente conocido o definido.

A principios del siglo XX, la teoría de la relatividad especial afectó radicalmente esta imagen del tiempo. En el marco de esa teoría, la relación de simultaneidad de eventos dejó de ser absoluta para depender de la perspectiva (momento y posición) del observador, de modo tal que sucesos simultáneos en un marco de referencia pueden dejar de serlo en otro. Esta idea, fuertemente contra-intuitiva, sacudió la experiencia inmediata del conocimiento cotidiano; el incontestable *ahora* newtoniano comenzaba a desvanecerse en múltiples *eventualmente*. El escándalo conceptual de esta teoría no fue menor; negar la realidad del tiempo como flujo implicaba negar la fuente y el ordenamiento mundano de la vida, de origen presumiblemente divino.

En este sentido, Marie-Luise von Franz conjetura que los hombres primitivos, muy probablemente, hacían menos distinciones que nosotros respecto de los hechos externos e internos, materiales y psíquicos. Obviamente, no hay acceso empírico disponible para corroborar semejante afirmación, pero la idea no parece descabellada en una perspectiva comparada, que permita pasar revista a distintas culturas y formaciones

sociales remotas. El hombre primitivo bien pudo haber producido –un conjunto distinto de acontecimientos co-existentes y que, por ende, cambiaba sin cesar, tanto cuantitativa como cualitativamente" –como señala esta autora—pues hasta hoy no se ha verificado la supuesta universalidad de los conceptos de presente, pasado y futuro que auspició la tan recurrida imagen del flujo del tiempo (1996). La autora ilustra el caso con la cultura de los hopi –aunque no es el único caso citable—cuya lengua desconoce esos términos y los sustituye por dos aspectos básicos de la realidad: lo que es manifiesto y, en consecuencia, objetivo, y lo que empieza a manifestarse y, en consecuencia, es más subjetivo, lo cual podría emparentarse con otras tradiciones interpretativas de nuestra cultura. Sin ir más lejos, con la obvia relación entre acto y potencia o, para situarla en el ámbito disciplinar de la sociología, en el concepto de latencia y función latente, que exploraron Robert Merton y también Niklas Luhmann (2007, 855ss). En el mismo sentido, y volviendo a Piaget, tampoco los niños viven en nuestra misma convención horaria, pues perciben el ritmo, la velocidad y la frecuencia de modo práctico mucho antes de conceptualizarla conforme a la idea habitual y dominante del tiempo de sus mayores (Franz 1996, 5).

En todo caso, aquí se quiere destacar que la idea primaria del tiempo, en los umbrales del vivir de una persona así como en los de la humanidad, está indisolublemente hermanada a las de *vida* y *misterio*, cuya representación asumieron casi todas las divinidades de la antigüedad. Considérense las siguientes caracterizaciones, muy sumarias. Para los antiguos griegos, el río divino Océano circundaba la tierra, y como Eón-Cronos (el tiempo) engendraba a Zeus, que en calidad de tiempo producía el fluido vital de los seres vivos. En otra latitud, Eón Cronos fue Zurvan, dios iranio del tiempo, que dio lugar al discernimiento entre tiempo infinito y tiempo de largo dominio. Cambio y permanencia, vida y muerte, bien y mal, están comprendidos en este principio cósmico (Franz 1996, 5).

También los egipcios hicieron del dios solar, bajo los distintos nombres de Ra, el regente del tiempo y, por ende, el gran indicador de las mediciones temporales de la vida social. El señor del fuego, –caminador del fuego, creador de la luz" –según se le rezaba—disponía las formas del vivir y aún las de la supervivencia después de la

muerte. El mismo simbolismo arquetípico, recuerda Franz, estaba presente en la India antigua, donde la divinidad suprema, Krisna, era torrente de vida y muerte, desdoblada en otras divinidades que también representan al tiempo, como Visnú y Siva, en sus potencias tanto generadoras como destructoras (ibíd., 6).

El tiempo como principio básico, dinámico y productor –podríamos decir *poiético*, en sentido estricto—también se hizo presente en la cosmovisión de la antigua China.[47] Este principio fue encarnado por el *yang* masculino, unido al femenino *yin*, relacionado con el espacio. El *yang* creador –opera en el mundo de lo invisible" –según cita Franz al *I Ching*, o *Libro de los Cambios*, en aquella antigua sabiduría—–con el espíritu y el tiempo como campo; yin la receptiva influye sobre la materia y el espacio y lleva las cosas materiales a su conclusión". De la unión de ambos principios resultaría toda la realidad, dada por la intervención del tiempo como realizador de lo que era en potencia. Según esta perspectiva, el *yang* y el *yin* no serían principios estáticos sino ritmos cósmicos en recíproca afección (Franz, 1996, 7), en una relación inseparable e insustituible donde el tiempo opera como generador de la dinámica del mundo, que no es sino materia y espacio organizados a partir del tiempo, o agrupamiento de ocasiones y lugares bajo el común denominador de la *duración*, tal como lo definió Granet (Franz 1996, 7)

La vida en todas sus manifestaciones y operaciones es, para la antigua sabiduría del Eclesiastés de los hebreos, una asignación de tiempo para cada cosa y lugar, en la ocurrencia específica de inalterables _tiempos': tiempo de nacer y tiempo de morir, tiempo de plantar y tiempo de cosechar, tiempo de llorar y tiempo de reír, tiempo de buscar y tiempo de perder, etc. Es preciso considerar, sin embargo, que la idea de _movimiento hacia adelante', a partir de un inicio de origen divino, era consustancial a la noción del _tiempo de Dios' que regimentaba la vida, que fluía en un sentido irreversible desde al acto mismo de la Creación a la consecución (en el tiempo) de propósitos humanos gratos a la voluntad (amor) del Creador.

[47] Sobre el sentido de la voz *poiesis* en la teoría de Humberto Maturana, ver –*De Máquinas y Seres Vivos",* 1995b.

El brevísimo repaso de unas pocas notas salientes de las más antiguas tradiciones que influyen en nuestra cultura, en su faz griega, hebrea, egipcia, india o china, a las cuales se podría sumar la interpretación de los mayas, aztecas y otros, no expresa adecuadamente la complejidad, los matices o el alcance de cada ~~–t~~emporalización", cuyo tratamiento, cabe reiterar, excede largamente la capacidad y propósito del presente trabajo. No en vano, hay gran coincidencia en que la idea de tiempo que incide en los estudios organizacionales ha sido tema central de discusión filosófica por más de dos mil años, y en buena medida sigue aportando cuestiones no resueltas acerca de la comprensión del mundo organizacional, sus dilemas y procesos (Jaques 1984). Sí se procura, en cambio, destacar que una primera y remota imagen del tiempo, constituida como flujo o río de la vida y aunada a su original misterio, está instalada ~~–d~~esde entonces" en las estructuras mentales con las cuales operamos en el mundo. La metáfora no es un mero intercambio o juego de palabras más o menos equivalentes, una disposición aleatoria del pensamiento, ni una disponibilidad técnica a la cual recurrir eventualmente con fines expresivos, sino una estructura del pensamiento mismo (Lakoff & Turner 1989, Lakoff & Johnson 1980). De hecho, John Hassard (2001) destacó su utilización creciente en el análisis sociológico y los estudios organizacionales, donde se destaca el aporte de Gareth Morgan (1986), con sus ~~–i~~mágenes de organización". Para el tiempo en particular, y en este campo, los aportes han sido menores –descontando al ya citado Jaques y al propio Hassard—y allí sobresalen la metáfora del *ciclo* (p.ej., en la perspectiva del ‗eterno retorno', de Mircea Elíade) y la de la progresión linear, típicamente ascendente y correspondiente a la interpretación de la historia como progreso y ascensión. En todo caso, el punto a destacar aquí es que, una vez una metáfora del tiempo y el organizar se constituye en el pensar, el actuar y el valorar no es posible prescindir sencillamente de ella.

3.3. Las formas prosaicas y poéticas del tiempo en el organizar

~~–S~~iempre, ante la imagen, estamos ante el tiempo" –dice Didí-Huberman (2005, 11), luego de citar a Georges Bataille, para quien ~~–e~~n cierto sentido, todo problema es el

de un empleo del tiempo”. [48] Luego, toda imagen, expresión de la metáfora imprescindible bajo la cual se presenta y representa el organizar en la experiencia, implica y nos sitúa en el tiempo.[49]

En materia de teoría de organización, los estudios relativos a la agencia personal, las asignaciones, el desempeño personal en el cargo u otras denominaciones y enfoques que suelen adoptarse para identificar la actuación, el conocimiento y la evaluación del trabajo y el descargo de las responsabilidades de una persona en relación con el trabajo y las responsabilidades de otras, siempre han tenido al tiempo como variable constituyente. Basta pensar en los empeños de Frederick Taylor, en los principios del estudio moderno y metódico del organizar, explícitamente tratados como temporizaciones del quehacer, para apreciar que en los albores mismos de la reflexión sistemática y la crítica del intuicionismo, la costumbre y el mando arbitrario aplicado a la organización (estructuración, ordenamiento) de la acción colectiva, el tiempo ha estado presente como vector y límite interpretativo. Como destacó Elliot Jaques, en definitiva, toda apreciación acerca de la autoridad y la obediencia, la capacidad y los desempeños posibles en la práctica del organizar se hace comprensible, en primera y última instancia, en un horizonte o escala de tiempo. Esto quiere decir, enfáticamente, que el organizar es comprensible en tanto forma del tiempo (Jaques 1984 y 1987) o, lo que es lo mismo, el organizar se torna radicalmente incomprensible de cualquier otra forma.

Lee y Liebenau señalan que hasta las dos últimas décadas, el interés en el tiempo y las estructuras organizacionales estuvo radicado más en el campo de la antropología y la psicología, que tomaron la conceptualización del tiempo como elemento distintivo que permitía acceder al conocimiento de otras culturas. La idea de que el tiempo debería ser objeto de investigación de interés organizacional, y en tal sentido exigir esfuerzos interdisciplinarios, es más próxima a nuestros días. En parte, y debido al mismo empeño proveniente de la antropología y la psicología, el interés de los teóricos organizacionales que, en sintonía intencional o no con el ya citado Jaques, Edward Hall, Clifford Geertz

[48] La cita es de *Método de meditación*, de 1947.
[49] Para una ilustración de las metáforas organizacionales más usuales –la máquina, el ser vivo, el cerebro, la prisión psíquica y otras—ver Gareth Morgan, *Images of Organization* (Newbury Park: Sage, 1986).

y otros, comenzaron a considerar el tiempo como aspecto fundamental de una cultura, es relativamente reciente (Lee y Liebenau 1999, 1038). Esta discusión, no obstante, será retomada más adelante, al discutir el tratamiento sociológico propiamente dicho del tiempo en el organizar.

En lo que aquí interesa, es posible distinguir entre las formas prosaicas y poéticas, declaradas y nominales las primeras, uniformes, conmensurables, gratas al tiempo-*Cronos* y sus trayectorias espaciales, versus las formas propias del hacer, enraizadas en la dinámica vital, ‗corporizadas', las segundas, oportunas antes que medibles en el tiempo-*Kairós*.[50] Hans Ramö coincide al menos en un importante aspecto con Lee y Liebenau al destacar el descuido relativo en la consideración del tiempo en los estudios organizacionales, pese a la abundancia de contribuciones. El punto que todos ellos destacan es que la gran mayoría de los estudios y análisis organizacionales que prestan atención al tiempo lo hacen respecto del *tiempo del reloj*, el tiempo cronometrado, la forma *kronos* del tiempo, independientemente de que lo describan como linear, circular o espiralado, y al punto en que no sería insensato reconocer que este tiempo cronométrico, reificado como omnipresente y omnipotente contenido de nuestra conciencia temporal ha desplazado toda otra forma de tiempo en la experiencia, tanto como la idea de espacio geométrico abstracto se ha convertido en la clave para el entendimiento de la extensión, a expensas de la experiencia de los lugares localizados y con significado concreto para los agentes (Ramö 2004, 850). En tal sentido, Lee y Liebenau señalan que en este campo importa distinguir entre el concepto de tiempo, implícito o explícito, y el rol o función asignada al tiempo en los estudios.

El concepto dominante de tiempo al que recurrimos en nuestra presente condición es el del reloj y el calendario: homogéneo y divisible, linear y uniforme en su fluir, objetivo y absoluto, en tanto existe con independencia de los objetos y eventos, mensurable, cuantificable, singular, con una sola u única posibilidad de tiempo ‗correcto', independientemente, claro está, del error o margen de error relativo en la

[50] *Corporizada* vale por correspondencia con *embodied* tal como la utilizó Varela para referirse a la mente ‗en-el-cuerpo' y que evoca la fenomenología de Merleau-Ponty. Cfr. Francisco Varela *et al*, *The Embodied Mind – Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge, MA: The MIT Press, 1999).

medición (Lee y Liebenau 1999, 1038). Esta forma del tiempo dio lugar a su consideración como *recurso* organizacional: si este tiempo permitió organizar el trabajo y establecer correspondencia entre unidades de pago y unidades de tiempo asignado para la realización del respectivo trabajo, el tiempo como denominador de la fórmula de la productividad organizacional pasó a ser un recurso de la misma. El aforismo ―el tiempo es dinero" ó ―el tiempo vale oro" expresa esta disposición del tiempo valioso por manipulable, nacida al amparo de la consolidación del capitalismo industrial. Con la formalidad de las mercaderías y las transacciones, en la tensión del apetito y la escasez, la metáfora del tiempo lineal, ascendente, progresivo, real, uniforme y omnicomprensivo, coherente con la reducción matemática del mundo que auspiciaron las ideas de Newton, Descartes y otros con ellos, la equivalencia del tiempo valioso y lineal se instaló como contenido subyacente de la temporalidad contemporánea. Bien dijo Lewis Mumford, en tal sentido, que fue ―el reloj, y no la caldera de vapor" la máquina clave de la era industrial (Hassard 2001, 133). Desde entonces, la tradición de los estudios organizacionales estuvo dominada por el tiempo del reloj y la valoración consecuente del tiempo ascendente, irrepetible y escaso. Naturalmente, esta perspectiva teórica es coherente con la fijación en una idea del tiempo *cosa-estructura*, definida por la precisión, el control y la disciplina (Hassard 2001, 134), gratas a la burocracia en tanto epítome de la racionalidad-legal de la moderna forma de dominación por organización.

Naturalmente, esta concepción no ha logrado excluir totalmente la consideración de una multiplicidad de tiempos, tal como Schein, Denhardt y otros han destacado (ibíd., 1039), en especial las de tiempo social y tiempo socialmente construido, acerca de las cuales se discute más adelante. En particular, hay la exigencia expresa de que el análisis sociológico no se confine a la ‗metáfora del reloj' y se reconozca que toda noción de tiempo, en cualquier contexto socio-cultural, es una noción socialmente construida (Lee y Liebenau 1999, 1040). En esa línea de trabajo se inscribe, por ejemplo, la sugerencia de Orlikowsky y Yates (2002), quienes proponen la noción de ‗estructuración temporal' para el estudio y comprensión del tiempo como fenómeno ‗enactuado' en el organizar, por el cual los agentes (actores, en el original) producen y reproducen una variedad de estructuras temporales que a su vez configuran la forma y el ritmo de sus prácticas

organizacionales, reafirmando los planteamientos de Weick, Giddens y otros ya discutidos en el presente trabajo, que los sostiene y auspicia.

Los estudios fundados en la perspectiva prosaica, accesible y racionalmente instrumental del tiempo *cronos* siguen concitando la atención del campo. Así, se entiende el organizar como preocupación por los procesos organizacionales (tomar decisiones, supervisar resultados, medir el progreso de las actividades y cualquier otra) que tienen lugar en el presente, anclados en el pasado y orientados al futuro (Hay y Usunier 1993, 313-333). Otros procuran hacer explícita la temporalidad en sus distintos significados a la luz de los procesos de cambio organizacional (Whipp 1994; Benabu 1999), el manejo del tiempo como recurso organizacional, tanto material como simbólico (Nandhakumar 2002; Tsoukas y Chia 2002; Crossan, Cunha *et al* 2005), hasta llegar a la crítica de esta misma perspectiva en la dislocación del tiempo, dado que la perspectiva linear e instrumental del tiempo puede socavar los esfuerzos para describir organizaciones como procesos parciales y contingentes (Holmer-Nadesan 1997) y el reconocimiento de los inevitables choques entre perspectivas del tiempo –cronológicas y no-cronológicas—que se oponen conflictivamente (Ylijoki y Mäntyla 2003). Esta enumeración de trabajos publicados en los últimos años es apenas representativa de un número mucho mayor de contribuciones al tratamiento del tiempo en el organizar; no cabe extender la discusión de cada caso aquí, sino referir los conceptos básicos que manejan, que coinciden en general con los tratados en el presente trabajo. En todo caso, la imagen de organización que, con mayor o menor claridad, surge de todos ellos queda definida (hecha, construida) –para decirlo con las palabras de un autor que propone una teoría del tiempo *robusto*—por el reconocimiento de prácticas temporales que emergen de distintas series de invenciones (hechuras) históricas agrupadas (Thrift 2004). Esto es, que el organizar se torna comprensible como forma del tiempo en el tiempo, y las teorías que mejor lo expresan surgen también, de modo coherente (*temporalizan*), con esas formas del hacer, el pensar y el valorar.

Parte II.

SOCIOLOGÍA DEL ORGANIZAR EN CLAVE CONSTRUCTIVA

4. TÉRMINOS DE LA INDAGACIÓN SOCIOLÓGICA DEL ORGANIZAR

4.1 El organizar como objeto de estudio

En principio, es posible imaginar un mundo sin organizaciones. No hay necesidad aparente ni razones muy claras para hacerlo, y la configuración de tan improbable mundo escaparía al entendimiento medio, pero así y todo, no es imposible concebir un mundo sin organizaciones. Frente al reto que esta idea opone a la imaginación, más allá de la sensatez o pertinencia de la propuesta, la incitación a pensar un mundo sin organizaciones choca de inmediato con las intuiciones elementales de la experiencia, el sentido común, los saberes prácticos y las hipótesis más extravagantes o disolutas respecto de la vida social. Luego, aunque resulte admisible imaginar un mundo sin organizaciones –digamos: aunque sea teóricamente admisible—no lo hacemos ni parece posible hacerlo. De hecho, sostener que la vida humana es vida social y organizada bien podría ubicarse entre los primeros presupuestos metodológicos y epistemológicos equivalentes a una declaración de lo obvio. Pese a ello, desde el momento en que este supuesto es tratado como un supuesto no consentido, y comienza a exigirse de la humana capacidad de análisis e interpretación la explicación de rigor, surgen las ideas, relatos y especulaciones más o menos complejas acerca de la vida social que, en sentido amplio, sin ánimo de exclusividad, se denominan sociología. Naturalmente, la reflexión sobre la vida de los humanos y su dinámica colectiva ocupa no sólo a la sociología sino a otras indagaciones, prácticas científicas y métodos de investigación, así como al modo de pensar que, en general, suele ampararse bajo el rótulo de filosofía. No obstante, aquí se intenta destacar el carácter preeminente que para este modo de actuar, pensar y valorar que es la sociología tiene la emergencia del organizar, que es su piedra de toque.

En capítulos anteriores se revisaron conceptos generales y fundamentos de la comprensión sistémica, en particular las nociones de ***forma*** y ***emergencia***, en cuyo marco se inscribe la presente indagación sobre organización y tiempo. Las nociones de forma y emergencia hacen pleno sentido para discutir el alcance de las contribuciones

que a fin de su comprensión pueden atribuirse a la sociología, desde una perspectiva constructiva.[51] Una definición excluyente de teoría sociología _constructiva‘ sería una contradicción en los términos; no obstante, aún a título provisional, se puede considerar que a la pretensión clásica de estar en capacidad de observar objetos (sean éstos relaciones y dinámicas sociales de cualquier clase) para encontrar la realidad y capturar la verdad de lo observado, el constructivismo opone la inevitabilidad del observador que produce distinciones e indicaciones relativas a un sistema observable que lo incluye y especifica conjuntamente, en su propio proceso cognitivo.[52]

Esto mismo cabe entender de la contribución de Norbert Elias, quien declaró que la sociología reconocía el entretejido de intereses e intenciones individuales innumerables, compatibles o incompatibles –que pueden entenderse como incontables actos especificados emocionalmente, razonables o no, comprensibles o no, consecuentes o no—del cual resulta (en el sentido de *emerge la forma de*) aquello que no es su mera suma pero encarna el tejido social: –su compulsión, su regularidad, su estructura, su naturaleza procesual y su desarrollo—es este el secreto de la socio-génesis y la dinámica social" (Elías 1987).

En *De Máquinas y Seres Vivos*, Humberto Maturana sostiene que "en tanto es la organización lo que define la identidad de clase de un sistema y es la estructura lo que lo realiza como un caso particular de la clase que su organización define, los sistemas existen solamente en la dinámica de realización de su organización en una estructura" (1995b, 20). A partir de lo discutido en materia de enfoque sistémico, la definición de Maturana permite reordenar la tradición interpretativa del fenómeno social que damos en llamar *sociología*. Así, sistema, clases de sistemas, estructuras y la realización y verificación del fenómeno en la experiencia –emergencia en la _realidad‘—no son sino

[51] Téngase en cuenta las nociones de comprensión y sociología asociadas obliga a pensar en Weber, sin que se pretenda sugerir aquí que la única sociología posible sea la de cuño weberiano. No obstante, dado el caso, sí cabe conceder que una _sociología constructiva‘ es posible también por la obra de Max Weber, entre otros.

[52] Ernest von Glasersfeld designa como _constructivismo radical‘ al que rechaza la pretensión de un saber que sólo puede ser _verdadero‘ si coincide con objetos existentes _en sí‘; Niklas Luhmann prefiere la formulación _constructivismo operativo‘, para designar su perspectiva, en que la referencia al sujeto es reemplazada por la referencia a un sistema empíricamente observable, cerrado operativamente y autorreferencial, tal como se desprende de la teoría sistémica de la autopoiesis, de Maturana y Varela. Cfr. Watzlawick 2000; Baeza 2000.

nombres del fenómeno que queda distinguido en la práctica bajo el nombre de *organización*. En este peculiar sentido, la posibilidad de una sociología del organizar, más allá de las convenciones que auspicia, no dejaría de ser una forma de la redundancia: toda sociología, por definición, lo es de alguna forma del vivir de los humanos, una forma de dinámica social, de relaciones sociales sistémicas, ergo, toda sociología se constituye a partir de una reflexión sobre alguna forma del organizar a la cual se refiere y acerca de la cual predica, sobre sus problemas, dilemas, paradojas, fallas, colapsos, extinción y aún su ausencia.

La idea de que esa clase de reflexión la cursa, o debería hacerlo, un *observador* privilegiado, especializado y dotado de recursos epistemológicos y metodológicos para ello, incluyendo especialmente la capacidad de separase del mundo que observa, y separarse sin afectarlo, es grata al dominio de la imagen y la perspectiva *oculocéntrica* de la experiencia. Desde ese punto de vista –la metáfora no podría ser más precisa—se sostiene que hay organización allí donde haya gente operando conjunta y coordinadamente en dominios territoriales definidos por ellos mismos como tales, espacios constituidos y conformados por su uso, demarcados y legados a partir de intenciones y propósitos, incluyendo la tradición, la costumbre y el hábito, en sitios y localizaciones congruentes con los trabajos que se realizan, con fines y funciones ciertas, con el concurso de construcciones, normas, máquinas, herramientas, métodos y otros elementos materiales y simbólicos de la serie casi infinita de cosas, palabras y personas observables o deducibles que se consideran otros tantos atributos y posesiones de esos entes tangibles o intangibles llamados organizaciones.

Pese a ello, no es posible ver, oler, escuchar ni percibir por los sentidos esos supuestos entes llamados organizaciones, aunque sí es posible distinguir y reconocer las dinámicas que los realizan en una estructura idiosincrática, aún cuando sus elementos constitutivos puedan serlo también de otras. No hay, en suma, otras organizaciones más que las que quedan definidas en la distinción que alguien hace de ellas y la declaración consecuente respecto de su dinámica particular, en una estructura. Esta operación puede ser circunstancial y efímera o sustancial y perdurable. En definitiva, son las condiciones de estabilidad relativa de dichas dinámicas en la coherencia interpretativa de la

experiencia, en la recursividad de la experiencia coherente que _con-forma‘ las interpretaciones, las que hacen difícil concebir el mundo sin _organizaciones‘.

El presente trabajo fue concebido para explorar estas correspondencias y, en todo caso, desarrollar la idea de que las organizaciones son distinguidas no por la suma o conjunto de elementos y atributos que se les asignan, sino por la realización de la dinámica de sus componentes relacionados, la cual queda implicada en el acto de su distinción. Tal perspectiva resulta útil a estos fines porque por vía del entendimiento en la experiencia de la distinción es posible discutir la relación entre **tiempo** y estructura en términos tales que el primero –surge en el explicar del observador desde la distinción de la asimetría del suceder de su experiencia [ya que] tiempo e historicidad son proposiciones explicativas de la asimetría en el suceder de la experiencia del observador, en las que se connota su irreversibilidad intrínseca” (Maturana 1995b, 28).

No obstante, estas declaraciones podrán ser eventualmente consideradas un palabrerío inconducente. Teoría, en una acepción que algunos celebran, es la jerigonza de quienes no tienen nada importante que decir y lo justifican articulando oraciones más o menos incomprensibles. Otras definiciones dicen que teoría es conjetura razonable y explicación, así como también convicción acerca de lo bueno, lo verdadero y lo bello, con independencia de toda aplicación. Teoría es definida, además, como recurso de evaluación normativa, que clarifica los valores y premisas que subyacen y sostienen la acción organizacional (Harmon 1986, 57-66). Sin embargo, para quienes privilegian la acción sobre la reflexión y las tratan como operaciones separadas, teoría es un término de la acción humana no complementario de la práctica sino contrario a ella, fatigada por el peso de las especulaciones impracticables. En oposición a esa postura, este trabajo se orienta por una alta valorización de la teoría y la vitalidad de la reflexión para el mejoramiento de las prácticas organizacionales que las generan, en sintonía con voces autorizadas en materia de estudios organizacionales, que reclaman por el encierro de los mismos en –silos monotemáticos” destinados a la conservación del predominio de los abordajes tradicionales, pese a su insuficiencia para afrontar los desafíos teóricos y prácticos de los procesos organizacionales de adaptación en tiempos de cambio (Lewin & Volverda 1999, 519).

Por lo pronto, la distinción misma entre teoría y práctica, como términos antitéticos de la acción humana, puede ser contestada y puesta en el horizonte de intereses a los cuales no estaba originalmente destinada a servir. El progresivo desapego entre ambos términos tiene una historia. Así, por ejemplo, para justificar la creciente separación entre la práctica organizacional y la prosecución de valores vía conversión de la primera en apenas técnica instrumental, Berger y Luckman (1997) mostraron que las teorías acerca del mundo social, destinadas a describirlo y explicarlo, del mismo modo contribuyen a crearlo y sostenerlo.

Confirmando que la exigencia del tiempo se refiere tanto a la práctica como a la teoría, importa destacar que teorizar también es dar sentido retrospectivo a la acción. Es la interpretación clásica de la reflexión, entendida como vuelta del pensamiento a su propio pasado, a lo ya acontecido (opuesta a la idea de proyecto), característica de quienes creen que sólo puede darse razón plena de la acción ya realizada. Asimismo, se teoriza cuando las prácticas son sometidas a evaluación crítica y se explicitan los valores y premisas que las motivan. Berger y Luckman, por ejemplo, ilustran el caso cuando muestran que la reificación (*cosificación*) del mundo se transforma insensible y simultáneamente en error práctico y dilema moral.

No obstante, pese a los estudios sobre organización que asumen explícitamente la importancia del tiempo y las teorías correspondientes (p.ej., Jaques, Kaufman, Weick) y a las perspectivas sociológicas que hacen otro tanto (p.ej., Weber, Simmel, Schutz, Mead, Merton, Giddens, Bauman), la consideración estrictamente temporal de los estudios de organización siguen estando de algún modo relegados. Esto es, a pesar de que hay una importante cantidad de indicaciones en sentido contrario, discrepantes con la alegada desconsideración del tiempo, la aparente negligencia continúa siendo reclamada. Así se lo destacó en el foro sobre tiempo y estudios organizacionales (Goodman, Ancona *et al*. 2001; Ancona *et al*. 2001) y a la misma conclusión llegó, poco después, Hans Rämö (2004), luego de constatar que en este campo, en general, se privilegia la idea del *tiempo del reloj*, cronológico, lineal, circular o espiral, en desmedro de la comprensión del tiempo como *kairos* (tiempo de la ocasión, oportuno,

en el original griego), estrictamente temporal. Si el tiempo surge en el explicar la experiencia del tiempo, que es experiencia y es tiempo, así como un suceder asimétrico, distintas nociones de tiempo (p.ej., las ya citadas de *cronos* y *kairos*), tanto como distintas nociones de espacio o lugar, producirán distintas imágenes de organización y otras tantas prácticas organizacionales. Esto puede decirse; más allá, apelando al abusado recurso de Wittgenstein, debemos guardar silencio y recordar, con prudencia, que frente a la imagen estamos ante el tiempo (Didi-Huberman 2005, 11).

Desde fines del siglo pasado se han retomado algunas líneas de investigación y propuesto también nuevas direcciones en la materia, aún sin llegar mucho más allá del dominio conjetural, puesto que el entendimiento del tiempo sigue careciendo de una definición unívoca y universalmente aceptada. En particular, a la idea de tiempo autoevidente que soporta la tradición teórica del campo se ha comenzado a oponer la noción del tiempo construido socialmente, tal como lo muestran los diversos estudios de los años '80 y '90 que Lee & Liebenau citan en su trabajo (1999, 1036). La abundancia de oposiciones en una misma dimensión del concepto de tiempo no hace sino reflejar la existencia de distintos entendimientos del fenómeno, al margen de su utilización en la teoría de organización, que conforman el horizonte interpretativo del presente trabajo: tiempo absoluto o relativo, lineal o circular, subjetivo u objetivo, intuitivo u inteligible, real o convencional, medible o inconmensurable, inmóvil o fluido, reversible o irreversible, individual o social, físico o biológico, calculable o inescrutable, prosaico y racional o metafórico, misterioso, poético.

En las páginas que siguen se intentará mostrar que las nociones características de la teoría de la *autopoiesis* de Maturana y Varela, tales como autonomía, auto-referencia, auto-organización, *enactuación*[53], circularidad cognitiva y otras también centrales a la sociología constructiva contemporánea (p.ej., Niklas Luhmann) tienen fuertes implicaciones para la teoría del organizar, facilitando la comprensión tanto como la materialización de los procesos y las estructuras sociales. A renglón seguido, se

[53] No hay una traducción muy feliz para la precisa voz inglesa *enactment*, que reúne las ideas de acto, pasaje, personificación, representación. En este sentido, enactuar equivale a caracterizar enfáticamente la condición y carácter propio del agente en su actuación y no solamente a referir descriptivamente sus acciones.

procurará destacar que el teorizar acerca del organizar hace sentido en el ámbito de una conversación, una convivencia, fuera de la cual es inmaterial; esto es, que tanto el organizar como el teorizar acerca del organizar son prácticas eminentemente sociales. Al final, el argumento lleva a la convicción de que la perspectiva de esta conversación puede ser entendida como radicalmente musical, acerca de lo cual tratará la Tercera Parte del presente trabajo.

4.2. Fundamentos constructivos de la sociología del organizar

Habida cuenta de la última proposición, cabe anticipar que es muy improbable que el argumento que sigue pueda revelar los secretos de alguna naturaleza misteriosa inherente a la relación entre teoría de organización y música. Los intentos de dar cuenta precisa de la ―naturaleza última de lo real" (McSwite 1996), propios del filosofar en general, han probado ser bastante infructuosos en lo que atañe a la comprensión de las prácticas sociales. Por ello, aquí no se interpelará a la teoría de organización para exigirle corroboración desde el razonamiento analítico sino la ilustración que las interpretaciones históricas permiten componer en nuestra experiencia (el verbo no es fortuito). Si fuera posible hacerlo en forma exhaustiva, llegando hasta la raíz originaria, la indagación probablemente accedería a un tiempo puramente poético y pre-filosófico, pre-especulativo, anterior al tiempo cronológico (edad, estación) en que la teoría se tornó ―un producto de la revelación divina y la razón natural (Harmon 1986, 59). El prospecto es impracticable, mas la aventura merecería ser contemplada en toda su extensión.

A principios de los años '70, los científicos chilenos Humberto Maturana Romesín y Francisco Varela comenzaron a explicar los procesos de la vida de los seres vivos a través de una teoría que denominaron de la *autopoiesis*, por la voz griega *poiesis*, que designa la producción, creación, generación (1995b; 1996). Su concepto de auto-producción significa que los seres vivos se caracterizan por ser seres autónomos, que realizan su autonomía a través de un sistema cerrado de interacciones, vía auto-

organización, en una dinámica que los constituye en sistemas simultáneamente autónomos y dependientes en sus ambientes. En consecuencia, en una condición ineludiblemente paradójica, los seres vivos son sistemas estructuralmente determinados; esto es, seres/sistemas cuya vida no es fatalmente predecible en ningún sentido, pese a lo cual cualquier cosa que hagan o les suceda queda determinada por su propia estructura al momento de la ocurrencia. Los sistemas autopoiéticos son sistemas cerrados de interacción, cuya clausura es operacional y no estructural. Las fuerzas externas, las influencias o cualquier evento ambiental que pueda afectarlos como seres vivos desde el exterior sólo logran, en realidad, poner en marcha o activar (*gatillar* es el descriptor que utilizaron originalmente Maturana y Varela) cambios en su estructura a través de la propia dinámica constitutiva que los produce, de acuerdo con las posibilidades que como tales determina esa misma dinámica, haciéndolos simultáneamente productores y productos.

La novedad que trajo aparejada la teoría de la autopoiesis en la explicación del fenómeno de la vida y el operar de los seres vivos no tardó en ser incorporada a la reflexión teórica sobre los fenómenos sociales y el operar de los seres humanos en particular, lo cual incluye de modo preeminente la práctica del organizar. Esta perspectiva teórica se aprecia mejor en el contexto de la comprensión que se ha dado en llamar constructiva. El concepto de constructivismo en el campo de las ciencias sociales y las humanidades en general tiene múltiples acepciones y connotaciones, muchas de las cuales abismarían esta indagación acerca del tiempo en el organizar en un debate interminable. Para evitar esa fuga, aquí se apelará al constructivismo como perspectiva teórica que integra las nociones que siguen.

En primer lugar, corresponde a esta perspectiva la idea de que el conocimiento resulta hecho por el sujeto que conoce, que es así productor activo de las estructuras del conocer y no un receptor pasivo de las influencias de su medio. Fueron muchas las contribuciones que conformaron paulatinamente este modo de hacer, pensar y valorar que en su carácter unitario se define como constructivo, en una coincidencia no programática de distintos autores, de épocas y persuasiones también diversas, que dio lugar a lo que algunos imaginaron como el fin de la objetividad en el campo de la teoría

del conocimiento. En términos similares se expresó Prigogine cuando habló del ―fin de las certidumbres", para destacar la diferencia radical de esta opción con respecto a la pretensión clásica del ajuste o correspondencia con la verdad, a secas. El reconocimiento de la perspectiva constructivista es coherente con la aceptación creciente del desplazamiento del hombre del centro del universo, a partir de la ―revolución copernicana" en el dominio de las ciencias, que posibilitó una comprensión diferente, no obstinada en balances absolutos y abierta a las ambigüedades, paradojas y aporías en el estudio del cosmos y la vida humana. En palabras de von Glasersfeld:

> ―Sea lo que fuere lo que entendemos por conocimiento, ya no puede ser más la imagen o representación de un mundo independiente del hombre que hace la experiencia. Heinz von Foerster lo ha dicho con ejemplar concisión: *―La objetividad es la ilusión de que las observaciones pueden hacerse sin un observador"* (Watzlawick 2000, 19)

En más de un sentido, es posible remitir esta posición, sustentada entre otros por Jean Piaget y Liev Vigotski, a los presocráticos que sostenían, con Protágoras, que el hombre era la medida de todas las cosas y quien determinaba que las cosas fueran como son. Esta síntesis fue transformada por la laboriosidad intelectual de Sócrates/Platón y Aristóteles en la necesidad lógica de afirmar que la percepción presupone algo perceptible y, por ende, las cosas perceptibles deben necesariamente existir *en sí* y *para sí* con absoluta independencia del sujeto que las conoce. Esto es, que el conocimiento debe tratarse de la aprehensión de algo existente antes del acto del conocer, ―como si fuera un descubrimiento" (Watzlawick 2000, 20). La reivindicación del conocimiento por la confianza de quien conoce, heredera del punto de vista de Protágoras y los escépticos, lleva a conceder que, ya sea uno realista o escéptico, al decir de von Glasersfeld, ―obtiene conclusiones útiles de las experiencias y aprende en la vida cotidiana muchas cosas de las que no puede permitirse dudar" (ibíd.). Luego, si este conocimiento no es obtenido externamente, es de suponer que la propia razón lo produce o ―construye". Esta intuición ya estaba en el pensador medieval Escoto Erígena (810-877), cuando señaló que ―así como el artista sabio produce su arte desde sí y en sí y prevé en ese arte las cosas que creará… de la misma manera el intelecto produce desde sí y en sí su razón, en la que presiente y predispone todas las cosas que desea hacer (Watzlawick 2000, 22).

Naturalmente, en esta perspectiva constructiva también se debe recordar a Giambattista Vico (1668-1774), quien ya había advertido que los _hechos‘ son, ante todo, hechos por alguien.[54] Vico estaba persuadido de que los hombres construyen su mundo sobre los conceptos de punto y unidad, con los cuales crean formas y números en su imaginación. Así, la ciencia no sería sino ―el esfuerzo de poner en bellas relaciones las cosas”, al modo de la belleza a la que apelan los matemáticos, tal como se discutió en la primera parte del presente trabajo, es decir, ―como suavidad, sencillez y elegancia” (Watzlawick 2000, 22).

También tiene sitio asegurado entre los antecedentes la obra de Kant, quien postulaba que el conocimiento deriva de la experiencia (con la reserva de que aún siendo derivado, el conocimiento tenía fundamentos inaccesibles por la experiencia, fundamentos *a priori*), sin la cual no habría conocimiento posible. Para von Glasersfeld está claro que Kant anticipa en cierto modo el constructivismo contemporáneo al declarar que el conocimiento no es equiparable al descubrimiento de una realidad preformada, pues las asociaciones de ideas/representaciones mentales son actos que no derivan de los sentidos sino de ―la espontaneidad de la imaginación” (Watzlawick 2000, 23). Dice textualmente:

> ―no podemos representarnos nada asociado en el objeto sin haberlo asociado antes, y entre todas las representaciones, la asociación es la única que no es dada por los objetos, sino sólo puede ser realizada por el sujeto, porque es un acto de la espontaneidad”. *Crítica de la razón pura*.

Luego, el punto de vista constructivo se distingue porque desde allí se considera que el conocer, el teorizar, son ―hechura” humana, acción efectiva, obrar adecuadamente, y no un descubrimiento por la gracia del método, un don, una accesión pasiva, involuntaria, irresponsable. En segundo lugar, la producción de estructuras cognitivas y sus efectos tiene lugar en un proceso de interacciones entre el sujeto y su medio, lo cual implica otros sujetos, en evolución consecuente. Esto también es central

[54] Clifford Geertz peregrinó décadas de indagación etnográfica ―tras los hechos” para confirmar lo que la intuición de Vico ya le había indicado. Cfr. *Tras los Hechos – Dos países, cuatro décadas y un antropólogo*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1996.

en la comprensión constructiva del fenómeno social del organizar. El mundo organizacional es una dinámica de estructuras y procesos tanto como la comprensión del sujeto que procura conocerlo y mejorarlo por esa vía. Las nociones de evolución y cambio, desarrollo y transformación, movimiento y momento son clave para entenderlo. Hechas estas aclaraciones, que permiten establecer proximidades y congruencias teóricas así como distanciamientos epistemológicos, es posible avanzar en la discusión de la materia.

Si la idea de sistema puede entenderse genéricamente como objeto con una estructura vinculante –en la satisfactoria definición de Bunge—la conceptualización de Maturana y Varela permite establecer órdenes de sistemas. En ese plano, los seres vivos son sistemas autopoiéticos moleculares, y no cualquier clase de sistemas moleculares, en una escala de distinciones que parte comprendiendo a las células como sistemas autopoiéticos de primer orden, a los agregados celulares u organismos como sistemas autopoiéticos de segundo orden, hasta llegar a los sistemas autopoiéticos de tercer orden, como cualquier sistema social. Sin embargo, en este punto los autores urgen a no enfatizar de modo engañoso su carácter, pues no es la autopoiesis de sus componentes lo que define a un sistema como lo que es (p.ej., familia, banco, iglesia, gobierno municipal) puesto que "lo propio de cada uno de ellos como sistema queda oculto". Y especifican: "aunque es indudable que los sistemas sociales son sistemas autopoiéticos de tercer orden (…), lo que los define (…) no es la autopoiesis de sus componentes, sino la forma de relación entre los organismos que los componen, y que connotamos en la vida cotidiana en el preciso momento en que los distinguimos en su singularidad como tales al usar la noción de "sistema social" (Maturana 1995b, 19, subrayados añadidos).

Por una vía distinta, también Jaques destacaba la universalidad de la forma en la definición de organización, que usualmente designamos con el concepto de *estructura*. Puestas en común las orientaciones de estos Jaques, Bunge y Maturana, la coincidencia es magnífica:

> "En tanto es la organización lo que define al identidad de clase de un sistema, y es la estructura lo que lo realiza como un caso particular de la clase que su organización define (…) los sistemas existen solamente en la dinámica de

> realización de su organización en una estructura (…). No hay intersección de organizaciones, ni puede haberla, porque la distinción implica la organización y al distinguir sólo surge la organización implicada por la operación de distinción(…) la organización no es directamente distinguible, sino que queda implicada en el acto de distinción que trae a la mano una estructura" (Maturana 1995b, 20, subrayados añadidos).

Abundando en la justificación de Maturana en materia de teoría del conocimiento, vale citar su argumentación a favor de la importancia del conocer, en un mundo aparentemente abandonado a la frustración y sin esperanza:

> —Yo pienso que el conocimiento acompañado de la reflexión que nos hace conscientes de nuestros conocimientos y nuestros deseos, nos hace responsables porque nos hace conscientes de las consecuencias de nuestros actos y actuamos según nuestro deseo o no deseo de esas consecuencias, y nos hace libres porque nos hace conscientes de nuestra responsabilidad (…) los seres humanos como seres vivos que vivimos en el lenguaje existimos en el fluir recursivo del convivir en coordinaciones de coordinaciones conductuales consensuales, y configuramos el mundo que vivimos como un convivir que surge en la convivencia en cada instante según como somos en ese instante. Por eso no da lo mismo saber o no saber cómo somos como seres vivos, y no da lo mismo saber o no saber cómo vivimos el ser libres" (Maturana 1995b, 31).

En efecto, del conocer cómo conocemos se resuelve el entendimiento de nuestro ser y estar en el mundo como agentes, como personas que actúan efectivamente en coordinación de conductas con otras. Esta relación básica en el lenguaje, de existencia necesaria y consecuente límite del mundo –aludiendo a la doble cita de Wittgenstein— delimita también la práctica del organizar, incluyendo su comprensión, de conformidad con lo que Maturana refirió como bases biológicas de la realidad y del conocimiento, que lo son por ende del organizar. La focalización en el conocimiento permite distinguir perspectivas teóricas en el abordaje del fenómeno organizacional, según diferentes convicciones y estrategias cognitivas.

Por un lado, hay una perspectiva que asume el conocimiento como problema. En esta visión, cabe preguntarse si el conocimiento es posible, en qué consiste, cuáles son sus condiciones y cuál sería la relación entre conocimiento y verdad. De esta persuasión se distingue otra que considera el conocimiento como hechura, lo cual fue posibilitado –como destacó Rorty (1999, xxiii)—por las ideas de Maturana, a partir del estudio de la

vida en general, y la vida humana en particular, como fenómeno o ‗emergencia' que comprende acción, emoción, experiencia y conocimiento, lenguaje, historia, determinación, azar, actos cognoscitivos, cultura, ética, organización.

El análisis de esas ideas y prácticas sociales lleva a concluir que el conocer es un hacer –idea coincidente con los fundamentos pragmáticos del organizar—que, como todo hacer y conocer, está fundado en una emoción, la más básica de las cuales, en sentido profundo y primordial, es el amor.[55] Desde la biología, Maturana ha sugerido que los humanos somos en el *lenguajear* y que el origen del lenguaje habrá de hallarse, presumiblemente, en el surgimiento del convivir humano en la intimidad del encuentro, en la admiración mutua, en el reconocimiento y la seguridad que se realizan con respeto por la legitimidad del otro. Para Maturana, amor es el emocionar presente en el dominio de las conductas en las cuales el otro surge como legítimo en relación con uno, en el convivir que lo hace posible y es posibilitado por él. La consecuencia de este planteamiento es que el amor, entre todas las emociones, funda la sociabilidad humana:

> ―Hemos querido reemplazar el amor por el conocimiento como guía en nuestro quehacer y en nuestras relaciones con otros seres humanos y con la naturaleza toda, y nos hemos equivocado. Amor y conocimiento no son alternativos, el amor es el fundamento mientras que el conocimiento es un instrumento. Más aún, el amor es el fundamento del vivir humano, no como una virtud sino como la emoción que en lo general funda lo social, y en particular hizo y hace posible lo humano como tal". (Maturana 1995b, 32; Maturana y Verden-Zoller, 1994)

La teoría de la autopoiesis se constituyó en una novedad tan nutritiva en el campo teórico de las últimas décadas que, como ya se señaló, no tardó en ser incorporado a la reflexión relativa a sistemas sociales, dominada previamente por el modelo de los sistemas ―abiertos". El cambio, con todo, no dejó de merecer alguna reserva de Maturana mismo (cfr. Maturana 1995b; Morgan 1986, 235-240), en el sentido de advertir que los sistemas sociales no deberían ser tratados como sistemas biológicos *per se*, por más tentadora que resulte la metáfora,[56] sino entendidos, en todo

[55] Una definición casi idéntica del hacer y el conocer puede leerse en la Introducción de Angel M. Faerna a *Dewey – Miseria de la Epistemología* (Madrid: Biblioteca Nueva, 2000, p.16): ―El conocimiento no es más ni menos que aquello que hacemos cuando conocemos (…) es un hecho, no un problema".
[56] Son creados: nacen; realizan sus operaciones: viven; se desarrollan: crecen, maduran, envejecen; cesan de operar: mueren..

caso, como sistemas que realizan su autopoiesis característica a través de los procesos de la vida de los seres humanos que los constituyen, sin llevar más allá la analogía. En suma, de las contribuciones de Humberto Maturana y Francisco Varela se destacan, a los fines del presente trabajo, las siguientes ideas:

- *Todo conocer es un hacer y todo hacer es un conocer*. Esta declaración establece el carácter unitario de la práctica y la teoría, a la que por conveniencia expositiva aquí se añade el *valorar* como componente explícito de la misma unidad de experiencia.

- *Todo hacer trae un mundo a la mano*; de hecho, no es posible rechazar el conocimiento involucrado en la experiencia de lo que se conoce, hace y juzga de un modo u otro.

- *Todo conocer es acción efectiva*, pues se realiza como operación conforme estamos estructurados (organizados) los seres humanos; esto es, estructuralmente determinados para pensar, actuar y valorar de la forma en que lo hacemos. El corolario de estas declaraciones es que *todo lo dicho ha sido dicho por alguien*, lo cual implica que lo que se dice resulta dicho por un observador a otro, que pudiera ser, directa o indirectamente, él o ella mismos.

- *Toda reflexión tiene lugar en el lenguaje.* Por ello, el lenguaje es el punto de partida de esta indagatoria, a la vez que instrumento de la cognición y *primer problema*. El lenguaje ocurre en el *lenguajear*, en la práctica del vivir en interacción consensual recurrente con otros. El lenguaje *surge* (emerge) *como un sistema de interacciones recurrentes en el dominio de acoplamientos estructurales*, no tiene lugar como abstracción sino en la materialidad del contacto, en la corporalidad concreta de las personas participantes en la conversación.

- *Todas las interacciones en el lenguaje son interacciones estructurales*. Nociones como simbolización, denotación, significación o sintaxis son secundarias a la

constitución del fenómeno del *lenguajear* en el vivir sistémico que vivimos.[57] En este sentido, pensar el lenguaje como un atributo o propiedad del pensamiento es inconducente, pues quizás lo opuesto exprese de mejor modo al entendimiento humano. De allí que todo lo que ocurra en el *lenguajear,* incluyendo el organizar, pueda ser entendido como una conversación.

- *Sin emoción no hay acción*. Las emociones son disposiciones corporales que especifican el dominio de una acción. Los humanos vivimos en un permanente entrelazar emociones y acciones, la más básica de las cuales es el amor, que muy probablemente haya hecho posible el lenguaje mismo, entendiendo el amor como el dominio de la conducta relacional donde cada persona surge como legítima para los otros, en su convivir conjunto.[58]

- *El amor es el fundamento último de la sociabilidad humana*. Las bases del lenguaje, su inaccesible origen emocional, probablemente deberían buscarse en el intimidad de la admiración y cuidados mutuos entre las personas, desarrollados en la red de relaciones ‗matrísticas' que constituyeron la base de las interacciones sociales de la más temprana humanidad. Maturana define como *matrístico* el orden social predicado sobre el vínculo amoroso entre madres e hijos, primario y sustantivo a los fines de la vida humana, por oposición al que denomina orden *patrístico* de la apropiación masculino-paterna, consustancial a la dominación, el comercio, la competencia y la guerra. Podría añadirse a estas presunciones que es concebible que una relación *matrística* primariamente emerja (es decir, resulte organizada), como sugirió Ellen Dissanayake, en la experiencia efectiva de los aspectos emocionales y la entonación de la voz humana, en la intimidad de las interacciones entre madres e hijos (Storr 1993, 9). No es insensato conjeturar, en consecuencia, que en la intimidad amorosa celebrada musicalmente por la voz en forma de arrullo se conserve la raíz misma

[57] Michael Harmon apunta en la misma dirección cuando, al analizar la intencionalidad y la intersubjetividad en la interpretación del fenómeno organizacional, enfatiza que el lenguaje en que están concebidos los acuerdos que capturan el carácter social de la intersubjetividad, más que un simple instrumento de comunicación es la esencia de la existencia social misma (1986, 296).

[58] No se deben confundir, en la teoría de Maturana y Varela, los conceptos de emoción, que es una disposición corporal primaria, y sentimiento, que es una condición afectiva del ánimo, por una inclinación específica. El amor como emoción no se confunde con ningún sentimiento amoroso particular que sienta una persona por otra o varias más, o por cualquier otra cosa que sea objeto de su devoción.

del lenguaje humano, a partir del cual se realizaron todas las formas del organizar.

- *La identidad de un sistema social queda establecida por su organización, y su estructura es su realización como caso particular*. Estructura es la articulación de componentes que trae a la mano la organización implicada en el acto de distinguir cada caso particular de sistema social, definido como tal por su organización.

- La noción de *determinismo estructural se refiere a las regularidades de la coherencia interpretativa de las experiencias humanas*, y no es una presunción de ninguna realidad independiente y externa sino como abstracción de las regularidades de nuestra experiencia.

- *El conocimiento es acción efectiva*. Surge en el dominio de la coordinación consensual de coordinaciones consensuales de conductas; esto es, conductas que resultan del vivir de las personas juntas, en interacción lingüística. En su procura, Maturana aconseja evitar las trampas de ciertas tradiciones cognitivas, que fuerzan el entendimiento humano a someterse a la dualidad objetivo/subjetivo del realismo Cartesiano, y mantenerse en una imaginaria línea media entre el *representacionismo* (o tentación que nos persuade de que existe una realidad externa que nuestra mente puede representarse) y el *solipsismo* (que nos persuade en sentido contrario, haciéndonos creer que nada existe fuera de nuestra propia _realidad interior‘).

- *La experiencia nunca es un problema*; es la explicación de la experiencia la que constituye un problema. La experiencia emerge de un dominio de conducta acerca del cual no podemos decir nada que no surja de la coherencia interpretativa de nuestra propia experiencia. Naturalmente, la gran tentación es transformar las abstracciones de la experiencia en principios explicativos –tal como mostró Bateson—y renunciar así a entender en nuestra coherencia interpretativa, y no fuera de ella, nociones como realidad, razón, causa, espacio, conciencia o tiempo.

- *La noción de multiverso, en vez de universo, es la que captura mejor la pluralidad de _realidades' disponibles ante nuestra experiencia.* Los humanos observamos y producimos la realidad como _enactuación', mediante una *historia de acoplamientos estructurales que traen un mundo a la mano*, en la coherencia interpretativa del flujo de las experiencias que vivimos, teorizar y organizar incluidos.

- *El altruismo antes que el egoísmo hace posible el fenómeno social*. La vida humana es vida en el vivir con otros, junto a otros, en conversaciones fundadas en una disposición original hacia los demás. Los humanos no somos _animales políticos' en lucha por sobrevivir unos contra otros –brutal distorsión del original aristotélico que designaba al _viviente político' o viviente social—sino, en todo caso, *animales cooperadores*.

Estas ideas permiten explorar conexiones entre perspectiva constructiva, en general, y teoría de la autopoiesis en particular, con la reflexión sociológica y la teoría del organizar, de lo cual se ocupan las páginas que siguen.

4.3. Organización y tiempo en la indagación sociológica

El título de la sección obliga a comenzar con un tópico, a saber, que el tiempo parece haber sido desconsiderado como objeto de estudio por la tradición sociológica, que habría tendido a percibirlo como materia filosófica antes que de la propia disciplina. También Lee y Liebenau, ya citados, habían destacado este particular con relación a los estudios organizacionales; según su recopilación, la mayoría de los estudios en materia de teoría de organización y administración dan por sentado la definición y el entendimiento del tiempo como tal, sin preocuparse por indagarlo específicamente (1999, 1035). A su vez, Werner Bergmann revisó la _sociología del tiempo' desarrollada en el período 1900-1982 y reprodujo la misma declaración, mas no dejó de advertir que, hacia mediados de los '70, se notaba un crecimiento continuo de la literatura sociológica

dedicada al tiempo, con mayor énfasis en los últimos años (Bergmann 1992). Con relación a este punto, Lee y Liebenau habían destacado que en esa dedicación creciente, y aún reconociendo los distintos entendimientos posibles de la idea de tiempo, tal como se discutió en sección anterior del presente trabajo, la mayoría de los estudios están basados en el concepto de *tiempo socialmente construido*, citando varios ejemplos. Naturalmente, la salvedad viene acompañada por el señalamiento de que la profusión de estudios trasciende los límites que la propia tradición atribuyó a la sociología, haciendo que, hasta cierto punto, la restricción disciplinar se torne ineficaz a la hora del estudio del tiempo (la metáfora es deliberada), pues no hace sentido una sociología particular que no se haga cargo de los numerosos trabajos en campos tradicionalmente definidos también como etnología, antropología cultural, psicología, historia. Lee y Liebenau (1999, 1037) reseñan varias de estas contribuciones, a las que pueden sumarse otras (Bell 2001; Hassard 2001; Hay & Usunier 1993; Holmer-Nadesan 1997). En muchos casos, sugiere Bergmann, la negación de los antecedentes es una excusa de pobre calidad metodológica a la que recurrieron muchos de los que destacaron el vacío del tema para evitarse el trabajo de relacionarlos y partir así con la indagación propia, como si se tratara realmente de un territorio inexplorado. La recopilación prueba que el aparente descuido del tiempo no es tal, pero la creencia en la ‗orfandad sociológica' del tema o la pereza intelectual de algunos investigadores –para no suponer una falta mayor—sí habría resultado en una larga serie de estudios mayormente desconectados entre sí (Bergmann 1992, 82).

Con todo, este autor señala un problema mayor en esta impresión de marginamiento y negación del tiempo en sociología, que son los muy precarios y mínimos fundamentos teóricos de dichos estudios, que en más que buena medida utilizan la noción de tiempo de modo ‗pre-científico', sin precisión conceptual ni la debida categorización en el marco de una teoría sociológica (Bergmann 1992, 82). La restauración de la confianza disciplinar en este campo, cuya tradición registra los antecedentes de Durkheim, Sorokin y Merton (Lee y Liebenau 1999, 1037), sólo ha sido posible en las últimas décadas, según señala Bergmann (1992, 82), merced a los trabajos de Ilja Srubar, Martina Schöps, Norbert Elias, él mismo y, principalmente, Niklas Luhmann.

Estos señalamientos suscitan de inmediato un par de inquietudes. En primer lugar, aún coincidiendo con el reclamo de dedicación seria y consistencia metódica que exige el tratamiento del tiempo en una perspectiva sociológica, es preciso destacar que no hay un sólido consenso disciplinar acerca de lo que constituye buena o mala sociología _científica‘, ni punto de vista preeminente desde el cual ordenar los reclamos al respecto o tribunal desde el cual zanjarlos. Simultáneamente, hay que insistir también, tal como se discutió con alguna extensión en la primera parte del trabajo, en que no existe una sola clase de tiempo del cual la sociología debería ocuparse –algo así como un *tiempo social* o *sociológico*— sino que el tiempo que interesa al organizar _temporaliza‘ en múltiples y diversas formas. Esta distinción es crucial al ponderar el alcance de un estudio focalizado en el tiempo o que reconozca la centralidad del tiempo respecto del asunto que trate.

Hecha la acotación, se puede coincidir con Bergmann y con Lee y Liebanau en que una primera fundamentación moderna de una suerte de sociología del tiempo puede hallarse en Emile Durkheim (1858-1917), en su *Formas Elementales de la Vida Religiosa*, de 1912. En esta obra Durkheim sugiere claramente la idea del origen social de la noción de tiempo (Carbonell 2004, 75). Al aceptar que la sociedad humana estaba constituida por manifestaciones tratables como colecciones de _hechos sociales‘ irreductibles a los de la conciencia individual, Durkheim tuvo que postular también la existencia de un *tiempo social*, cuya constitución reclamaba la doble condición de ser igualmente colectiva y trascendente a los individuos. Si se desea comprender el concepto de tiempo que sostiene una sociedad –señaló Durkheim—no se debe apuntar a la consciencia de los individuos sino a la naturaleza de la sociedad misma, sus concepciones colectivas y sus símbolos. Como matizara René König, la exterioridad del tiempo respecto de los individuos no está planteada aquí en un sentido ambiental o espacial sino como perspectiva trascendente, notable por ejercer *compulsión externa* sobre los individuos que conforman un determinado colectivo social o sociedad y se someten consecuentemente al ritmo colectivo de sus actividades. En Francia, la postura de Durkheim ejerció una influencia que puede ser notada, entre otros, en Georges Gurvitch y Pierre Bordieu (Bergmann 1992, 83).

La idea de Durkheim de arraigar la categorización del tiempo en la práctica social (en función de tipos de actividades y desempeños), esto es, de concebir el tiempo como constituido en virtud del _ritmo de la vida social‘, derivó en sentido contrario a la proposición de Kant acerca de las intuiciones apriorísticas del tiempo, el espacio y la causalidad, y permitió que la comprensión sociológica del fenómeno organizacional trascendiera aquel límite. Como bien recuerda Nowotny, este reclamo puso la categoría de *tiempo social* o la construcción social del tiempo en el dominio de lo simbólico y los fenómenos culturales (1992, 422). No debe presuponerse, no obstante, que la mudanza hacia un tiempo socialmente construido haya resuelto incuestionablemente el status ontológico, epistemológico y axiológico del tiempo en el organizar. Sí puede asumirse, en cambio, que la determinación más precisa del lugar de la agencia humana en los procesos y estructuras organizacionales obligó a los sociólogos desde entonces a lidiar, de algún modo, con el problema del tiempo. Esta preocupación fue de Durkheim como de Simmel, Marx y Weber, como en nuestros días alcanza a Norbert Elias, Michael Foucault, Niklas Luhmann, y Anthony Giddens, además de los ya citados Gurtvich y Bourdieu, entre los más notables (Nowotny 1992, 425-435).

El segundo autor anotado por Bergmann es George Mead (1863-1931), sociólogo y psicólogo social norteamericano, y su aporte en forma de teoría de la acción, en la que el tiempo surge como constituyente principal. En Mead, la acción humana está entendida no como movimientos en un tiempo preexistente sino como eventos emergentes que como tales constituyen su propio presente, con un horizonte pasado y otro futuro. Aún cuando las ideas de Mead no hayan fructificado –salvo en la apreciación personal del autor reseñado—es destacable que prefigura una teoría constructiva del tiempo como constituyente esencial de la interacción y la comprensión de la interacción que hace posible, en la perspectiva del _otro generalizado‘ y la realización de un *tiempo social* en común (Bergmann 1992, 84).

La serie continúa con Alfred Schütz (1899-1959), sociólogo austríaco, introductor del abordaje fenomenológico en la indagación sociológica y mentor

intelectual de Peter Berger y Thomas Luckmann, destacados sociólogos contemporáneos de orientación constructiva. Recuerda Bergmann que, para Schütz, el significado de una acción –tema crucial en Weber, cuya influencia amalgamó con la que le aportó Husserl—surge cuando, constituida como unidad de consciencia del tiempo en el agente, es tomada reflexivamente del flujo de la experiencia e integrada al contexto amplio de la misma (Bergmann 1992, 84). Así, los contextos conformados por significados previos estratificados determinan la experiencia presente y las expectativas de futuro, lo que resulta en la emergencia de la ‗realidad' como temporalmente estructurada, organizada. Schütz entendió que la subjetividad era así comunicable, transmisible, y que la intersubjetividad estaba fundada en una consciencia del tiempo en común.

Una sociología de corte fenomenológico –digamos, que procure una explicación local al fenómeno social del que pretende dar razón—no podría cursarse sin consideración de la estructura temporal de la experiencia y la intersubjetividad, en la que son definidos los sentidos propios y ajenos de la interacción. La coordinación intersubjetiva –noción que recuerda inevitablemente la idea del lenguaje en Maturana, como coordinación de coordinaciones conductuales—es componente esencial de la estructura temporal del ‗tiempo mundo' que postula la teoría de Schütz, estructura temporal del mundo de la vida. Es posible coincidir con Bergmann en que Schütz desarrolló la idea de estructuración temporal del mundo con mayor complejidad que Durkheim –algo razonable en el orden lógico y cronológico del proceso intelectual de la disciplina—y que por ello constituye un punto de partida mejor para el análisis sociológico de sistemas de alta complejidad que, como los sociales, deben tomar en cuenta las relaciones sistema/entorno. Con todo –sigue Bergmann—salvo por un par de autores que adhieren a la sociología fenomenológica (el ya citado Ilja Srubar; también A. J. Weigert) –este potencial para el estudio sociológico de la temporalidad ha sido escasamente explotado" (1992, 84). Este señalamiento es entendible en un sentido literal o explícito, mas debe recordarse también tanto el trabajo de Anthony Giddens en materia de teoría de la estructuración de la realidad social, como el más extenso abordaje sistémico de Niklas Luhmann, presuponen un reconocimiento de alguna

manera implícito a la centralidad del tiempo que Schütz supo otorgar al estudio sociológico de la vida social.

En otra clave, Pitirim Sorokin (1889-1968) y Robert K. Merton (1910-2003) escribieron *Tiempo Social* (1937) para reclamar la legitimidad del tiempo en el campo sociológico, apelando a su carácter sociocultural o, dicho en el presente contexto, carácter culturalmente estructurado, inevitablemente histórico. La obra conserva un cierto énfasis de cuño durkheimniano por hacer del tiempo un *hecho social específico*, y considerar sus unidades (semanas, días, meses, años, etc.) constructos sociales y no naturales. Atento a ello, las ‗ciencias sociales', como saber validable intersubjetivamente, no deberían servirse del tiempo físico, matemático o biológico sino reclamar para sí una ―adecuada concepción de tiempo sociocultural como uno de sus principales principios referenciales" (Bergmann 1992, 85).[59]

Para analizar las orientaciones temporales en general en sociología contemporánea, el autor distingue cuatro agrupamientos. Los distintos tipos de estudios organizacionales podrían agruparse entonces en función de la dimensión temporal que los orienta como: 1) perspectivas futuras y estructura social; 2) perspectivas futuras y planificación social; 3) comparación intercultural de orientaciones temporales; y 4) perspectivas del pasado en sistemas sociales.

En este esquema, la tendencia contemporánea se recoge mayoritariamente en el primer grupo citado: estudios orientados por la importancia del desarrollo futuro de la acción social y la toma de decisiones. Esto es, estudios orientados por la importancia que se asigna al organizar en función de sus propias consecuencias o, para decirlo con Bergmann, la relación positiva que existiría entre ―futuro y capacidad para la gratificación diferida" (1992, 86). Se hace aquí evidente que la perspectiva teórica es función de la ‗temporalidad' que la domina, que es decir, le brinda estructura, la organiza. Así, no es lo mismo la orientación al futuro entendiendo el tiempo como un

[59] La idea de un ‗tiempo disciplinar' no es tan extravagante como la intuición sugiere. De hecho, en biología se comenzó a utilizar el término ‗tiempo biológico' para describir patrones de actividad sensible idiosincráticos, tales como los ritmos circadianos (p.ej., la vigilia y el sueño) que en duraciones de 24 horas aproximadamente se suceden rítmica y regularmente (Lee & Liebenau 1999, 1037).

contexto inevitable, inmodificable e independiente de la acción que si se lo considera como abierto a múltiples posibilidades, programable y dependiente de decisiones presentes. Niklas Luhmann, precisamente, ilustró esta orientación, en su ensayo ‗El futuro no puede comenzar', de 1976, en el cual categoriza futuro y pasado como *horizontes temporales* que siempre tienen punto de partida en un presente (Bergmann 1992, 90). En este sentido, el futuro no puede comenzar, precisamente, pues se desplaza conjuntamente con el presente.[60]

A su turno, la consciencia histórica, o perspectiva del pasado, también tuvo en Luhmann una ilustración sociológica sugerente. De hecho, para Bergmann, Luhmann habría sido el primero en destacar la importancia del peso de la historia y la tradición en las decisiones que deben tomarse en el presente, en el sentido de que su entendimiento – que es comprensión de la importancia del tiempo—contribuye a la estructuración de las elecciones presentes y futuras (1992, 96). Que haya sido el primero o no importa menos que destacar, por ejemplo, la coincidencia del señalamiento con las ideas de Giddens – por ello mismo denominada teoría de la estructuración—y en la cual se justifica la preeminencia del tiempo como organizador.

La radicalización temporal de la comprensión sociológica es una exigencia teórica y práctica, necesaria para la creación y conservación de sistemas sociales (lo cual define el organizar en general) pues la historia de un sistema no debe ser entendida –dice Bergmann, citando a Luhmann—como la ―compilación simple de hechos que el sistema deja detrás como residuos de sus procesos" sino como ―historia de selecciones/elecciones producidas y conservadas ‗*presentemente*' (hechas presentes, en un ‗*ahora*' sistémico permanente) en su propia selectividad, incluyendo las elegidas con las no elegidas también" (1992, 98). Y este autor continúa diciendo que el carácter ordenador de la vida social que constituye el tiempo no surge de su solo transcurrir o la vigencia (entendida como duración en el tiempo) de los sistemas sociales sino de su efecto normativo sobre la estructura y coordinación de las conductas en una dinámica organizacional. Trayendo a colación las modelaciones de Martina Schöps (1980) sobre

[60] ‗Hoy no se fía, maña sí' rezaban irónicamente unos anuncios que solían mostrarse en las tiendas de hace algunos años. La paradoja de la promesa incumplida radica, precisamente, en su estricto cumplimiento.

trabajos de Theodor Geiger (1968), insiste en declarar que el tiempo debe ser considerado principio organizador *sui generis*, cuyo –contenido normativo, expresado en el establecimiento de normas sociales temporales, afecta la formación de estructuras sociales" (Bergmann 1992, 99). Huelga reiterar, en consecuencia, la importancia que esta línea argumental ha tenido y tiene para la indagación sociológica, en perspectiva consciente de la interdependencia de las formas de formas que constituyen en su dinámica las estructuras sociales y las del tiempo. Ello abarca desde la computación del tiempo (elección de puntos de referencia temporales y uso de instrumentos de medición) hasta la estandarización de comportamientos y operaciones organizacionales mediante la asignación de tiempos, secuencias, duraciones y horizontes temporales, incluyendo los problemas y complejidades derivados de la sincronización y el control del tiempo en aras de prevenir desvíos de las normas temporales. Una ilustración del caso se presenta en la siguiente parte del presente trabajo.

5. MÉTODO, PRETENSIÓN Y AGONÍA

5.1. La sociología como predicación de la forma: el aporte de Niklas Luhmann

Al presentar las ideas de Luhmann respecto del organizar y sus dimensiones más relevantes, en especial la centralidad del tiempo, Rodríguez Mansilla destaca que hacia mediados del siglo pasado la sociología se encontraba en una ‗crisis paradigmática' de importancia (Luhmann 1997, x). Por tal crisis, abusando quizás del concepto de paradigma en Kuhn, el autor se refería a la incapacidad creciente de los teóricos de la tradición funcionalista por rebatir a sus críticos y dar razón, desde esa perspectiva teórica, de la vasta complejidad de los fenómenos sociales, especialmente a medida que se sucedían novedades políticas, económicas y culturales de gran impacto y proyección. En un mundo de cambios aparentemente descontrolados, el bagaje teórico de la tradición sociológica, o si prefiere, de la sociología académicamente consagrada, permitía una explicación solamente insuficiente. Hacia esa época, recuerda el comentarista, ya Robert Merton había rechazado la pretensión de Parsons de establecer la ‗gran teoría' o explicación definitiva sobre la totalidad de las manifestaciones de la vida social, y optado en cambio por una solución consistente en construir teorías de *rango medio*, que permitiesen validar conocimientos en ámbitos específicos y reducidos de lo social. El cambio dramático se asumió como conflicto, y la teoría funcionalista no acertó a dar respuestas sugerentes ni mucho menos explicaciones acabadas de lo que en sus términos deberían ser las funciones o la ―funcionalidad" del conflicto social. En este punto surge la contribución de Niklas Luhmann, sociólogo alemán, nacido en 1927 y fallecido en 1998.

Luhmann comparte con Parsons la perspectiva sistémica y cierta orientación por la función para el estudio de la sociedad, pero critica que el abordaje teórico de su mentor no haya radicalizado el análisis funcional, sin hacer de éste un derivado del análisis causal ni subordinar el concepto de función al de estructura (Luhmann 1997,

xii; Rodríguez 2007, xviii).[61] Al invertir los términos y definir su perspectiva como funcional-estructuralista, en reemplazo del estructural-funcionalismo de Parsons, la función que aquí antecede a la estructura surge como una comprensión y no como un objeto, que opera en la reducción de la complejidad: un sistema distinguido es menos complejo que su entorno y sus límites no son físicos sino de sentido. Nótese, de paso, que estos conceptos –distinción, límites, sentido—son claves interpretativas de una sociología constructiva, pues remiten a la predicación de formas, que en última instancia son formas del organizar, formas de formas del tiempo. A su turno, a partir de Luhmann, la teoría de von Bertalanffy, que había hecho posible la conceptualización de la complejidad sistema/entorno como abierta a transacciones entre sus diversos componentes cede ahora a la comprensión de sistemas cerrados operacionalmente, que hacen posible la explicación de la dinámica de la auto-referencia y auto-organización (Luhmann 1997, xiii).

La ontología (y la lógica bivalente que con ella se coordina) –dice Luhmann— limita el concepto de mundo. –El mundo es como es; sólo en los señalamientos será posible equivocarse y entonces habrá que corregirlos" (2007, 711). Esta afirmación concuerda con el decir de Humberto Maturana de que la experiencia nunca es problemática sino que las explicaciones de la experiencia lo son (y, ambos contrariando a Parsons y la tradición cartesiana fundada en la lógica bivalente de las distinciones claras, implican también que la función no garantiza explicación ni experiencia alguna).

Sobre estas bases, Luhmann hizo la que tal vez sea la aplicación más recurrida y debatida de la teoría de la *autopoiesis* al campo de la sociología y el análisis organizacional. Conviene detenerse en ello por más de un motivo. Por un lado, Luhmann es una de las más altas voces de la sociología contemporánea, discutida en términos que confirman tanto su vigencia personal como la vitalidad de la disciplina; por otro, porque forjó la más extensa pretensión teórica actual en perspectiva sistémica: una teoría general de la sociedad, adoptando explícitamente a tal fin la noción de auto-

[61] La ruptura recuerda, hasta cierto punto, la de Humberto Maturana con la tradición de su disciplina, que también tendía a explicar los procesos biológicos a partir del concepto de función asociado a una estructura que permitía su cumplimiento, –como si la descripción de la función especificase los procesos relacionales que le daban origen" (Maturana 1995b, 13).

referencia o *autopoiesis* de Maturana y Varela, apartándose del rumbo fijado por Parsons, aunque para rectificarlo y, a su entender, mejorarlo. A ello cabe agregar que su obra incluye un extenso tratamiento del tiempo en sociología, de los más influyentes en la disciplina, tal como se reseñara en la sección anterior, y que el presente trabajo recoge en consecuencia.

La obra de Luhmann se entiende en clave constructiva, –anti-esencialista": para él, el conocimiento es una construcción, que tiene lugar al interior de un sistema (un sistema psíquico, como una persona, o un sistema social). En tal sentido, la reflexión sociológica surge como una observación de la sociedad que la comprende; por ello, la sociología opera como auto-observación, y todo lo que se diga acerca de los fenómenos sociales ha de ser aplicable a la misma teoría que procura explicarlos. Desde este punto de vista, la sociología es un fenómeno social y, como tal, autorreferente: incluye su observar en lo que observa (Rodríguez y Arnold 2007, xi).

Para Luhmann, los sistemas auto-referidos son de tres tipos fundamentales: *sistemas biológicos*, relativos a la vida y las operaciones vitales; *sistemas psíquicos* o personales, dados en el operar de la conciencia individual, y *sistemas sociales*, definidos por su carácter comunicacional (Luhmann 1990). La idea general es que estos sistemas se diferencian de su entorno y en su entorno, y construyen su propio modo de actuar mediante selecciones y decisiones. Al estar cada uno de estos sistemas cerrados sobre sí mismos –en virtud de la *clausura autopoiética* descripta por Maturana—no se contactan entre sí. En opinión de Luhmann, su relación radica en que un sistema pone a disposición de otro su propia estructura (la relación es metafórica) para que pueda construirse así la complejidad que le es propia. Según esta visión, entender la sociedad humana y los procesos sociales implica entender que los componentes biológicos se facilitan a los procesos de la conciencia humana en cada persona, la que a su turno se pone a disposición del conjunto de la sociedad, en un proceso de construcción creciente de complejidad evolutiva, como destaca Ignacio Izuzquiza en la introducción al texto citado, –con un claro componente temporal en su estructura" (Luhmann 1990, 24). Cada sistema puede, a su turno, diferenciar en su estructura distintos subsistemas que lo

enriquecen en su proceso evolutivo, y así sucesivamente en el contexto pleno del sistema social.

Una crítica recurrente al discurso constructivista dice que sus teorías niegan toda realidad externa, al modo del solipsismo filosófico (que Maturana aconseja evitar).[62] El reparo no es pertinente, pues en el discurso serio no hay tal negación de la realidad externa al observador. Lo que el planteamiento de una sociología constructivista supone es que la realidad del mundo externa al observador no puede ser observada directamente, como consideran que lo hacen los –realistas" clásicos, sino mediante distinciones que el observador realiza según sus esquemas de observación, en su propia estructura, los cuales le permiten observar en tanto participante activo, y no receptor pasivo, en la modelación de lo observado. Así, asumir que todo observador opera de modo auto-referido implica reconocer, en nuestro caso, que los sociólogos no ven ni describen ninguna realidad externa o ajena a ellos mismos, sino que ven y describen lo que pueden ver y describir según sus circunstancias y posibilidades para ver y describir, de la manera en que lo hacen, con las distinciones que sus medios físicos, psicológicos y demás capacidades para conocer les permiten, material y conceptualmente. Por ello, sí hay diferencia entre atribuir a sí mismo las selecciones que un sociólogo hace/observa (auto-referencia) o atribuirlas a su entorno (hetero-referencia), tal como indican Rodríguez y Arnold (2007, xii), y todo abordaje constructivista consistente, aun sometido a la ambición totalizadora, conserva la distinción.

Luhmann entiende la sociedad como un sistema autorreferente y autopoiético, que se compone de comunicaciones (1990, 25). En esta conclusión se aparta, como vimos, del razonamiento de Maturana, cuyos fundamentos comparte, pues para éste los sistemas sociales no pueden ser considerados sistemas autopoiéticos de primer orden, como lo son los sistemas moleculares, ni del dominio orgánico, donde lo que define lo social son relaciones conductuales entre organismos. En este punto aparece expresamente su discrepancia con la idea de considerar lo social como un espacio de comunicaciones, –como propone el distinguido sociólogo alemán Niklas Luhmann" –

[62] Definida como –forma radical de subjetivismo según la cual sólo existe o puede ser conocido el propio yo" (Diccionario RAE). Cfr. Maturana y Varela, 1996.

dice Maturana—~~p~~orque en tal espacio los componentes serían comunicaciones, no seres vivos" (1995b, 19), y con ello los fenómenos relacionales de la vida social –tal como es el vivir de los humanos, en el lenguaje—quedarían excluidos. En última instancia, para el biólogo chileno, un sistema autopoiético en un espacio o red de comunicaciones podría corresponder ~~a~~ lo que distinguimos al hablar de una *cultura"* (itálicas añadidas) pero nunca sustituiría a la organización social como tal. No obstante esta discusión, sin intentar zanjarla y sólo para precisar el punto, se debe señalar que Luhmann adopta el concepto de autopoiesis para ponerlo al servicio de otra ambición: completar la tarea de la sociología que, a su juicio, Durkheim, Weber y su maestro, Parsons, dejaron inconclusa, y que no es otra que la construcción de una teoría general de la sociedad. Para ello, Luhmann parte de considerar la *comunicación* –y no las personas en su vivir, que es una dinámica social—como lo propio de los sistemas sociales, los cuales agregan y trascienden las características y condiciones de los sistemas biológicos y personales. Estos serían constituyentes del entorno de la sociedad pero no sus componentes, aún cuando las personas sean tratadas como sistemas autorreferentes, con la conciencia y el lenguaje propios de su operación autopoiética (Maturana 1995b, 27). En los sistemas sociales, tal como los concibe esta sociología, la comunicación se realiza típicamente mediante un proceso de selección de opciones, y solamente los sistemas sociales comunican, sobre sí mismos y sobre otros sistemas.

Sólo para cerrar el comentario sobre las aportaciones de Luhmann al campo de la presente indagación, cabe decir que la idea de organización que surge en su teoría es la de sistema cuyos elementos constitutivos son *decisiones* (Luhmann 1997, xxiii), en un desarrollo conceptual que combina procesos históricos con conexiones de sentido puramente lógico. Dice Luhmann que, históricamente, ~~o~~rganización es la realización de la autoridad o de la producción", en una comprensión que asocia su definición a las ideas de orden y organismo y que ~~s~~e conceptualiza en su unidad mediante un esquema racional, y su progreso se evalúa de acuerdo con la medida en que alcanza un ideal" (Luhmann 1997, 3-4). Ciertamente evoca la abstracción de estructura que hacía Weber, cuando la refería a la _conservación de la dominación' en un proceso racional. Sólo en las primeras décadas del siglo pasado se produjeron, a juicio de Luhmann, rupturas

interpretativas con la tradición y una diversificación importante de los problemas planteados.

En primer lugar, se produjo la separación de la teoría de organización en particular de la teoría de la sociedad en general. A estos fines, la sociedad pasó a ser el *entorno* del fenómeno específico *organización*, estudiado como tipo propio. En segundo lugar, la sociología de la organización dejó de focalizarse en los problemas de autoridad o racionalidad, para ocuparse de la patología de la organización misma. Sin embargo, pese a que los estudios comenzaron a extenderse más allá de los límites normativos formales y las descripciones oficiales de estructuras, metas y recursos a las relaciones informales y las diversas formas de comportamiento y actitud reales en un contexto organizacional, Luhmann destaca que el paradigma investigativo de la época no logró trascender el ámbito de ~~"u~~na investigación de correlación y análisis de variables, orientados ante todo metodológicamente" (1997, 6).

Para superar aquella limitación, Luhmann procuró clarificar el entendimiento del concepto y la práctica de la decisión. Frente al consenso tradicional que consideraba el decidir como proceso de reflexión previa a la acción que ejecutará la decisión, Luhmann construyó su hipótesis de las decisiones como ~~"s~~ucesos que se tematizan a sí mismos como contingentes" (1997, 14), en el contexto de la complejidad sistémica que presupone el organizar, complejidad que, a su turno, ~~"a~~umentará con una creciente diferenciación o un cambio de formas de diferenciación" (Luhmann 1990, 61).[63]

Declarar que los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí obliga a llevar la interpretación al terreno de la complejidad sistémica, y a su vez, el aumento de la complejidad obliga a recurrir al tiempo. En sus palabras: ~~"u~~n sistema que realiza esta posibilidad [la de relacionar sus elementos constitutivos entre sí, de modo simultáneo, sucesivo y aún creciente] debe temporalizar su pauta de complejidad" (Luhmann 1997, 14-15). La

[63] Las dificultades que supone la falta de consenso respecto de las definiciones que utiliza, frente a la tradición sociológica que procura superar, llevan a Luhmann a ironizar: ~~"P~~ara evitar definiciones se podrían aducir motivos aún más rigurosos, por ejemplo, la autorreferencia: la complejidad es demasiado compleja para una traducción conceptual". En *Sociedad y Sistema* (Barcelona: Paidós, 1990), 67, n26.

síntesis en que la comprensión distingue un organizar o una organización se expresa del siguiente modo: las decisiones deben tener la pretensión conservadora de permanecer una unidad, y las decisiones en tanto sucesos fijados a puntos de tiempo deben adoptar una función que *ate al tiempo* (Luhmann 1997, 17, destacado en el original).

5.2 Autopoiesis y centralidad del tiempo

Estos señalamientos llevan a destacar que un elemento central y de indudable importancia en la construcción teórica de Luhmann es el tiempo y la realización de las decisiones como expresión temporal. Dice Izuzquiza, en la introducción al texto arriba comentado, que tanto en el concepto de complejidad como el de sistema autorreferente y el de sistemas sociales, la importancia que Luhmann asigna al tiempo es crucial, pues señala expresamente que todo sistema social, al afectar decisivamente las selecciones que realiza, torna a sus componentes sistémicos verdaderos eventos temporales. ―Si toda operación es un acontecimiento que depende del momento temporal" –dice Luhmann— ―todo avance operativo demanda cruzar el límite de la forma" (2007, 35). Cualquier declaración acerca de una distinción es una predicación acerca de una forma; trascenderla, traspasar su límite, implica avanzar hacia ―algo del otro lado que antes no había sido indicado" (ibíd.), declarar algo acerca de lo que no estuvo antes declarado, conocido, comprendido ni hecho coherente en la experiencia de una explicación. El conocimiento de cualquier cosa, en consecuencia, es acción efectiva en el límite, más allá del cual hay ‗la diferencia específica' (Spencer Brown), lo no indicado aún, ―un mundo lleno de posibilidades no actualizables simultáneamente" (Luhmann 2007, 36).[64] En sus palabras:

> ―Dicho de manera abreviada: el sentido sólo puede reproducirse como forma. El mundo en sí permaneces siempre inobservable, como el otro lado que acompaña a todas las formas de sentido; su sentido sólo puede

[64] Giovanni Sartori utiliza la misma imagen para referirse al conocer por la vía de la distinción/comparación.
Cfr. Giovanni Sartori. ‗Comparación y Método Comparativo'. En Sartori, G. y Morlino, L. (eds.) *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid: Alianza. 1991.

> simbolizarse en la autorreflexión del uso de las formas que realizan las operaciones de sentido" (Luhmann 2007, 36).

El mundo que observa y procura comprender Luhmann no está dado ni garantizado fuera de la coherencia interpretativa de la experiencia. En tanto la observación, entonces, es una operación que utiliza la distinción para indicar un lado (y no el otro) implica la indicación como componente que no puede amalgamarse ni separarse operativamente. Luego, si observar es distinguir –continúa diciendo Luhmann—la distinción misma no es observable, pues no puede ser indicada como un lado de la distinción ni como el otro, con lo cual se constituye ~~–e~~n el punto ciego que se presupone en cada observación como condición de su posibilidad (Luhmann 1991, 63). Condición que ratifica, huelga reiterar, la consistencia del abordaje teórico que devela la imbricación dinámica de las operaciones del conocer, en sentido efectivo: distinción, forma, indicación, conformación/configuración, a las cuales habrá que asociar su correspondiente diferencia específica que, a los fines del presente trabajo, se denominará provisoriamente *silencio*.[65]

Si se sustituye la noción de mundo por la de organización/organizar, lo dicho por Luhmann es plenamente coincidente con lo dicho por Maturana, en el sentido de que no podemos conocerlos sino en la dinámica de realización de su estructura:

> ~~–l~~a distinción implica la organización y al distinguir sólo surge la organización implicada por la operación de distinción (…) Como la organización no es directamente distinguible, sino que queda implicada en el acto de distinción que trae a la mano una estructura, y debido al hecho de que los sistemas interactúan por medio de su estructura, los sistemas son reconocidos sólo por aspectos particulares de su realización estructural" (Maturana 1995b, 20)

El mundo conocido, traído a la mano en la operación de conocer (Maturana) es así seguro, pero inestable; el ~~–o~~tro lado de la forma" es estable, pero inseguro, ~~–p~~orque todo depende de lo que en el momento siguiente se interprete" (Luhmann 2007, 36). Así, ~~–e~~l que todo observar dependa de distinciones explica por qué el mundo es tan rico en

[65] En tanto contención de lo latente no indicado, como sugiere la idea de Luhmann que aquí se discute. El uso de la noción de *silencio* también está dispuesto por el tratamiento del organizar en clave musical, que ocupará la Tercera Parte del presente trabajo.

sentido" y que ello haga posible coordinar diferentes observaciones por parte de diferentes observadores –precisamente en lo que las distingue" (Luhmann 2007, 37). Naturalmente, una perspectiva que se hace cargo de la inevitabilidad de la paradoja, que reconoce la posibilidad del conocer (la unidad de lo distinguido) sólo en forma de paradoja inobservable, es radicalmente distinta de la que auspicia el conocimiento de la realidad mediante la reflexión y análisis de la observación (educada) de un observador independiente del mundo observado, grata a la tradición de la sociología, cuya _metafísica ontológica' –para decirlo con Luhmann—posibilitó que todo lo existente fuera concebido bajo la forma de *cosa*.

En tal perspectiva, el tiempo remitía siempre a un _origen' (arché, principium, fuente, base, etc.) que seguía siendo el mismo ante el cambio de distinciones continuamente actualizadas y que en última instancia remitía a la divinidad, en tanto –único que ser que no se definía a través de distinciones" (Luhmann 2007, 37-38).[66] El cambio de perspectiva que trae aparejado la teoría de la autopoiesis en la elaboración sociológica de Luhmann modifica aquellas premisas; ya no es preciso ni adecuado concebir al mundo como la totalidad de las cosas y sus relaciones (incluyendo las palabras, para expresarlo en el sentido crítico de Foucault), –sino como lo absolutamente inobservable" –dice Luhmann—–que se reproduce con cada cambio de las distinciones". Una distinción representa al mundo (observado) en la medida en que _su otro lado' (escindido por la distinción, según la formulación de Spencer-Brown) carga con todo aquello que no ha sido señalado; las distinciones omiten las referencias externas porque las contienen en su otro lado: las distinciones –contienen continencia" (Luhmann 2007, 38). Importa destacar que de su dinamismo no están exentos la entropía ni el riesgo, lo que implica que la comprensión de los fenómenos organizacionales, en su propia ocurrencia, no puede prescindir de la complejidad y el azar, la incertidumbre, la in-conclusión, la finitud y, especialmente, del olvido, que al igual que la música es otra forma misteriosa del tiempo. Esta discusión, a despecho de las más resistentes pretensiones de situarla en el dominio de la racionalidad o las estructuras y procesos que hacen al ejercicio del poder, –en más de un sentido" –dice Luhmann—–es una cuestión que pertenece al tiempo" (1997, 31).

[66] Considérese que el sentido etimológico del teorizar remite a la misma raíz (*theós/theas*), que expresaría así la limitación recíproca y de primera y última instancia de lo distinguible por lo indistinguible.

Luhmann rechaza claramente la tradición interpretativa que sometía el tiempo a un abordaje ontológico. –De Aristóteles a Hegel se pregunta si el tiempo es o no es, y con ello debe aceptarse que esta pregunta representa una paradoja para el esquema mismo de la ontología. Una comprensión del tiempo entonces sólo puede lograrse disolviendo la paradoja" (2007, 713-714). La comprensión sociológica, desde la perspectiva sistémica que Luhmann sustenta (y aquí se acompaña), exige el rechazo de la reducción ontológica del tiempo, que –suprime precisamente aquello que posibilita la observación [del tiempo]: el presente en el cual únicamente pueden actualizarse las operaciones de observación" (2007, 715). La presunción de que entre pasado y futuro –no hay nada" queda desechada por la asunción del presente-límite del conocer, presente-–unidad-no-observable" de la diferencia, gracias al cual el tiempo se experimenta como horizontes (estratos) de tiempo (ibíd.).

Hablar de *temporalizaciones*[67] como lo hace Luhmann es referirse a la forma cambiante de la conceptualización temporal –con la que se describe al mundo y a la sociedad en el mundo", lo cual incluye, de suyo, la teoría del tiempo que subyace a la comprensión del observador/narrador (2007, 790). Así, describe pasajes cruciales en este devenir; por ejemplo, la distinción renacentista entre presente y pasado, que permite segmentar a éste en ‗épocas históricas' y modificar las bases temporales de la orientación de la vida social: pasar de la valoración de las experiencias a la de las expectativas, del pasado al futuro. A su turno, en el pasaje a la modernidad y el organizar de la sociedad industrial se revaloriza la utilidad futura de las decisiones inmediatas, y la eternidad (tema de la religión) cede ante el surgimiento de –la interminable sucesión de lo finito" (Luhmann 2007, 791). El futuro, entendido ahora como condición en el tiempo distinta, en sentido favorable al presente –según la fórmula del diccionario Oxford de 1852—requiere reformar y especificar también la cronometría, aunque la manera de distinguir el tiempo en el tiempo siga siendo, básicamente, la misma: el tiempo como medida del movimiento entre un antes y un después (Aristóteles), que puede ejecutarse y repetirse de manera uniforme, como número, parámetro, cronología (Luhmann 2007, 792). Esta doble distinción, escala de

[67] Sección XII, cap. 5, *La sociedad de la sociedad* (México: Herder, 2007), 790-805.

medida y movimiento, por un lado, y valores de medición por otro, sigue siendo el modelo predominante (ibíd.).

En cambio, si se adopta la perspectiva de la teoría de sistemas autopoiéticos, autorreferenciales, será preciso indagar primero la forma en que dichos sistemas distinguen al tiempo en el tiempo. La novedad en la diferenciación radicó, sobre todo, en la idea de *presente*, –en el cual únicamente lo nuevo puede ser nuevo" (Luhmann 2007, 796) y que no define la eternidad del tiempo, al modo clásico de la tradición sino tan sólo la diferencia específica de *pasado* y *futuro*. Al despojar el presente de pasado surge la tradición, se hace historia, se distingue –de manera radical con respecto a un futuro entonces desconocido" y que ya no viene hacia nosotros, que esperamos su llegada mirando el reloj o el calendario –metáforas deliberadas de Luhmann—sino que es preciso constituir en el tiempo mismo, como –construcción diferida de nuevos significados" (ibíd., 797). Entender el tiempo como reproducción continua de una diferencia de pasado y futuro implica rechazar la pretensión de determinación causal de estados futuros mediante estados pasados (ibíd., 801). Nótese que este señalamiento afecta toda pretensión de determinismo causal en la temporalidad estricta de sistemas de significados, lo cual incluye tanto al organizar como al teorizar correspondiente, por obra, precisamente, de su radical temporalidad. Luhmann lo dirá en forma tan breve como categórica: es preciso observar al observador –esto es, observar qué distinciones utiliza en su observación (Luhmann 1991, 68)—si se quiere verificar qué causas producen qué efectos, y ninguna –naturaleza" garantiza que haya consenso. En última instancia, es preciso reconocer que –los juicios causales son juicios –políticos" (Luhmann 2007, 801, entrecomillados del autor).

Los cambios en la semántica del tiempo no solamente expresan o sugieren la diferencia de orientación y carácter de los procesos y formaciones sociales ‗epocales' o característicos. No basta –precisa Luhmann—con oponer tiempo circular a tiempo lineal sino ampliar la noción de tiempo mismo para compatibilizar las innovaciones y rupturas en la tensión pasado-futuro en una compresión unitaria que equivaldría a su –historia" (2007, 803). Historia que, en lo que aquí interesa –la comprensión sociológica del organizar—sólo puede ser tal como historia de los cambios del organizar que así se

conserva y reproduce, en tensión paradójica presente. De igual modo debe anotarse que la sociología que propicia la teoría de Luhmann es especialmente coherente aquí con la teoría biológica de Maturana, para quien la historia individual u ontogenia de todo ser vivo se da constitutivamente como una historia de cambios estructurales, cuyo curso se establece de momento a momento, determinado por la secuencia de sus interacciones en el medio que lo contiene, relación que se conserva en los sistemas sociales que los seres humanos, en tanto seres vivos, constituyen según su propia ‗naturaleza' (Maturana 1996).

Los cambios irreversibles en la semántica del tiempo –para cerrar el punto con la fórmula de Luhmann—corresponden al ―esquema-forma con el cual se produce y reproduce lo que sabemos"; esto es, que es la forma del tiempo, y no a la inversa, la que in-forma y con-forma nuestro saber, hacer y valorar, pues:

> ―el tiempo está incorporado, no sólo temáticamente sino –más en lo profundo— también operativamente, en la autodescripción de la sociedad y su mundo. Entonces, ya no es posible sostener propiamente que las identidades sean objetos o sujetos antepuestos al tiempo. Más bien se construyen y se reproducen en medio del tiempo y cada vez en forma presente para producir, para un cierto tiempo, relaciones temporales que median entre los extremadamente diversos horizontes de tiempo: pasado (memoria) y futuro (oscilación de todas las distinciones relevantes de observación). Tanto las teorías filosóficas como físicas del tiempo (Heidegger, Derrida, Einsten) sugieren un cambio correspondiente en la orientación moderna del tiempo." (Luhmann 2007, 805)

Toda sociología es una interpretación del tiempo en el tiempo. No obstante, el propio Luhmann reconoce que ello no implica que la vivencia del tiempo que guía la percepción individual se corresponda con su sentido profundo, pues no es preciso que haya tal coherencia en las operaciones cotidianas de la vida organizada, tal como no incomoda a nuestra humana ―intuición" que el sol se levante temprano en la mañana y se oculte al caer la tarde, aún cuando nos conste (como conocimiento pleno o fe en la buena teoría) que el sol no se levanta ni se oculta y nada le resulta más indiferente que la tarde, que tampoco se cae. La exigencia de interpretación es propia de las teorías que efectivamente dan razón o explican lo explicado, y está dada por el carácter temporal de sus estructuras y procesos, aún cuando un individuo o la sociedad, enfrentados al dilema

de experimentar y concebir el tiempo como simultáneo y como secuencial, –no tenga‘ tiempo de buscar una solución lógica a esta paradoja” (Luhmann 2007, 805).

Pocas dudas caben de que, para Luhmann y para una sociología que se haga cargo de que sus descripciones operan en ámbitos de relativa complejidad e indeterminación autoproducida, el tiempo es la –variable decisiva” (Luhmann 2007, 908). La observación que se resuelve en distinción e indicación de una forma, como bien anticipara George Spencer Brown, como marcación con dos lados, requiere tiempo para conjugar el pasaje. La forma distinguida e indicada de todo organizar se comprende así como –dispositivo de un observador” (ibíd.) y regulador de sus decisiones, que también operan en el tiempo; todo ello formula la exigencia de –hacer temporales las formas” (Luhmann 2007, 909). Esto implica reconocer que toda forma (todo organizar) es una forma del tiempo y que, como tal, es radicalmente un proceso de cambio, distinguido e indicado en su propia historia de cambios estructurales y de procesos (o *temporalidad*).

5.3. La dualidad de la forma secreto-sagrado

Para cerrar el tratamiento del tema en función de la práctica que define a los sociólogos, es preciso recordar –pese a que también ésta pudiera ser tildada de declaración de lo obvio—que la indagación sociológica se cursa en la agonía y la pretensión de quienes hacen, piensan y valoran las *formas* de la vida social sociológicamente. Para estas personas, su reflexión y discurso se tensa en el transcurso metódico de la propia indagación, que reconoce en la construcción de tipologías una manera clásica de producir conceptos mediante la abstracción y de acceder a las que supone formas puras del organizar que tales abstracciones expresan. La tradición contemporánea sigue en esto a Weber, como extensión de las ideas categóricas de Kant, extensión a su turno del remoto origen griego de la explicación normativa, tanto en su modalidad idealista (Platón) o realista (Aristóteles), aún cuando la operación no sea exclusiva ni original del pensamiento sociológico.

Las nociones de secreto y sagrado se vinculan con las de tiempo y organización, objeto del presente trabajo, porque remiten a una, o más de una dimensión de las prácticas sociales inaccesible para la experiencia pero a la vez necesaria para su comprensión y explicación, que dan quehacer y sentido a la sociología. En efecto, la pureza a la que apela la noción de _tipo ideal‘ o puro –insoslayable a partir de Max Weber, pero idea presente, cabe insistir, en cualquier tipología—pertenece a una conversación acerca de *formas*. Esto es, pertenece a una *teoría de la forma*, que también implica *teoría-en-formación*,[68] y de la cual se sirve frente a las acechanzas de lo inesperado, lo inescrutable, lo indecidible y cualquier otra contingencia. Los griegos que inventaron la razón que aún usamos tenían la voz *aporía* (dificultad de pasar) para designar la inviabilidad orden racional, según reza el Diccionario de la Real Academia Española; esta inviabilidad del resguardo racional que trae consigo lo inesperado e inescrutable torna imposible un operar metódico, como si estuviese regido por una gramática incomprensible, de modo tal que la recurrencia a una teoría de la forma provee también auto-justificación al saber, el hacer y el valorar sujetos al amparo seguro de las normas. Inesperado, en suma, sería todo aquello extraño y amenazante para la clase de organizar que procura su propia perfección, en aras de lo cual tiende a rechazar los impulsos más elementales de su hechura fatalmente humana.

Entre las imágenes más o menos explicables que produce como ecos recíprocos la oposición entre pureza y riesgo (especialmente el riesgo de no alcanzarla), la relación entre dogma y organización jerárquica, por ejemplo, se presenta como una emergencia coherente de aquellos modos de pensar, actuar y valorar cuya rectitud y propiedad en última instancia quedan tácitamente concedida como pura por naturaleza, o idealmente pura. Una referencia saliente de este argumento es la comprensión de la acción social y la burocracia según Max Weber, desde entonces asumida como perspectiva preeminente para la conceptualización sociológica del organizar. En un sentido crítico, Scott Gale y Ralph Hummel recientemente destacaron que aún subsisten cuestiones no resueltas relativas a la interpretación de los procesos sociales que se expresan en el organizar que deberían ser discutidas nuevamente, en el convencimiento de que –aún podemos

[68] El tema de las formas y límites se trata en particular en la Primera Parte, cap. 1.6.

aprender de Weber" (2003, 414-416). Hasta cierto punto, aquí se considerará que la relación entre lo secreto y lo sagrado son componentes inexcusables de esa discusión.

Como se discutió en la primera parte del trabajo, la operación epistemológica más básica es la distinción de una forma respecto de aquello que no es la misma forma, su diferencia, lo cual hace posible el conocimiento en tanto construcción del conocer acerca de uno mismo y el mundo –incluyendo el emocionar que especifica el conocer asociado al descubrimiento y la sorpresa—mediante el reconocimiento de *límites*, o formas del ser uno mismo y del mundo. En este sentido, cabe reiterar, todo predicamento acerca de cualquier cosa lo es acerca de su forma, por lo cual los sistemas sociales pueden ser considerados formas sujetas a su término con lo que constituye su diferencia específica y, por analogía, tratado bajo la legalidad de las entidades biológicas en relación con su ambiente.

Si, como algunos argumentaron, la forma es la característica universal consistente para que la realidad sea percibida, conjeturada e intervenida como tal –independientemente de lo que la palabra *realidad* signifique como descriptor de un estado de cosas o procesos—ello haría de la *forma* un prerrequisito del actuar, pensar y valorar, lo que es decir una precondición para la apreciación estética y ética por igual. Forzosamente, esto se aplicaría a la comprensión de las estructuras y procesos organizacionales, como sugirió Frederickson, tanto como a los diversos significados de la *forma* (figura, patrón, modelo, estilo, etc.) ya comentados en la primera parte en el sentido de que podría satisfacer o corresponder a un cierto nivel consciente e inconsciente de exigencia psicológica de orden y regularidad para operar efectiva y recursivamente en el mundo.

Formas puras y prácticas se entrelazan, modelan, conjugan en el proceso del organizar; y cabe decir que resultan conjugadas en tanto arreglo *modal*, propio del modo de la acción, porque las formas de formas son manifestaciones temporales, y ninguna forma puede existir, ser distinguida independientemente de su ocurrencia en el tiempo y de la presencia del tiempo en la coherencia interpretativa de la experiencia, conjugada temporalmente. Abstraídas del tiempo, las formas podrían surgir sólo como anotaciones

de un espacio bidimensional ideal, tan puro como inhabitable (Schiltz 2007, 11). En consecuencia, cualquier investigación acerca de formas de acción e interacción social deben estar *localizadas* y simultáneamente conjugadas, *temporalizadas*. En clave constructiva, de nuevo, el tiempo es primario para organizar el espacio y no a la inversa (Giddens 1984). El auspicio kantiano a esta afirmación deriva de su consideración del tiempo como condición formal *a priori* de todos los fenómenos, lo que hacía de toda *representación* –una organización—materia del tiempo. Al fin y al cabo, es desde Kant que el tiempo adquirió el carácter central que anteriormente se concedía al ~~–s~~entido interior" (Ricoeur 2006, 60), y su influencia sobre el proyecto metódico de Weber es, cuando menos, plausible.

De acuerdo con los comentarios de Gale y Hummel acerca de las fuentes de Weber en lo que respecta a sus nociones de tipos puros de formas de dominación, buena parte de la tradición interpretativa puede ser rastreada hasta las distinciones que Kant hizo de las formas *puras* de la intelección y la sensibilidad, a saber, tiempo, espacio, causa, finalidad. Sin ellas, no sería posible realizar efectivamente ningún conocimiento de cosa o proceso alguno (Morin 2002, 28). A este linaje pertenece la noción de *puro* como ontológicamente previo a toda sensibilidad y conocimiento, trascendente a los contenidos materiales del conocer pero haciendo posible su experiencia, lo que sería decir, *cuya forma in-forma*. En este especial sentido, la sociología comprensiva de Weber expresa una reformulación del antecedente kantiano, donde la tipificación de la legalidad ideal opera como descriptor normativo y conector lógico simultáneamente para configurar el entendimiento, la acción social y el juicio (Gale & Hummel 2003, 414). Mientras la forma se presenta como un prerrequisito para la comprensión, la pureza se yergue sola como el vector más radical de la libertad –que en forma de voluntad supo tener primacía en la comprensión tradicional, según recuerda Luhmann (2007, 909)—frente a la debilidad, los impedimentos y el cambio; la ambigüedad, la maldad y el error; la sensualidad, el comercio, la mezcla y la confusión. Tanto como pensamiento o contenido subyacente, la idea de pureza es insustituible en la tradición normativa de nuestro campo (Gale & Hummel 2003, 410).

En efecto, las construcciones teóricas de tipos ideales, en principio, son entendidos como meros recursos cognitivos para comprender estructuras históricas de dominación social, identificadas según su correspondencia con su ―representación pura" –para seguir en esto a Ricoeur comentando a Kant (2006, 57). Al enfatizar o procurar hacerlo la dimensión cognitiva de su empresa, Weber insistió en que utilizaba el concepto de *dominación* en un sentido técnico, significando que así indicaba sólo la probabilidad que tenía un mandato de ser obedecido (1969, 706). Sin embargo, pese a este resguardo, el propio Weber había destacado previamente que cualquier forma de dominación que aspirase a la continuidad debía ser, en cierto sentido, una *dominación secreta* (1969, 704). En este punto podría alegarse que se estaba refiriendo a los beneficios del secreto para ―el número reducido" o ―ley del número reducido", a la cual siguió su conocida definición de organización.[69] Al fin y al cabo, es después de haber resaltado la importancia del secreto, y no antes, que Weber se pregunta acerca de los principios últimos sobre los cuales podría fundarse la validez y legitimidad de cualquier forma de dominación. Su respuesta es que existe otro hecho ―inherente a toda forma de dominación, y también a toda probabilidad en la vida: la auto-justificación" (1969, 705). Por lo tanto, siguiendo esta conjetura, no sería temerario asumir que la auto-justificación predicada sobre principios de legitimidad opera como el impulso organizacional más crucial y preciso, en cuya virtud (pureza) puede sustentarse la permanencia de cualquier forma de dominación. Y este sería el modo, conforme el decir de Max Weber, bajo el cual es construida la leyenda o mita de la superioridad *natural* de cualquier grupo privilegiado.

Es preciso reconocer que Weber no equiparó directamente lo secreto con lo sagrado, ni lo sagrado con la pureza. Sin embargo, relacionar estas nociones a partir de sus escritos no es caprichoso ni inconducente. En 1906, su colega George Simmel, con quien Weber compartiera la perspectiva anti-positivista acerca de la sociedad y su estudio, así como una trayectoria de cuño kantiano que lleva a la inevitabilidad de la interpretación y la crítica, había escrito un ensayo dedicado a la centralidad del secreto

[69] ―La *estructura* [es el] modo característico general en que se efectúa la relación entre el señor o señores y el aparato de mando, y entre ambos y los dominados, así como de los principios específicos de la *organización*, es decir, de la distribución de los poderes de mando." (Weber 1969, 704-705). Traduciendo de la versión en inglés, sería: ―en el ejercicio de los poderes imperativos y coactivos dirigidos hacia la conservación de la dominación (organización)".

en la vida contemporánea, una forma de vida indudablemente coincidente con el mundo crecientemente racionalizado que expresaba aquél, *organizado* mediante un sistema de reglas racionales conscientemente sancionadas. Simmel también trataba entonces de encontrar la dimensión más profunda que subyaciera al entendimiento de la interacción social (Marx & Muschert, 2008). Sus conclusiones fueron muy similares a las de Weber en este sentido: la interacción requiere de un conocimiento recíproco por parte de cada agente; dado que el conocimiento pleno y acabado es impracticable, toda interacción social está basada en un conocimiento limitado (o seguridades limitadas) suplementado con presunciones (o riesgos). Luego, si la dominación se refiere a la expectativa de obediencia, la clave para perpetuarla es el control de aquello que provoca la respuesta obediente en el dominado ante el reclamo del dominador, aún más allá de presumir –según la conocida formula de Weber—que dicha relación se sustente en la existencia de un sistema de motivos racionalmente discutibles. En palabras que entonces pronunciara Mary Parker Follett, la cuestión es por qué, y cómo ―nuestro modo de vida ha habituado a muchos de nosotros a disfrutar de la dominación" (1996, 82).[70]

Sabido es que Weber no atribuyó tal valor crucial a la posesión de lo desconocido, lo impensable ni lo extraordinario, sino a la posesión de lo *secreto*, ese inaccesible origen del poder, de la capacidad de ejercer el imperio y la coacción en la conservación de la dominación, en una estructura, conocido sólo por quienes detentan posiciones de privilegio en la misma, a su turno sustentado en el mito de la auto-justificación. A fin de sostener, conservar y garantizar la eficacia, el secreto emerge, y es consecuentemente adoptado y sancionado, como puro por naturaleza, derivado de una incuestionable, absoluta y pura autoridad, por tal virtud respetada y aún temida. Simmel concedió al secreto similar importancia. La posesión del secreto crea la diferencia, y la distinción se torna normativa y no solamente descriptiva: sagrada y no contestable, dogma y no teoría.

[70] Mary Parker Follett (1868-1933) fue una de las voces más altas de la teoría y la práctica del organizar durante las primeras décadas del siglo XX. A su muerte, el debate ideológico acalló su llamado a la creatividad y el coraje intelectual por un organizar libre de la opresión que anticipara Weber. Su aporte fue revalorizado hacia fines del siglo, incluyendo a quienes entonces sí la proclamaron, a modo de justicia tardía, ―profeta del managment".

Tómese el ejemplo de la organización burocrática, casi un arquetipo contemporáneo del organizar. Su operación idiosincrática es el control, y la disposición primordial del control es conservadora: el significado radical del ordenar, dirigir, estructurar, ~~"o~~rganizar" es, precisamente, el conservarse. Sabido es que las burocracias ejercen el control por la vía jerárquica legalmente estatuida, es decir, realizan todas sus operaciones a través de la coordinación jerárquica entendida como mecanismo para el ejercicio de los poderes de mando y coerción legal y racionalmente estatuido, y que esta forma supone una superación de sus propios precedentes. Sin embargo, la etimología confirma que la jerarquía in-forma a las burocracias a partir de aquello que le es incuestionable, y que no radica en la legalidad ni la racionalidad formal sin en la sacralidad del mando. Este es el significado de las voces griegas *hierós* y *archós* unidas en un solo concepto: mando sagrado, que resulta transpuesto en la sacralidad de una autoridad legalmente investida y a pesar de que la misma se realice y participe, como bien destaca Weber, de un sistema de interacción social predicado sobre motivos racionalmente discutibles.

Las revisiones teóricas de la descripción del mando por la vía jerárquica proveyeron nuevas justificaciones para este predicamento, sin que por ello evocaran, necesariamente, su indisputado origen. El doble carácter solemne, asociado a su naturaleza y por el cual resultaba simultáneamente operativo e inspirador, puede descontarse implícito en el análisis de Weber, pues no es extraño a la idea de inhumana perfección por la cual se orienta fatalmente el proceso burocrático. La eficacia burocrática no está predicada solamente sobre méritos técnicos, sino también, y en más que buena medida, por la existencia de mecanismos instituidos para la reparación de errores y la violación de normas, asumidos como castigo ~~"d~~esde lo alto". La eficacia burocrática, en definitiva, está afincada en el miedo, y no solamente el respeto, a una autoridad superior, con lo cual su alcance conserva esta disposición emocional asociada a la obediencia, compartida con las *formas* de la dominación socialmente estructuradas que la precedieron. En este aspecto, el cambio o progresión creciente hacia la racionalidad instrumental no altera el contenido subyacente de la acción en el plano emocional. Por ello, no parece adecuado atribuir a un espíritu melancólico o una voluntad desfalleciente que Weber haya arribado a la conclusión de que la burocracia se

desarrolla más acabadamente cuanto más se deshumaniza, –cuanto más alcanza las peculiaridades específicas que le son contadas como virtudes: la supresión del amor, el odio y de todos los elementos sensibles puramente personales, todos los elementos irracionales que se substraen al cálculo" (Weber 1969, 732). Es muy probable que Weber haya sabido, y lamentado, que la pretensión totalitaria del organizar burocrático era no sólo una insolencia moral sino también un error.

Por su lado, Roger Caillois sí equiparó prácticamente la idea de sagrado con las categorías kantianas de la sensibilidad y, más próximo al presente argumento, las calificó como la fuente de toda eficacia (2006, 12-14). El punto crucial es que, desde la perspectiva relativamente ambigua de lo sagrado, la gente no tiene ningún modo practicable de evitar la atracción y repulsión simultáneas que la presencia de sus formas produce en la interacción social. Caillois insiste en que la fascinación se corresponde con las formas tóxicas, extáticas, Dionisíacas o *trágicas* de lo sagrado, de inocultable parentesco con las formas *teatrales* y *teóricas* del hacer, pensar y valorar, mientras que su contrario representaría la ira y la inescapable justicia de un dios celoso, no obstante pleno de amor y piedad por sus fieles (2006, 32-33).[71] La presunción aquí es que la lealtad y la obediencia recompensan, que la seguridad es preferible a la angustia y la soledad. En todo caso, mediante la reencarnación de lo sagrado en las bases secretas de las prácticas auto-justificadas como nobles, la subyugación legal-racional a normas, junto con la idolatría de las formas asociadas a la hegemonía de los constructos ‗tipo ideal' o tipos puros, seguirá rigiendo el humano regocijo en la dominación por estructura (organización) del que hablaba Follett.

Finalmente, la idea de pureza evoca al fuego primordial y la inocencia[72]. No el fuego ordinario, que consume, sino el fuego sacrificial, que redime, haciendo que lo puro sea nítido y virginal, efímero y perdurable, en acto y consecuencia. Con esta tensión en mente, Michael Harmon advirtió acerca de la importancia que para la práctica política (léase: del organizar en dominios de interacción social) tiene el

[71] Nuevamente la etimología ilumina el particular: tragedia viene del Griego ηραγωδια, tragodia, de ηράγος, chivo, y significa canción heroica u oda del chivo. Está asociada al sacrificio del macho cabrío durante las celebraciones dionisíacas. Así, la voz *trágico* evoca el llanto agudo de una cabra inmolada en público.

[72] A su turno, *fuego* viene del Griego πσρος, pirós, y la voz *pureza* conserva este origen.

considerar –la adecuada relación entre inocencia y redención (Harmon 1995). La conjunción de lo secreto y lo sagrado que exalta la pureza y los riesgos en las formas de dominación por organización ha probado largamente su eficacia, pero no su infinitud. En el despliegue ordenado de su secuencia, la pretensión de pureza típica del organizar está enraizada en su propio rechazo, olvidada la advertencia de Luhmann –discutida en la sección anterior—acerca del carácter autorreferencial de la forma y la importancia del tiempo para comprender su pasaje, su trascendencia. El –otro lado del límite de la *forma*" –dice Luhmann—–viene dado simultáneamente (…) Ningún lado es algo en sí mismo" sino que se actualiza, se realiza, señalando el otro del que se distingue (2007, 41). El tiempo tiene formas accesibles, controlables por la razón, manipulables, prosaicas en sentido argumental, y formas autorreferidas, generatrices, *poéticas*. Toda forma es *autorreferencia desplegada en el tiempo*, dice Luhmann; por ello, las formas –tiempo mismo—que ilumina la razón se nutren de inaccesibles formas que la razón fracasa en descubrir. La Tercera Parte del presente trabajo da cuenta de uno de tales intentos.

Parte III.

LA PRETENSIÓN MUSICAL DE UNA TEORÍA CONSTRUCTIVA DEL ORGANIZAR

6. LA MÚSICA COMO FORMA DEL TIEMPO

6.1. Lenguajear, musicar, organizar

En la primera parte del presente trabajo se discutió la razón por la cual todo predicamento acerca de cualquier cosa es una discusión sobre **formas** (ver sección 1.6). En la segunda parte, se discutieron las formas del organizar en función de teorías sociológicas que han procurado dar cuenta del fenómeno, para fundamentar la idea central del trabajo, la cual concibe la vida humana como vida organizada, vida de hombres y mujeres que se reconocen mutuamente en las relaciones personales que mantienen, establecen, conservan, modifican y abandonan entre sí, de manera individual y colectiva. En esta dinámica, las diversas formas del organizar se corresponden con modos o conjugaciones temporales del hacer, conocer y valorar las estructuras y procesos de organización mediante los cuales se realiza –existencia presente, efectiva y verificable—la vida social. Atento entonces a este planteamiento, y considerando que –la esencia de las _cosas‘ sociales y psicológicas es su extensión en el tiempo como fluir” cuya investigación torna indispensable –averiguar la forma de su trayectoria en el tiempo” (Jaques 1984, 22), la discusión ahora versará sobre las formas características asociadas al lenguaje, la música y la acción colectiva, que en términos operacionales se conjugan como *lenguajear*, *musicar* y *organizar*.[73]

En todo caso, si conocer una entidad social y predicar acerca de ellas –tal como se hacer respecto de las _organizaciones‘—impone la necesidad de distinguir e indagar la forma de su trayectoria en el tiempo, es razonable asumir que la especulación acerca de esta forma precisa deberá remontarse a las fuentes de la sociabilidad humana, indisolublemente unida al origen y desarrollo del lenguaje y la coordinación de

[73] Estas denominaciones corresponden al entendimiento que para cada término aportaron Humberto Maturana, Christopher Small y Karl Weick, respectivamente. Con la debida licencia, el concepto de *musicar* corresponde al de *musicking*, según Small (1998), quien lo usa para referirse de ese modo a la práctica y a los significados de su ejercicio en los intérpretes, sean éstos compositores, ejecutantes, oyentes o participantes de cualquier otro modo en la realización de música. Lenguajear y organizar fueron justificados previamente. Ver también: Nicholas Cook, Between Process and Product: Music and/as Performance (*Music Theory Online*, 2001).

coordinaciones conductuales que el lenguaje implica (Maturana y Varela 1996; Maturana y Verden-Zoller 1994). Todas las relaciones entre elementos constitutivos y los procesos comprendidos en esta cuestión son los que hacen la vida humana sociable, y como tales resultan distinguidos en la experiencia de la vida organizada. A su vez, esta clase de vida presupone, entre otros, la coordinación y sujeción de sus constituyentes (las personas en calidad de agentes) a alguna forma o formas de autoridad, sujeción normativa y patrones de evolución (movimiento), que se tensan en disposiciones que tienden simultáneamente a la conservación de su existencia y al cambio, lo cual genera las oposiciones, ambigüedades y paradojas propias de la dinámica del mundo organizacional (Morgan 1986). La fluidez de esta dinámica, propia de su radical temporalidad, obliga a comprenderla en la triple concatenación de sus límites (formas): como límites del método para la comprensión, en el hacer, conocer y valorar el fenómeno organizacional y sus manifestaciones múltiples; como límites de la agencia (agonía) de los sujetos incluidos de modo consciente o no, voluntaria e involuntariamente en procesos de conservación y cambio de sus propias relaciones con los demás; y como límites de la pretensión (ética) de los mismos agentes en el horizonte intencional de sus propios valores.[74]

Estos límites –condición precisa de las formas—son inevitables porque el tiempo también lo es. La teoría, entendida como conjetura razonable y explicación, se debate entre atribuir el remoto e inaccesible origen de la sociabilidad humana al amor o al temor, al despegue emocional o el desarrollo del intelecto y la aptitud para tomar decisiones, al azar o la voluntad, por no abundar en oposiciones hasta incluir el cálculo versus la fatalidad y el designio versus la ocurrencia, sin que hasta hoy se disponga de una vía de acceso privilegiada y empíricamente verificable que permita dirimir la cuestión. Al interior de las disciplinas científicas, en cambio, no se discute tanto ya –o no muy rigurosamente, en todo caso—la pretensión de un mundo sin tiempo, un mundo cuyas formas radicalmente intemporales (estructuras sin procesos distinguibles como

[74] La etimología nos recuerda que agonía y agente son connaturales a la tensión contenida en las antiguas voces griegas *agein* y *agón*, que por un lado se refieren al dirigir y gobernar, y por otro, al reunirse, batallar, procurar con denuedo, disputar, celebrar, así como también señalan al dolor intenso, el preludio de la muerte o el súbito aflorar de una inmensa alegría.

tales) serían apenas el despliegue lógico y material de un acto indeclinable, como la majestad de un tipo ideal de organizar puramente geométrico.

Las organizaciones existen, se realizan, emergen, duran y cesan, en el tiempo y el espacio, del mismo modo que cada persona realiza las operaciones de su diario vivir, especialmente sus desempeños sociales organizados, bajo las mismas coordenadas. Esta declaración, semejante a un postulado de lo obvio, ha facilitado el estudio de las organizaciones desde distintas perspectivas (p.ej., Czarniawska 2004; Crossan *et al* 2005), y así lo refleja la tradición dominante en el campo de la sociología de las organizaciones, por ejemplo, que suele equipararla con el estudio del comportamiento humano en un contexto organizacional (Krieger 2001). Sin embargo, esta misma tradición en el estudio de las organizaciones ha tendido a relegar la consideración del tiempo, dándolo por establecido en la intimidad de la experiencia –con la dificultad intrínseca para conceptualizarlo que, como vimos, no es menor—en beneficio de la perspectiva espacial. Así, mientras el tratamiento del espacio en el organizar cuenta con el apoyo de disciplinas científicas y prácticas que le están dedicadas específicamente, tanto en la indagación teórica como en el desarrollo experimental (basta pensar que este bagaje de recursos incluye desde la antigua cartografía y arquitectura hasta las actuales vanidades de la tecnología informática y su pretensión de trascender los límites del mundo e instalar a los interesados en una ‗realidad virtual'), el tratamiento del tiempo no goza de soportes equivalentes ni ha merecido la misma dedicación. Por ello, al respecto se ha dicho que en los estudios de organización hay mucha investigación relacionada al tiempo, pero muy poca focalizada en él (Lee & Liebenau 1999, 1035).

El presente trabajo aboga por saldar esa deuda, sumándose a otros esfuerzos en el mismo sentido. La persuasión en que se funda es relativamente simple: las buenas teorías del organizar contribuyen a mejorar la vida organizada, la vida de cada persona afectada directa o indirectamente por las estructuras y procesos organizacionales que la incluyen. Sigue a ello que las buenas teorías despliegan su propia temporalidad focalizándose en el tiempo y no solamente ‗contemplándolo' o prestándole alguna clase de atención, como si el tiempo fuera un contexto o paisaje de la vida social. En tal sentido, es inevitable que quien procure soluciones prácticas a los problemas del

organizar, tanto en el ámbito público como el privado, deberá enfrentar dilemas y paradojas inexcusablemente filosóficas, o resignarse a carecer de respuesta para la pregunta acerca de qué es una buena organización y una buena práctica social.

Esto no es sorprendente, y el dilema es propio de la indagación en cualquier dominio de la experiencia. La búsqueda de solución, salida, respuesta satisfactoria o simplemente reposo de la ansiedad de quien indaga, eventualmente lleva a apartarse de los pasos prescriptos, las anticipaciones metódicas y las experiencias previas, propias o ajenas, que hasta ese punto operaban como orientadores de la acción. Así, las respuestas intentadas a la distinción entre buenas y malas formas del organizar –por sanas y deseables, en el sentido requerido por la naturaleza de las cosas, según define Jaques a las *organizaciones requisitas*—y las teorías que las expresan, permitieron desarrollar estrategias de investigación más allá de los límites del dominio originario de la cuestión. Tal como Einstein pudo hallar inspiración en la trama de una novela de Dovstoieski, y Marguerite Yourcenar pudo imaginar un emperador que, exhausto de consejos, fundaba sus decisiones en el parloteo fortuito de las aves o el contrapeso de los astros lejanos, es posible buscar respuestas a los dilemas y paradojas del organizar en un dominio de la experiencia supuestamente ajeno a su teoría y práctica, como la música.

En enero del 2000, ante una conferencia de la Public Administration Theory Network en la que se invitó a proponer fuentes de inspiración que enriquecieran el discurso de los teóricos de organización, sugerí esta relación (Schmukler 2002).[75] Posteriormente, una conferencia sobre estética y organización discutió el abordaje de las organizaciones desde una perspectiva musical.[76] En esta ocasión, los promotores se preguntaron si sería posible aplicar a organizaciones conceptos musicales como ritmo, armonía, melodía, improvisación y otros, a los fines de su mejor comprensión y desarrollo. Dado que la música apela a los sentidos –dijeron—y, a través de ellos, apela al espíritu y libera un mundo de emociones sensoriales, es lícito preguntarse si hay relación o no entre ruido, sonido, música y silencio, y las organizaciones y los estudios

[75] PAT-Net es una red internacional de profesionales en teoría de organización y gestión pública. En http://www.patheory.org
[76] Conferencia *Estética y Organización: Atendiendo al Silencio y el Ruido*, Universidad de Humanidades de Utrecht, Universidad de Essex y Facultad Economía de Copenhage, Creuzberg, Alemania, Abril 2005.

organizacionales. De algún modo, la pregunta vuelve sobre la significación de la música y su capacidad de influir, en sentidos ciertos y anticipados, sobre la conducta humana, tal como hace más de dos mil años conjeturaban Platón y Aristóteles, o hacen cien lo hacía el profesor Frederick Niecks, por citar ejemplos (Niecks 1901). La respuesta tentativa que se procura avanzar aquí –sin pretender que agote los interrogantes mencionados—es que no solamente hay relación significativa entre la música y las prácticas organizacionales sino que la misma produce una mejor forma de entendimiento del organizar y una mayor facilitación de sus estructuras y procesos.

–Siempre significativa en general y nunca en particular" (Jankélévitch 2005, 100), la música confirma el carácter concreto y a la vez ambiguo del organizar, su condición instrumental y también paradójica, su estructuración racional mas innegablemente poética (Covach 1995; Copland 2003). Con esta hipótesis en perspectiva, el presente trabajo explora los alcances de la comprensión del ritmo como forma musical del tiempo organizador, de la melodía como forma musical de los argumentos (teorías) y de la armonía como legitimación eficiente de todo lo que importante en la práctica del *lenguajear*, el *musicar* y el *organizar* por igual.

6.2. Interpelación musical del organizar

Los musicólogos que adhieren a una persuasión teórica constructiva, interpretativa, que trascienda los límites del puro racionalismo cognitivo, tienden a coincidir en que la música siempre es experimentada como tal en el contexto de un _mundo musical'. Esto implica, según R. Cochrane, que la música es sentida y reconocida como tal en un ambiente creado por experiencias musicales, esto es, por el requisito de involucramientos musicales de quien experimenta la música como tal (Covach 1995). Puede decirse entonces, en estricto sentido, que la música surge en la distinción de una forma sonora que se constituye en diferencia específica con aquello que su propia escisión del espacio sonoro delimita, a través del sentido de la audición,

en la coherencia interpretativa de la experiencia, en la acción efectiva que implica el conocer y reconocer *música* distinguiéndola respecto de aquellos otros componentes del mespacio sonoro y la experiencia auditiva que no lo son. Luego, un ordenamiento sonoro es música en tanto surge como distinción recursiva de la experiencia de quien puede interpretarlo así en virtud de su participación en experiencias musicales previas, distinguidas como tales.

En este sentido, Cochrane advierte que los mundos musicales que sugiere Covach estarían compuestos por objetos no musicales y, en todo caso, por ―estructuras fenomenológicas pre-musicales" (Cochrane, 1995). Esto equivale a señalar, por analogía, que tampoco hubo nunca palabras ni lenguajes como tales sin alguien que los hablara –tal como establecieron Maturana y Varela—lo cual implica distinguirlos como tales, ni formas del organizar sin que nadie las organizara. El punto es crucial, pues implica afirmar que no hay tal cosa como un organizar sin que ‗alguien' –una persona que, al igual que Homero o el Buda, es una y muchas simultáneamente—haya distinguido su forma o formas en un contexto interpretativo en el cual finalmente emergieron con extensión y sentido. Importa destacar esta afirmación, pues en esta discusión, tanto en el campo de la música como en el de la cognición y el lenguaje, hay posiciones y preferencias teóricas casi irreconciliables.

Para unos, la música sería cuestión de sonoridad puramente ‗sintáctica' y carente de profundidad ‗semántica'. Esto es, la música sería apenas un sistema de puras reglas de coordinación entre sus elementos constitutivos, cuyo cometido se agota en su propia realización, sin otro propósito ni significado expresable y concreto. Para otros, en cambio, la pretensión de aislar la música y su práctica/experiencia de sus alcances, contenidos y contextos histórico-culturales es insostenible. Sin embargo, entre una y otra postura extrema, la imposibilidad de equiparar la capacidad significativa de la música con la del lenguaje se mantiene. Pero con una distinción peculiar, que hace que el contraste de la musicología con la lingüística no sea tan caprichoso ni forzado como aparenta. En primer lugar, cabe recordar que el propio Saussure asentó su conocida relación de significante y significado en la noción de ―valor", dado que su idea de lenguaje era la de un sistema de términos interdependientes en el cual el valor de cada

uno resulta solamente de la presencia simultánea de los demás. Adicionalmente, Roman Jakobson sostuvo, en 1932, que había la misma relación entre un valor musical y sus realizaciones que la que existe en el lenguaje entre un fonema y los sonidos articulados que lo representan en el habla. De aquí que los patrones rítmicos en uno y otro caso sean equivalentes. La música no equivale al habla, pero ambos son ciertamente significativos, y las similitudes y analogías que pueden establecerse entre sus términos sugieren ‗un basamento en común" que no puede ser ignorado (Grauer, 2000). Ahora, también debe decirse que este basamento en común no necesariamente es un principio único, ni por ende corresponde a una sola perspectiva teórica develarlo.[77]

En esta línea de pensamiento, refractaria a la idea de un solo principio fundamental del saber, Covach también rechaza la idea de un único mundo musical subyacente a toda experiencia musical. Al utilizar el plural para referirse a ‗mundos musicales', en modo reminiscente de la noción de *multi*verso acuñada por Maturana en sustitución de *uni*verso, sugiere que se debería ‗trascender el dualismo cartesiano del que está embebida nuestra tradición analítica, aunque conservando la tensión entre el modo cartesiano y el modo musical primordial de la experiencia, del que dicho dualismo se deriva" (Covach 1995). No es desproporcionado señalar que, en este contexto, el *musicar* y el *organizar* serían términos prácticamente intercambiables del mismo argumento.

No obstante, es ciertamente posible objetar esta argumentación, comenzando con la idea misma de música. Por lo pronto, ‗no hay tal cosa como un concepto universal de música" –sostiene Nicolás Meeus (2001, comunicación personal)—‗y aún las categorías de ritmo, melodía y armonía no corresponden, o no de la misma forma, a todas las clases de música".[78] Esto que parece otra declaración de lo obvio, se amplía al reconocimiento de que la denominación de ‗música' es aplicada, en diferentes culturas, a actividades y prácticas que tienen poco en común. Con ello, la dispersión de lo que es

[77] La organización de los patrones rítmicos –formas del tiempo—son un objeto incipiente de estudio comparativo en ambos dominios, el musical y el lingüístico, de creciente interés. Cfr. Aniruddh Patel. Rhythm in language and music – Paralles and differences. *New York Academy of Sciences, Ann. 999*: 140-143 (2003).

[78] Nicolás Meeus, a la sazón, decano de la Facultad de Música y Musicología de la Universidad de Paris-Sorbonne (Paris IV), Francia. Sobre la cuestión de la universalidad de la música, ver Drake & Bertrand, *The quest for universals in temporal processing in music*.

y no es específicamente música, digamos, de lo que en todo tiempo y lugar –si fuera practicable—debería distinguirse como música, afectaría al más amplio espectro de formas de vida y épocas, pasadas y futuras, al extremo de tornar imposible una definición del fenómeno musical que fuera radical y simultáneamente universal.

Sin embargo, aún como no explicado cabalmente, el fenómeno musical subsiste, como el tiempo y la experiencia subsisten también a la misma carencia. Esto es, pese a la importancia de la objeción y la imposibilidad de ser corroborada que impone, la preocupación que implica no cancela en absoluto la experiencia del *musicar* y del teorizar que pueden desarrollarse en una perspectiva organizacional de la acción humana, que es producción material y simbólica, conversación, y también silencio (en el orden musical, lingüístico y organizacional por igual). Por el contrario, esta objeción puede ser interpretada como afirmación inequívoca de que no hay tal cosa como _la‘ música, una única forma de actividad que deba ser considerada música, una singular, privilegiada y canónica práctica social autorizada a titularse como tal, sino que a lo largo y ancho del mundo hubo, hay y habrá diferentes experiencias musicales, variables en lugar y tiempo, lo cual define el _*multi*verso‘ de obras musicales, tal como lo hay de lenguajes y prácticas organizacionales.

El paralelismo entre las formas y los modos, o formas de formas del teorizar y el musicar, permite explorar el potencial creativo del organizar en todo su alcance, y experimentarlo a través de la condición significativa y simultáneamente no significativa, o insensata en el orden del cálculo, de sus propios elementos constitutivos: el ***ritmo,*** la ***melodía*** y la ***armonía***. En las secciones que siguen, los componentes del teorizar serán interpretados como constituidos según los componentes distintivos de esta tríada clásica de la comprensión de la música, en nuestro entendimiento históricamente conformado.

6.3. Entrelazados del tiempo en la práctica social

En secciones anteriores se discutió el tema del tiempo a la luz de distintos conceptos y categorías de análisis, sujetos a intereses también diversos, mas todos culturalmente condicionados. Así, la idea de tiempo, entendido ya como noción pura, ya como vivencia rescatada de la sensibilidad o como una combinación de ambas, sigue confirmando la condición que Borges le atribuyera en su *Historia de la Eternidad*: la de ser –un tembloroso y exigente problema, acaso el más vital de la metafísica". De igual modo, esa misma condición de problema exigente funda, como categoría física, una visión del mundo en su sentido más abisal –al decir de Molina y Ranz (2000)—que tuvo en el lenguaje matemático su expresión especulativa más alta.

La idea de música como forma del tiempo está en la estructura de nuestro pensar, enraizada en el más amplio sentido de la experiencia, que también es, separando los términos a los fines de la exposición, sentido de la música, del tiempo de la vida y de las formas del tiempo en la vida social, organizada. Doble hélice cuyos vectores se intersectan según la distinción que los antiguos griegos hicieron: tiempo relativo a la vida *bíos*, vida personal, especificada, distinguible como *bio*grafía, y tiempo de la vida *zóe,* o vida no especificada, perdurable en el vivir de los vivientes.[79] Al decir *–música, forma del tiempo'* la definición aspira, como toda metáfora, a constituirse en una micro-teoría, una expresión sintética que pueda contener completamente la conjetura que la anima, una explicación en principio admisible como ámbito de la discusión contenida en sus términos, con distintas extensiones posibles. Como toda metáfora, otra vez, su vigor no radica en las palabras sino en el pensar mismo que las re-produce –que es producir recursivamente—y su promesa difícilmente será cumplida si se la toma en un sentido meramente *prosaico* y literal.

Declarar la música forma del tiempo pertenece a la clase de ideas que invitan espontáneamente a una exploración de sentido *poético*, una indagación no focalizada en conexiones lógico-formales sino relativa a la hechura efectiva, responsable de lo que queda sujeto a su forma. Esta es la condición de la perspectiva constructiva para

[79] La conceptualización más notable está en la noción de *zoon politikon*, de Aristóteles, que significa precisamente –viviente político".

apreciar la relación entre música y teoría de organización, en la persuasión de que será beneficioso principalmente en la práctica. Ello resultará no sólo del estímulo intelectual que la novedad pueda aportar a los agentes interesados sino también del entendimiento de los procesos organizacionales en términos de duración, argumento y arreglo armonioso, que puede ampliar la comprensión del carácter intencional del organizar y sus sensibles aunque inaccesibles fundamentos emocionales y motivacionales.

Naturalmente, en esta persuasión, tanto la práctica cuanto la teoría del organizar son materia de conversación, que es decir formas de formas de conversación. –Somos en el lenguaje" afirmaron Maturana y Varela (1996) y en consecuencia con esa tesis, el organizar forzosamente debe serlo; esto es, el organizar como práctica social de los humanos también debe ocurrir en el lenguaje. La definición de organizar de Karl Weick, ya citada: –gramática consensualmente validada para reducir equívocos mediante comportamientos sensibles entrelazados" se compadece de esta condición. Esta perspectiva teórica remite a las formas del *lenguajear*, modo específico de ser y estar los humanos en el lenguaje, como fenómeno social producido en el dominio de la coordinación de coordinaciones conductuales entre las personas, lo cual requiere de la neurofisiología de los seres humanos pero no es un fenómeno neurofisiológico como tal (Maturana 1996, 1997, 1999).

En un sentido profundo, sustantivo, la formas del *lenguajear* poseen –en tanto producen y son reproducidas por—una estructura radicalmente rítmica; momentos-movimientos entrelazados, distinguidos y pausados, que las hace accesibles, practicables y en las cuales se realiza efectivamente el vivir de las personas, todos los procesos que lo hacen y definen. En esta consideración conviene distinguir, por un lado, que la estructura o forma particular de una relación dada en el *lenguajear* se torna inteligible en virtud de una argumentación y no del mero respeto a un sistema de reglas gramaticales, inteligible por obra de una narrativa cargada de significado, que ocurre siempre en algún tiempo. Por otro lado, esa misma estructura hace sentido toda vez que en ella y por ella sus elementos constitutivos se modifican y conservan, conjunta y recíprocamente –eventualmente, también en armonía—por lo cual se la puede distinguir mientras surge, persiste, se transforma y cesa. Esta caracterización define el operar

unitario de los humanos en el lenguaje (actuar, pensar, valorar) tanto como el carácter unitario del organizar y sus formas, que en este sentido son sinónimos, a todos los fines prácticos.

Otro recaudo metódico importante consiste en que considerar la teoría del organizar en clave musical implica justificarla musicalmente también. La elección de la auto-referencia no es caprichosa; hay paralelismos primarios entre el lenguaje y la música, cruciales a los fines del organizar y su comprensión, que corresponden al tiempo y sus formas. Por ello, la intención de adentrarse en la teoría del organizar a través del espejo de la música requiere de un razonamiento de corte fenomenológico; un entendimiento que comienza con el fenómeno considerado y allí se construye, sin que tenga entidad fuera de él.[80] Este planteamiento es congruente con las nociones de auto-referencia y circularidad cognitiva del paradigma autopoiético de Maturana y Varela, pero abunda en antecedentes, anteriores incluso a la formulación de Husserl. En efecto, el predicamento está presente en el método poético de Giambattista Vico (1995, CVI 314) por el cual –las doctrinas" –por conocimientos teóricos debidamente fundados— –deben comenzar desde cuando comienzan las materias que tratan", tanto como en la pretensión de Spinoza de producir un conocimiento de la Biblia que fuera tomado solamente de la Biblia, un conocimiento de algo que no procediese ni operase fuera de lo conocido mismo.[81] Con este señalamiento se intenta destacar que las buenas teorías del organizar serán aquellas que se reconozcan en el organizar cuya reflexión hace posible, que es la reflexión que hace posible su organizar.

Este modo del entendimiento, la acción y el juicio permite traer a colación y reunir el pensamiento de autores de distinta persuasión e intereses, como Heráclito, que advirtió que el vivir se cursaba irremediablemente entre tensiones esenciales, irreductibles, y Platón, que declaró la música punto de inicio para su conocimiento. Esta disposición cognitiva se corresponde con la firme convicción de Vico, para quien los

[80] La imagen de la reflexión como espejo y del espejo como vía de acceso (al conocer) han sido largamente discutidas por Richard Rorty (1980), para concluir en las serias dificultades en que se pone quien pretenda que la sola razón opere como tribunal último para juzgar la pertinencia o ‗realidad' de todos los dominios de la experiencia humana.
[81] Según A. Tosel, citado por Diego Tatián, *Spinoza y el amor del mundo* (Buenos Aires: Altamira, 2004), 9n.

hombres y mujeres de la _infancia del mundo‘ eran poetas sublimes por naturaleza, que danzaron antes de caminar y en quienes el lenguaje poético precedió a la prosa, –en todas las naciones” (1995, par. 187 y 235), que a su vez fue un eco anticipado de la especulación de Darwin en el sentido de que la música debió de haber precedido al habla.[82] La misma línea de pensamiento sostiene los reclamos anti-cartesianos de Spinoza, para quien todo aprendizaje era producido por narrativas, y la mentalidad post-racionalista de los Románticos para quienes el entendimiento no era una operación en solitario del juicio sino de la comprensión que lo trascendía. A su turno, no es ajena a esta persuasión fenomenológica la noción de _mente encarnada‘ (Varela et al 1999)[83], que remite a la tradición filosófica de la corporalidad y el lenguaje-en-el-cuerpo en la comprensión de la sociabilidad. El mismo trazado vincula así, entre otros, a Maurice Merleau-Ponty, Gregory Bateson y Humberto Maturana con el _giro hermenéutico‘ de los teóricos de la escuela crítica para quienes la *interpretación* era el paso insoslayable en el camino (método) del conocimiento unitario y compartido de la acción responsable. En suma, esta perspectiva se presenta como la vía de la experiencia humana en su sentido amplio y trascendente, que incluye junto a las dimensiones de la percepción la dimensión emocional, la histórica y la lingüística (Johnson 1987, xvi).

La disposición a reflexionar acerca del organizar desde una perspectiva puramente racional y con pretensión de crítica realista, grata a los analistas del mundo objetivo, no podría ser sostenida aquí. Por el contrario, la interpretación histórica responde mejor a los requerimientos temporales y espaciales de la clase de especulación que la musicalidad del organizar evoca y de la cual emerge esta misma teoría. Como señaló el musicólogo Charles Rosen, la exégesis y no el análisis es la operación que mejor se acomoda a la difícil coexistencia de distintos criterios de valoración y entendimiento, incluso antagónicos, cuya comprensión resulta crucial a la hora de integrar la música en la experiencia histórica (Rosen 1994, 6-11) y, de paso, entender la producción de buena teoría como musical.

---

[82] Tesis aún controvertida, pero no rechazada. Cfr. Derek Bickerton, Tecumseh Fitch y otros, en *Biolingüística – sobre los fundamentos biológicos del lenguaje*; en http://biolinguistica.wordpress.com; 17.02.2009

[83] Del inglés *embodied mind* o mente unida inseparablemente al cuerpo como emergente.

En consecuencia, asumido el organizar como práctica constructiva, que la teoría de organización aquí sostenida consecuentemente expresa, según se desprende de la teoría de la *autopoiesis* de Maturana y Varela y a la luz de nociones como las de autonomía, auto-organización y red de comunicaciones, centrales a la sociología contemporánea (v.gr., Niklas Luhmann), se facilita tanto la comprensión como la materialización de procesos y estructuras de acción colectiva, organizada, social. Como se anticipó, en esta persuasión el teorizar hace sentido en el ámbito de una conversación, que es la convivencia animada por propósitos en común, fuera de la cual se torna inmaterial e inconducente. Simultáneamente, cabe ahora desarrollar la idea relativa al carácter radicalmente musical del conversar y la perspectiva teórica que de allí se deriva.

6.4. La teoría de organización en clave musical

En esta sección se tratarán las conexiones de sentido entre la experiencia de la música y la teoría del organizar, a partir de los presupuestos desarrollados en los capítulos y secciones precedentes. El punto de partida es el reconocimiento de la música y el lenguaje como producciones humanas, que organizan la vida tanto como son organizados por y en ella, y cuyos modos (formas, conjugaciones, tiempos) ocurren y tienen lugar –se destaca la simultaneidad espacio-temporal—en el *lenguajear* y el *musicar* respectivamente, basados en las mismas emociones primordiales que los especifican.

Autorizadas voces destacan que ninguna cultura humana conocida hasta el presente, ninguna formación social de la cual se tenga noticia, carece de música. Esta declaración es en extremo importante a los fines del presente trabajo. Hablar de culturas, civilizaciones, formaciones sociales, presupone acuerdos acerca de la existencia ciertas *formas* universales que operan como comunes denominadores lógicos de la comparación entre sistemas. Así, por ejemplo, es habitual asumir que la idea de cultura o civilización presupone la existencia de una comunidad participante en un lenguaje sujeto a una gramática, una estructura de dominación social, control de los

medios y ejercicio de la autoridad política y familiar, más una ―leyenda" (mito, narración) relativa a la legitimidad de sus orígenes y creencias, en el sentido que da Weber a la auto-justificación como ―hecho general inherente a toda forma de dominación e inclusive a toda probabilidad en la vida" (1969, 705). Sin embargo, sabido es que muchas culturas podrían no satisfacer las exigencias del método en la comparación de todos sus términos, pues nunca tuvieron o no llegaron a desarrollar plenamente alguna de las formas que podrían especificarse como características; por ejemplo, hay comunidades plenamente constituidas en función de la definición anterior que no desarrollaron el lenguaje escrito o el arte de la guerra.[84] De aquí la importancia de extremar la consideración de este aspecto.

Si ninguna cultura, civilización o formación social idiosincrática alguna ha carecido ni carece de música, significa que todos sus miembros –por extensión, todos los hombres y mujeres en tanto tales—de un modo u otro participan de ella. Esto es, que todos los hombres y mujeres han conocido y conocen la música porque, de un modo u otro, es propio de los humanos el hacerla, apreciarla, interpretarla. Naturalmente, se podrá objetar aquí que, a la hora de definirla, cabe a la música la misma prevención que San Agustín tenía frente al tiempo, que no dudaba en reconocer como tal, en la coherencia interpretativa de su experiencia, pero se le hacía difícil de explicar. Con plena consciencia o no del hecho, e independientemente del agrado o desagrado que cause, el experimentar la música de alguna forma, de alguna manera y circunstancia, el *musicar* (Small 1998), es una actividad humana distintiva.[85] Y no sólo eso, tal vez sea el más serio y lúdico a la vez, consciente e inconsciente, contingente y trascendente de todos los cometidos humanos en la relación de unos con otros. En este sentido, la idea de *musicar* es la que mejor acomoda su carácter a la mancomunidad interpretativa de la acción social.

[84] En ciertos pueblos originarios de Sudamérica, los instrumentos de caza fueron utilizados eventualmente como armas para ejercer violencia contra otros, en justa o injusta cólera, pero ello no altera el caso general.

[85] Cabe la salvedad de que existen individuos seriamente afectados en esta capacidad –afección denominada *amusia*—lo cual es considerado, por ello mismo, una anomalía. También hay quienes niegan el carácter radicalmente humano y necesario de la música (p.ej., Steven Pinker), todo lo cual se discute más adelante.

No obstante, y a la luz de la relación con el lenguaje que aquí interesa, debe tenerse en cuenta que la música, actividad específicamente humana, intencional, dirigida por un propósito específico o imprecisamente ociosa, a diferencia de aquél no tiene carácter *representacional* ni *propositivo*. En el primer caso, aún cuando la música pudiera ser considerada una forma de comunicación o intención, no es posible afirmar que lo que comunica sea obvio. En el segundo, tampoco sería adecuado asumir que la música sea un medio que permite transmitir o avanzar ideas y teorías acerca del mundo o cualquier clase de realidad mundana, del mismo modo en que es posible hacerlo mediante el lenguaje (Storr 1992, 2-3).

Sí cabe sugerir, en cambio, que tanto la música como el lenguaje pueden ser considerados una traza específicamente humana, distinguibles en el organizar de los humanos. En tal sentido, el etnomusicólogo John Blacking destaca que ―los procesos fisiológicos y cognitivos que generan la composición y realización de la práctica musical bien pueden ser genéticamente heredados, y en consecuencia estar presentes en casi todos los seres humanos" (Storr 1992, 7). Esta expresión coincide, en términos de consecuencia práctica, con lo señalado por Herbert Kaufman, para quien la supervivencia de los humanos bien pudiera deberse a una disposición genética hacia el organizar, lo cual contraría la intuición largamente atesorada de que el organizar es un recurso instrumental, una práctica desarrollada por conveniencia e inteligencia a partir de la supervivencia misma. Aquella convicción estaría en sintonía, a su turno, con la idea avanzada por Maturana en el sentido de que los humanos somos animales cooperadores, ya que la sociabilidad humana estaría fundada, antes que en el cálculo y el temor especulativo, en la emoción primordial llamada ***amor*** (Maturana 1997, 18; Maturana & Verden-Zoller 1994).

De acuerdo con esta persuasión, las bases del lenguaje, sus orígenes emocionales, deberían radicar en la intimidad de la admiración mutua y los cuidados que sólo habrían podido desarrollarse en redes de relaciones ‗matrísticas' que constituyeron las interacciones de la temprana sociabilidad. En este sentido, Maturana define como ‗matrístico' al orden social predicado sobre los lazos amorosos que establecen madres e hijos, por oposición al orden ‗patrístico' de la apropiación

masculina, el ejercicio de la dominación, el comercio, la competición y las guerras. Sumado a esta presunción, es razonable imaginar, como lo hace Ellen Dissanayake, que una relación matrística haya surgido, digamos, haya emergido primordialmente (se haya organizado primordialmente) en la coherencia interpretativa de la experiencia efectiva de los aspectos emocionales y tonales de la voz humana, en la intimidad de las interacciones entre madres e hijos (Storr 1993, 9).

La nutrida coincidencia de posiciones de distintos autores en otros tantos ámbitos de estudio y desarrollo no ha de ser meramente fortuita. ―La sociedad requiere organizarse para la supervivencia" –dice el psicólogo John Sloboda– sin que debamos exigir que se precise esa condición como prerrequisito o elemento constitutivo de su propia dinámica, para sugerir inmediatamente que es posible que las culturas pre-letradas hayan necesitado de la música aún más que las culturas y civilizaciones posteriores, o que entendemos como tales (Storr 1993, 18). Por ello, no es peregrino asumir –según dice E. Wilson—que ―en la larga duración, las personas que sobrevivieron a los peligros y acechanzas de la temprana existencia de la humanidad fueron aquellos que estuvieron dotados con una disposición genética hacia la vida en organizaciones" (Kaufman 1985, 39). Si así hubiese sido, no sería osado imaginar que esas personas también hayan danzado en celebración.

Los músicos saben que los elementos tonales que experimentamos como *música* se convierten en música sólo en virtud de su organización, y que dicha organización presupone a su vez un actuar humano consciente, dirigido, tal como afirma Igor Stravinsky (Storr 1993, 6). En sentido amplio, esta declaración sólo reitera lo presumido y aceptado como propio: que los elementos tonales, o sonidos, que percibimos de modo tal de definirlos como *música* en nuestra experiencia, producen esa misma experiencia musical en virtud de la forma en que están relacionados entre sí y sólo por ello, con prescindencia de los atributos de la fuente de la que emanan, el medio por el que se transmiten o el receptor. Esto es, que música no es todo sonido que emiten instrumentos específicamente musicales, ni que resuena en una sala de conciertos o capta el oído bien entrenado de un músico profesional. Música es la ocurrencia de determinados elementos tonales en una estructura determinada, en una organización. Por ello, si la música y la

experiencia de la música, o *musicar*, presuponen organización, no es muy atrevido pensar que recíprocamente el *organizar* sea inherentemente musical.

Dilucidar si esta humana disposición es genéticamente heredada o adquirida no hace diferencia, en última instancia, a los fines por lo que se la trae aquí a colación: en tanto los humanos seamos seres de la clase que somos, la experiencia humana del mundo siempre será una experiencia ordenada. En todo caso, el punto que sí interesa aquí es comprender si esta forma ordenada de la experiencia, que incluye al mundo y a cada persona experimentando el mundo y su propia experiencia, se corresponde con la idea de ~~"e~~nactuar"[86] o participación proactiva en el proceso de configuración y estructuración de la realidad del mundo en la experiencia de cada agente/autor/actor (Weick 1995; Morgan 1986) o si la experiencia humana está ordenada por otros medios. Esta diferencia es crucial. El presente trabajo se inscribe dentro de la tradición interpretativa que favorece la primera opción, tratando esta materia como parte de una ~~"h~~istoria de acoplamientos estructurales que traen un mundo a la mano", para decirlo con Humberto Maturana (1996), en la coherencia interpretativa que se da en el flujo de las experiencias.

Ahora, si como afirman Maturana, Varela y otros con ellos, la experiencia surgió espontáneamente de un caos original, constituida como tal en su estructuración en el lenguaje, en el vivir propio de los seres humanos, la música bien podría haber tenido el mismo origen. Muchos coinciden en que el orden que la música trae a la experiencia puede ser distinguido, y consecuentemente entendido, como *rítmico, melódico* y *armónico*. A ello cabría agregar, en palabras del afamado violinista Yehudi Menuhin, que

> ~~"L~~a música crea orden a partir del caos, pues el ritmo impone unanimidad sobre las divergencias, la melodía impone continuidad sobre lo desarticulado, y la armonía impone compatibilidad sobre las incongruencias" (Storr 1993, 33).

Hay un paralelismo inescapable entre la experiencia lingüística y la experiencia musical del mundo –que son un ordenar del mundo y la experiencia, también—digno de

[86] Del inglés *enacting,* por actuar, desempeñarse activamente y forzosamente representarse.

ser explorado, aún a riesgo de caer en la trampa cognitiva que ilustra el decir ―la musicología es para los músicos lo que la ornitología es para los pájaros" (Rosen, 1994, 72). Es que la experiencia nunca es problemática –según enseña Maturana, y San Agustín ya sabía—a menos que se intente dar una explicación adecuada de la misma. Complicaciones y dificultades surgen por doquier, toda vez que la proposición de los mecanismos que necesariamente darían lugar a lo explicado no llega a ser congruente con la totalidad de la experiencia. Esta insuficiencia de la explicación genera insatisfacción, frustración y distintos modos y niveles de resignación a la ignorancia, que operativamente suele ser llenada con invocaciones a inescrutables designios (los ―refugios de la ignorancia" que deploraba Spinoza) y supuestos ―principios explicativos" que se presentan como premisas de la acción o el desempeño puro, ahora sí dicho en el sentido de ―inexplicado".[87]

En la realización de su vida cotidiana, cada persona participa de incontables eventos en distintas condiciones y capacidades, que en suma hacen lo que podríamos definir como vida organizada y organizacional –la redundancia expresa la idea de estructura ordenada y orden de las estructuras, simultáneamente—sin disponer, todo el tiempo, de una ―teoría" que soporte cada una de esas incontables experiencias. Ello no significa que sean, de suyo, inexplicables, pero sí que todo intento de *representar* el mundo organizacional, por no decir mundo a secas, por medio de explicaciones razonables está siempre sujeto a controversias, derivadas del carácter elemental y precario de la opinión (hecha de imágenes, apariencias, reflejos, condiciones todas por las cuales Platón la calificó como forma más elemental e imprecisa de conocimiento). De aquí se derivan dos disposiciones extremas, opuestas e igualmente inconducentes. Por un lado, un modo dogmático de especular y conjeturar a partir de supuestos y premisas, lo cual impide a estos hablantes reconocer –porque una teoría así fundada no los autoriza—la imposibilidad propia de predicar nada serio ni consistente acerca de los eventos intangibles que discuten como hechos de la vida cotidiana. Por otro lado, el modo de quienes caen en la contradicción opuesta, y rechazan dogmáticamente también

[87] Bellamente ilustrado en el ―metalogo" de Bateson (2000, 38-58), donde el padre intenta que su hija acepte que el instinto es un principio explicativo, es decir, una especie de acuerdo convencional entre científicos para no persistir en el intento de explicar aquello que se supone explica, una vez llegados a ese punto.

la mera posibilidad de predicar nada, serio y consistente o no, acerca del denominado mundo-real (por oposición a otros mundos, eventualmente menos reales que este, o totalmente faltos de realidad).

Hubo un tiempo en que el *agora* (la plaza, el mercado, el lugar de la asamblea y el común) facilitaba la realización y resolución, siempre provisional, de estas controversias. Lo hacía a partir, y como resultado, de relaciones entre los mismos componentes del *lenguajear* que facilitaban la clausura de la vida social alrededor de la cual el *agora* misma se desarrollaba, produciendo así el espacio o dominio público.[88] La circularidad auto-referida de la vida social, o auto-contención de la esfera pública y la vida organizada, emergió de la disposición hacia la conversación que hizo posible las conversaciones entre semejantes, en la configuración espacial y temporal que el *agora* convirtió en experiencia colectiva y de la cual ese mismo dominio resultó. En este sentido, Maturana (1997) destaca que uno de los modos posibles de la conversación es la polémica, denominada así en homenaje a un dios de la guerra, que define el camino –método, en sentido estricto—de la confrontación prosaica entre argumentos que hombres y mujeres de razón deben obligarse a obedecer y seguir. El otro modo es el del diálogo y la persuasión, en el orden del bien común y la asistencia mutua, de la discusión de prácticas sociales en tanto tales; esto es, en el método (dominio) propio del discurso y los ~~h~~acedores".[89] El primero de los recursos corresponde al resignado horror de Shakespeare en *Macbeth*, para quien la vida no es sino ~~u~~n cuento narrado por un idiota, lleno de sonido y de furia"; el segundo, en cambio, es típicamente poético, e implica que el teorizar sólo surge y hace sentido en conversación con otros, con todas sus consecuencias.

En virtud de todo lo expuesto, aquí se sugiere que las teorías del organizar que mejor interpretan el fenómeno se desarrollan más dichosamente entre los extremos de las aseveraciones prosaicas, racionales y puramente verbales de las perspectivas de la representación y los reclamos indescifrables del solipsismo cognitivo. En su procura, es lícito volver la reflexión sobre el fenómeno organizacional a la música y el *musicar*, en

[88] Vida agonística, en el orden de los *juegos públicos*, considerando al lenguaje también, en sentido figurado, el más público de los juegos públicos
[89] Hacedor es sinónimo de *poeta*, en un sentido tan general como preciso.

tanto experiencia siempre exigente, no garantida, ambigua e imaginativa, surgida de nuestra propia creatividad y que nos permite distinguir y separar significados genuinos de tonterías sin sentido alguno. Asumir que es deseable teorizar las prácticas organizacionales en clave musical es interpretar el organizar en el filoso límite que tiene lugar allí donde la precisión representacional ya no es posible ni tampoco caben las metas propositivas, conservando al mismo tiempo la cualidad de lo significativo, lo transitorio, lo inacabado y lo incierto. Como ilustración, Platón había anticipado la relevancia de esta clave musical al indicar el método para la formación de los genuinos dirigentes de la ciudad-estado, entendida como sinónimo de organización ideal. Al respecto, hace decir a Sócrates que es en la música, según cree, –que debemos edificar la residencia de los guardianes" (*República*, par. 424d). Como se verá más adelante, aún cuando la idea de música en Platón y los clásicos griegos difiera de lo que hoy y aquí –o en cualquier otro tiempo y lugar—se considere música, la indicación de semejante fundamento no es gratuita.

7. RITMO, MELODÍA Y ARMONÍA EN EL ORGANIZAR

7.1. Forma (1): El ritmo como organizador

> "Estudiar el ritmo es estudiar la música toda. El ritmo organiza, y es a su vez organizado por, todos los elementos que crean y configuran el proceso musical" (G. Cooper y L.B. Mayer, citados por Storr 1993, 33).

En la tradición cultural que de forma más o menos imprecisa damos en llamar 'occidental', se reconoce que en las actividades consideradas música el ritmo es su primer elemento constitutivo, su organizador por excelencia, y el nombre musical del **tiempo**. La cita sugiere la cualidad holográfica del ritmo, como si esta *forma* de suyo contuviese la totalidad de las formas que conforma e informa a la vez. De este modo, el ritmo produce el sentido, la dirección, la extensión y la duración de la música, que es decirlo de la experiencia musical toda. Con ello, el ritmo hace de la música toda una forma del tiempo, más precisamente, una *misteriosa* forma del tiempo que debemos agradecer, tal como hace Borges en su *Otro poema de los dones*. La condición de misterio que el poeta atribuye a la música tampoco es gratuita; significa que el tiempo tiene también (o que también hace, o le atribuimos la propiedad de tener o hacer) formas no misteriosas, que podrían denominarse prosaicas en el sentido más llano, accesibles, pedestres; formas, en definitiva, congruentes con las capacidades humanas para controlarlas y someterlas a su arbitrio, cálculo y razón. Mas la música correspondería a las formas misteriosas, no controlables por la razón sola, cuyas coordenadas espacio-temporales y extensión exceden la capacidad de comprensión razonada y, naturalmente, las posibilidades de sujeción y control puramente racional.

El tiempo/ritmo es organizador *per se*; permite distinguir naturalmente el orden de la sucesión y la sincronización, las interpolaciones y alteraciones, de modo que el organizar mismo se torna forma del tiempo, expresada en sus distintos modos de existencia. Esto hace posible predicar cualquier cosa acerca del organizar, o de las prácticas que distinguimos en la coherencia interpretativa de la experiencia como

organizaciones, y decir (del organizar) que, por ejemplo: sucede, se inicia, se desarrolla, se proyecta, se expande, se diversifica y multiplica, cesa, recomienza. La dinámica organizacional, sus procesos y el operar de todas las estructuras comprendidas, son experimentados en correspondencia con estos u otros modos igualmente temporales.

La tradición confirma que en la mayoría de las culturas, los orígenes suelen ser evocados con respeto y celebrados en dichosa veneración. El tiempo de los orígenes, el tiempo primordial, suele ser considerado sagrado (Attali 1985, 22). Si se sustituye tiempo por ritmo, la misma idea se conserva y vigoriza en el dominio organizacional. Si se piensan desde esta perspectiva las formas de acción social que conocemos como asociaciones y organizaciones –para respetar la distinción que hace Elliot Jaques, por la cual las primeras se gobiernan por alguno o algunos de sus propios miembros, mientras que las segundas dependen de una autoridad superior—podemos encontrar así radicado, por ejemplo, el fundamento del orden jerárquico, crucial al entendimiento y la operación de esas formas de la acción social como sistemas y estructuras. En efecto, la palabra _jerarquía‘ –tal como se trató en la segunda parte—deriva y está compuesta por las voces griegas *hierós*, sagrado, santo y *archos*, mando, el que manda; voces cuyo solemne y doble carácter impregna la condición de la jerarquía como organizador: es el mando sagrado, portador de santidad indisputable en su normativa, administrada por celosos guardianes de objetos materiales y simbólicos consagrados por la misma vía. A la luz de su etimología, se presupone que el funcionamiento adecuado, no obstaculizado, de la coordinación jerárquica conduce al éxito, mientras que su ejercicio abusivo o impropio en cualquier sentido lleva al fracaso, por no mencionar que este caso suele ser confrontado con actitudes de resistencia pasiva, activa rebelión y eventualmente anarquía (que significa, precisamente, _en contra del mando‘). Por ello, si es propio de los humanos ser conscientes del tiempo y la propia _temporalidad‘, el involucramiento en procesos y estructuras organizacionales también debe reconocer el origen, material y simbólico, rítmico o temporal de esta dimensión de la forma social.

Este reconocimiento –operación reflexiva por excelencia, vuelta del conocer sobre sí mismo—hace sentido como significado. La perspectiva teórica constructiva adopta una cierta insistencia en los significados, porque su contenido es materia de

interpretación. De allí que Harmon (1986) y otros hablen también, haciéndose cargo de la redundancia, de teorías _interpretativas y críticas‘ al distinguirlas en el contexto de las perspectivas teóricas del organizar. En este sentido, Borges sostenía que se trata de una recordación o vuelta al propio origen. Con la mente puesta en la *Comedia* del Dante, dice que –el verso siempre recuerda que fue un arte oral antes de ser un arte escrito, recuerda que fue un canto” (Borges 1980, 14). Esto es, que el verso, metáfora excelente del lenguaje poético, generador, productivo, lenguaje que es hechura, conversación y juego –en el sentido vital del hacer que le dio Wittgenstein—en última instancia siempre evoca un origen no sujeto a la codificación de la escritura. Si así fuera, distinguir significado poético de significado musical no haría mayor diferencia aquí, excepto que se pensara que algo *misteriosamente* importante –como la música misma— se perdió en el pasaje del lenguaje oral al lenguaje escrito. En tanto la palabra *poeta* designa al hacedor[90] y *poiesis* a la creación o hechura, se entiende que Humberto Maturana haya establecido su teoría sobre esta noción, por cuyo mérito no hace sentido separar la acción de la interpretación y el juicio. La teoría de organización de Michael Harmon, también conocida como _teoría de la acción‘ es un magnífico ejemplo de ello. Celebremos, entonces, que la música sea una misteriosa forma del tiempo porque el tiempo es la categoría fundamental del presente argumento.

Cuando el tiempo era conocido sólo intuitivamente, esto es, en su forma original, no anticipada por el pensamiento, su conocimiento coincidía con la experiencia del ritmo y los ciclos de la vida. Tiempo y eternidad, tiempo y creación, estaban naturalmente asociados en los procesos rítmicos de la vida (Davies 1996), definidos como tales en las regularidades de la experiencia del vivir, en la coherencia interpretativa de la experiencia de gente. Por ello, las nociones de tiempo y trabajo eran inseparables en su práctica concreta. Eran los ciclos estacionales los que determinaban las condiciones bajo las cuales los trabajos y tareas podían y debían ser ejercidos y completados, y no la libre discrecionalidad de los agentes productores. Esto significa que eran los ciclos estacionales los que definían el espectro de discreción temporal que cada persona disponía para desempeñarse en sus tareas, de acuerdo a la capacidad de trabajo de cada persona (entendida como nivel de capacidad cognitiva, conocimientos,

[90] Borges lo celebra en el título de uno de sus obras.

habilidades y valores), y su propio ritmo. Desde entonces, acomodados los hombres y mujeres a la inexorabilidad de las variaciones y sucesiones temporales, cuyo establecimiento podía atribuirse a una autoridad divina o mágica, siempre supra-humana en todo caso, la apropiación del tiempo comenzó con la práctica de la medición y el cálculo.

Sin embargo, para Octavio Paz el ritmo no es una medida del tiempo, o forma de medirlo como modo de apropiárselo, sino tiempo original, forma del tiempo mismo. La medición –dice el poeta Paz—es apenas un intento de hacer presente el tiempo, de traerlo al presente, de *presenciarlo* en el completo sentido que Heidegger dio al concepto (Giddens 1986, 45). El señalamiento merece que se intente comprender su alcance: trata de figurarse el tiempo como una presencia, en el acontecer que implica inexorablemente presenciarlo. No es casual, en este sentido, que el decir poético coincida con el hecho de que todas las cosmologías derivan de alguna intuición del un tiempo original. Así, el ritmo emerge del experimentar la vida en su *poiesis*, en la radicalidad productora de su dinámica vital, lo cual remite al misterio poético del tiempo estrictamente original, creativo, generatriz, rigurosamente diferente y previo a la medición, el cálculo y las demás operaciones prosaicas en la coordinación/estructuración del tiempo y el espacio. Esta condición no implica menospreciar la importancia de esas operaciones, sino destacar su carácter accesible, controlable, propio del rigor procedimental y el análisis formal, en oposición al poético. En este sentido puede interpretarse el énfasis puesto por Anthony Giddens al destacar que la coordinación en el tiempo es la que hace posible el control en el espacio, y no a la inversa (1999, 29). No es casual tampoco que lo dicho por Paz sea congruente con la idea de *lenguajear* en Maturana, pues el poeta entiende que la prosa surgió como género tardío, nacida de la desconfianza de la razón respecto de las inclinaciones naturales del lenguaje, que deben hallarse en la poesía (Paz 1998, 69).

Los humanos experimentamos conforme la sensibilidad y el entendimiento, y somos conscientes de ello de modo congruente. Esto significa que sabemos que lo hacemos, que podemos dar razón de nuestras experiencias presentes al vivir en el presente, en el ahora, como si fuera un no-tiempo, carente de pasado y de futuro, en una

duración aparentemente imposible de conjugar (que es someter a formas congruentes el lenguaje y el tiempo), incondicionada. Mas el pasado, el presente y el futuro son nociones que declaramos al explicar nuestra ocurrencia en el ahora, haciendo del pasado el origen del presente y del futuro una dimensión surgida de la extrapolación del presente mismo, como constructo imaginario del humano vivir en el presente (Maturana 1995).

Organizar, entre otras cosas, consiste en asignar tiempos a los agentes involucrados en las distintas manifestaciones de su dinámica estructural. Esto es, organizar consiste en lidiar con el tiempo, disponer del tiempo, reconociendo que las personas difieren, y muy especialmente, en la apreciación del tiempo y sus sentidos, y en la capacidad para vivir, trabajar, producir y soñar de acuerdo con diferentes ‗temporalizaciones'. Asumir que el tiempo organiza el espacio, y no a la inversa, tiene importantes consecuencias. Por ello, las teorías de organización deben hacerse cargo de esta cuestión y no solamente contemplarla, de una forma u otra, porque –parafraseando a Giddens—la reflexión teórica cruza esta materia por acción u omisión, ―por presencia o ausencia".

Como ya fue planteado, el tiempo puede ser tratado en el orden de la sucesión como ‗tiempo espacial', o tiempo que transcurre en un espacio, tal como suelen hacerlo analistas y relojeros, bajo el nombre y la advocación de *Cronos*, o el tiempo puede ser considerado como intención y direccionalidad, un tiempo puramente temporal, requisito para la procura de un sentido vívido de la oportunidad, los significados y la explicación, bajo el nombre y la advocación de *Kairós* (Jaques 1984). En todo caso, el ritmo es la forma del tiempo que especifica la diversidad de experiencias personales en un contexto organizacional. Este sería el referente del ‗multiverso musical' aludido por las teorías concurrentes comentadas, hecho arreglo espacial y temporal, realizado por las distintas personas que hacen ese mismo arreglo posible, en sus respectivas interpretaciones individuales pero consolidadas o, recordando lo dicho por Weick, consensuadas a fin de reducir los equívocos a que esas mismas interpretaciones propias podrían dar lugar.

Para cerrar este punto no se necesita más que reconocer que la gente es diversa, que los seres humanos, semejantes todos en radical humanidad, diferimos en distintos atributos, hábitos y moradas, y una nota de especial relevancia para el organizar es que diferimos en la apreciación de horizontes de tiempo. La pretensión de cancelar el tiempo en favor del análisis y las puras formas, a fin de liberarnos de las frustraciones y padecimientos que traen aparejados las inexorables limitaciones temporales de todo contexto organizacional, desde siempre ha sido muy tentadora. En cierto modo, esta pretensión en el quehacer colectivo evoca la ensoñación narcisista de la eterna juventud, de la vida eterna o el viaje perdurable en la cápsula de un tiempo inconsolablemente reversible. Si el tiempo pudiera ser cancelado, o tratado como un bien ilusorio, sujeto a voluntad dominante –dice este argumento—entonces la sola razón y el cálculo serían suficientes para lidiar con cualquier problema o situación organizacional. Pero, habida cuenta de que semejante pretensión se ha probado vana, el ritmo y no la métrica es el que tiene la aptitud para generar el patrón de relaciones por las cuales personas de diferente condición y persuasión pueden celebrar y no deplorar su convivencia, en ambientes en los que reine la confianza mutua aún cuando no se alcanzare el mutuo entendimiento. El ritmo, no la métrica, crea el poema que evoca la canción primordial. En consecuencia, es el ritmo, su apreciación y sentido, el que puede aportar fundamento a la idiosincrasia organizacional porque, a diferencia de la prosa, la obra poética –el canto—sólo se realiza en la participación de los agentes/autores/actores y cesa en exclusión.

El teorizar podría beneficiarse del potencial que representa la diversidad _musical‘ del mundo organizacional, independientemente de que en definitiva éste se reduzca a la relación entre procesos mentales característicos y órdenes de complejidad (como sostiene Elliot Jaques), o a divagar acerca de los caprichosos designios de los dioses que moran más allá del escrutinio humano y por los cuales resultamos tan diferentes en condición y clase, aptitudes y grados, especialmente para distinguir y apreciar en toda su extensión distintos horizontes temporales. Y esta preocupación e interés en el tiempo es lo que reúne a autores muy diversos, y que en otros aspectos de su reflexión sobre el mundo organizacional seguramente discrepan, cuando no se

oponen abiertamente, tales como Herbert Kaufman y Elliot Jaques, por ejemplo, por no decir Anthony Giddens y Platón.

Esta caracterización del ritmo como primer constituyente de los términos y condiciones de la acción colectiva, define el carácter del teorizar según se lo incorpore. Ello lleva a pensar en el sentido y la dirección del tiempo, y el significado de su estructura percibida en el contexto del organizar que así resulta, todo lo cual se relaciona con el segundo elemento de la música.

7.2. Forma (2): La melodía como acción y sentido

> –Ningún problema nos pertenece más intensamente que aquellos que han sido pensados desde siempre. Ninguna palabra es más nueva, en el sentido del descubrimiento y la sorpresa, que aquellas que arrastran la responsabilidad de una larga historia." (Roberto Espósito 1996, 14)

Así como ritmo es el nombre musical del tiempo, *melodía* es el nombre musical del **argumento.** Podría alegarse que aquí se reclama una obvia condición de la teoría, y es que esté constituida por palabras cargadas de significado, capacidad explicativa, justificación, sentido. Tal vez sea superfluo destacar que expresiones como conjetura razonable, descripción objetiva u otras análogas también podrían resultar sustitutos efectivos de teoría. Sin embargo, aquí se sugiere que la relación musical entre el buen teorizar y organizar y la noción de argumento ofrece la metáfora que mejor captura las cualidades –estrictamente melódicas—para conjugar simultáneamente la significación y la falta de significado claro.

Hubo un tiempo en que la poesía y la música fueron inseparables. La voz griega *melos* contenía y expresaba el sentido unificado de la composición lírica y la música asociada con la cual el poema estaba dispuesto. Anthony Storr destaca esta doble condición, pero cree que la música era, en todo caso, un buen recurso para acompañar, realzar o perfeccionar, por así decir, el lenguaje subjetivo de la poesía –siempre

sugerente mas no definitivo—cuya eficacia no alcanzaba a satisfacer como lo hacía el lenguaje objetivo del argumento intelectual. Como ejemplo de su convencimiento, Storr dice que admitiría de buen grado que *La Odisea* fuera cantada con acompañamiento musical, pero que no ocurriría lo mismo si se lo intentara con la *República*, de Platón (Storr 1993, 14). Se retomará este punto más adelante, habida cuenta de la cita específica.

Ahora bien, contar una historia es crear significados, nutrir la imaginación, y establecer simultáneamente una memoria sobre la cual otras historias pueden ser generadas y narradas luego, conservando y a la vez reproduciendo (transformando, actualizando) así el ciclo de la narración. Hablar de ciclo de la narración es utilizar una metáfora; tal vez no haya tal cosa como un ciclo narrativo reproductivo o una circularidad narrativa, pero la imagen guarda correspondencia por analogía con la idea de circularidad cognitiva, en la teoría de la autopoiesis de Maturana (1996), y en este sentido se la emplea aquí. Esto es, para destacar que las historias están hechas de historias, y son efectivamente historias en su _historiar', tanto como los pájaros están hechos de pájaros y son pájaros en sentido pleno efectivamente en su _pajarear'. Así las teorías, lo son de teorías en su _teorizar'. Llevado al dominio de la apreciación o comprensión musical, esto coincide con la idea de Rosen de que entendemos la música cuando pensamos o creemos que lo hacemos, cuando nos sentimos cómodos con esa idea y la música que la auspicia. Esto implica que la música crea significados y que cada nueva música crea nuevos significados (Rosen 1994, 35-36). Abundando en esta dirección, Roger Scruton enfatiza que la música pertenece al dominio de las intenciones, y añade que todo análisis de la música debería ser un ejercicio en el plano del entendimiento de la intencionalidad antes que en el del conocimiento científico (Zbikowski 1998). En todas estas declaraciones, el significado musical está representado como metafórico, mas su correspondencia con el dominio organizacional puede ser establecido (Lewin & Volverda 1999).

En consecuencia, si en el lenguaje ordinario el significado opera mediante metáforas, según lo demuestra una vasta tradición investigativa (Lakoff & Turner 1989; Morgan 1986; Johnson 1987), y si las melodías, al contrario del mero sonido o ruido,

son –constructos intencionales, materia de los conceptos mediante los cuales percibimos el mundo" (Zbikowski 1998, 1), la correspondencia entre las esferas del musicar y el teorizar puede ser establecida sin forzar el entendimiento. Naturalmente, se trata de una correspondencia o congruencia forjada en la misma ambigüedad, complejidad y carácter paradójico constitutivos del mundo organizacional y musical a la vez. Esto quiere decir que, desde otra perspectiva teórica, puede ser negada o ignorada, como de hecho ocurre. Claro está, aquí se intenta mostrar que ello se realiza con poco beneficio, por no decir claro perjuicio, para la vida social.

Si la experiencia del ritmo nos provee sentido del tiempo, tanto en el dominio de la sensibilidad como en el del entendimiento –dicho según la conocida distinción de Kant—la incorporación de la melodía produce estructuración. Ya se ha visto que, desde un punto de vista sistémico, estructurar es sinónimo de organizar. Distinguir una forma de organización, cualquier forma de las formas del organizar, es una interpretación que emerge del reconocimiento de una estructura y, por ende, es una operación en el tiempo, una operación que implica lidiar con tiempos. Aquí ya es posible definir estructuras básicamente como coordinaciones musicales del tiempo y el espacio, siguiendo la relación que se inicia con la comprensión de la vida social en el *lenguajear*, a partir del vivir de los humanos en el lenguaje, entendido éste como coordinación de coordinaciones de conductas (Maturana 1996) y lo aquí expuesto en términos de congruencia del *lenguajear* con el *musicar*. Ya se destacó también la importancia que tuvo en la sociología de Giddens la idea de que el tiempo hace posible el control del espacio, y no a la inversa, al desarrollar su teoría de la estructuración (Giddens 1984).

Lo expuesto hasta aquí hace posible señalar algunos de los procesos que constituyen ‗temporalizaciones' organizacionales típicas, que satisfacen el criterio precedente: la proposición de metas y su correspondiente calendarización, la coordinación de trabajos y tareas; la asignación de tiempos disponibles para completar discrecionalmente una tarea, según desempeños individuales y grupales; la progresión de las actuaciones y la evaluación de resultados y desempeños; la estimación de la progresión de las carreras, y otras por el estilo. Esta enumeración sucinta sugiere que en

el orden de los procesos y las estructuras organizacionales no hay ninguno –cabría subrayarlo—que no pueda ser considerado una coordinación en el tiempo.

7.3. La forma-argumento musical: la racionalidad de la progresión de las carreras

Considérese la progresión de las carreras como ejemplo de proceso organizacional característico. En su –*The Constitution of Society"* [La Constitución de la Sociedad], Anthony Giddens utilizó el estudio realizado por Michel Foucault acerca del poder disciplinario de la manipulación del tiempo y el espacio para sostener su argumento. Para ilustrarlo, Foucault había elegido la progresión de las carreras en la escuela-taller de la tapicería de Gobelinos, en el siglo XVII. Analizado el caso, resultó evidente que la vida entera de los aprendices y los procedimientos concernientes a su educación estaban basados en –un muy cuidadoso arreglo serial del tiempo" (Giddens 1984, 149). El fundamento es relativamente simple: de acuerdo con Foucault (y Giddens, entre otros) el poder disciplinario se funda en la manipulación del cuerpo, tratado esencialmente como una máquina que puede ser llevada al punto óptimo de funcionamiento, o –en una palabra/metáfora musical—–afinado" como el más delicado instrumento.[91] Y la disciplina, sigue el argumento, sólo puede proceder mediante la manipulación del tiempo y el espacio (Giddens, 1984, 145).

Foucault resaltó la partición del espacio para acomodar personas según expectativas de desempeño (tal como corresponde a cuerpos disciplinados)[92], resaltando la idea de espacio analítico al interior del cual las personas pueden ser observadas y evaluadas en sus conductas y, consecuentemente, justipreciadas en sus cualidades. La

[91] David Farmer también recurre a la noción de *afinación* para referirse al proceso de diálogo que, en aras de sostener una perspectiva reflexiva del organizar, deberíamos mantener, en forma lúdica y constructiva (afinada), con el contenido subyacente del lenguaje de la burocracia contemporánea. La idea de afinación, sigue el argumento, sugiere las oportunidades creativas disponibles dentro de los límites impuestos por el carácter reflexivo (auto-referido) del pensar y de la relación entre el pensar y el lenguaje (Farmer 1995, 4).

[92] No es ajena a esta actividad la idea de lenguaje como actividad social, o parte de una forma de vida, que Wittgenstein trata, en tal sentido, como –juego" en el que los participantes de la conversación quedan comprometidos y comprendidos (ibíd.).

transformación industrial, hacia fines del siglo XVIII, asoció aquella partición a las necesidades de coordinación con la maquinaria fabril. Así, la estructuración/ organización de las personas (cuerpos) en el espacio debía corresponderse con las necesidades de la producción, lo cual, a su turno, tuvo efecto sobre el poder disciplinario o estructurador/organizador. Pero la disciplina misma, con independencia de las necesidades declaradas de la producción, tiene su apoyatura básica en una calculada división del tiempo, que prima sobre la del espacio. Siguiendo la misma tónica, las notas de Giddens sobre el estudio de Foucault traen a colación el caso de los monasterios, como ejemplo remoto de organización en la cual las operaciones cotidianas de la vida estaban temporalmente reguladas, en una forma precisa y ordenada (1984, 146-147).

En el estudio de la tapicería de los Gobelinos, Foucault había señalado que el método disciplinario (o la disciplina como método, según se lo entienda) refleja un entendimiento específico del tiempo: aquél bajo el cual se lo divide en una escala de intervalos regulares. En la ‗seriación' del tiempo –sugiere Foucault—interviene una práctica que se corresponde con el mapeo o partición corporal de las actividades: el ejercicio. Este consiste en la imposición de ‗tareas' que el ‗cuerpo' debe realizar para alcanzar el estado de ‗afinación' deseada (el entrecomillado deliberado sugiere la posibilidad de intercambiar conceptos, en un amplio entrelazar metafórico: p.ej. tarea por actividad o deber, cuerpo por persona u organización, y así sucesivamente). ―La idea y la práctica del ejercicio" –dice Giddens, comentando a Foucault—―tiene un origen religioso, pero se tornó tema secular en la mayoría de las organizaciones disciplinarias". Las características que en definitiva se atribuyen a la disciplina: ―celular" en lo que respecta a la división espacial; ―orgánica" en cuanto codifica actividades de acuerdo con procedimientos programados; ―genética" por su evolución en fases seriadas; y ―combinatoria" por unir las actividades humanas según el patrón de una ‗máquina social', tienen importante consecuencia en relación con el planteo hipotético del presente trabajo. En particular, por la conclusión a la que arriba Giddens, según la cual hay una obvia similitud entre esta discusión del poder disciplinario y el análisis de las modernas burocracias que realiza Max Weber (1984, 150-151).

A esta conclusión se le podría sumar, como una especificación sugerente, la relación con el origen religioso, en el orden de lo sagrado y lo secreto. Como se trata en otra sección del presente trabajo, tanto Weber como Simmel –para nombrar cumbres del pensamiento sociológico—abordaron el tema del secreto y su importancia en el *organizar* entendido como práctica social (que es también, claramente, un *lenguajear* y, como aquí se sugiere, un *musicar*). Al plantear la relación de la teoría como interpretación radicalmente musical, la sugestión que se deriva de la ‗forma misteriosa' y la reflexión que se le dedica llevan a especular acerca del sentido de este abordaje teórico. De hecho, no es ocioso preguntarse, por ejemplo, por la ‗buena' razón (no necesariamente la razón última y ‗verdadera') que puede haber llevado a Weber a concluir su estudio sobre las formas de dominación social, organización burocrática y los demás tópicos que trata ―*Economía y Sociedad"* con un apéndice dedicado a los ―fundamentos racionales y sociológicos de la música". Por un lado, el autor pudo haber deseado confirmar sus explicaciones relativas al mundo ‗prosaico' con comparaciones análogas derivadas del mundo musical, por excelencia ‗poético'; por otro, es posible conjeturar, sin abusar en forma deshonesta del texto de Weber, que él mismo estaba persuadido del carácter musical de su teoría.[93] Abonan esta sugerencia planteamientos como los que siguen, tomados del texto de Weber:

- la racionalidad en la música es fruto de un proceso histórico y no una fatalidad o consecuencia inevitable de toda estructura musical, tal como se evidencia en sus propias contradicciones;
- los ―sistemas armónicos" se presentan como unidades racionalmente completas, pero no necesariamente lo son;
- la resolución reglada de tensiones melódico-armónicas se constituye históricamente;
- la pluri-vocalidad también se justifica históricamente, pues la pregunta acerca de por qué en algún lugar de la tierra se dio y en otro no, carece de respuesta unitaria, ―y es posible que no se la pueda contestar jamás";

[93] Concediendo la posibilidad, vagamente teórica, de que hubiere formas del abuso que no lo fueran.

- la medición del intervalo ‗justo' ha ejercido notable impresión sobre la fantasía de los hombres, a la cual no es ajena el ‗misticismo de los números' y la pretensión de ordenar el mundo consecuentemente;
- la música primitiva fue sustraída muy tempranamente al puro goce estético y sometida a fines prácticos, ante todo mágicos (del culto y médicos), para influir sobre los dioses o demonios; en consecuencia, toda desviación en la práctica destruía su eficacia y podía atraer la cólera de los poderes sobrenaturales;
- en virtud de ello, el mantenimiento de las fórmulas musicales era una cuestión vital y el canto incorrecto un sacrilegio;
- la notación musical moderna es un factor que ha influenciado el desarrollo de la racionalidad musical moderna, pues –es obvio que la pluri-vocalidad sobre la base de un sistema de notación racional había de proporcionar a la racionalización armónica del sistema musical el apoyo más eficaz", mas
- la creación rítmico-lingüística es independiente de la existencia de una escritura cualquiera (Weber 1969, 1118-1183).

Nuevamente, si se sustituyen los términos del dominio musical al de la experiencia del organizar, la congruencia, a favor de la interpretación de la similitud que plantea Giddens entre el poder disciplinario y el análisis del organizar burocrático –y lo que aquí se propone como carácter radicalmente musical del fenómeno—sería contundente. Por el mismo mérito de la teoría, la imposibilidad para concebir que la República de Platón fuese interpretada como un canto tampoco puede ser afirmada sin más, como se indicó arriba que había declarado Anthony Storr. La teoría –explicación, conjetura razonable—acerca de la forma de procurar que los mejores hombres y mujeres, los más capaces y aptos, accedan al gobierno de la ciudad-estado ideal (organización), emprendimiento que el propio Sócrates califica de –difícil pero de cierto modo posible, y posible de ningún otro modo" [94], está predicada en términos estrictamente musicales. Con el auxilio de las ideas de Elliot Jaques (1987, 50-51) en cuanto a la progresión de la capacidad potencial de trabajo de una persona a lo largo de su vida laboral, es posible interpretar *musicalmente* dicho proceso de estructuración.

[94] Ver República, par. 504b a 540b.

7.4. La hechura de los guardianes – Una ilustración musical de la teoría

Para la discusión que sigue, importa recordar que el presente trabajo plantea, por un lado, que las organizaciones no solamente acontecen en el tiempo sino que pueden ser consideradas formas del tiempo ellas mismas, formas de la dinámica social en la cual la primera y última condición constituyente es el tiempo, y, por otro, que los procesos organizacionales son básicamente procesos de cambio, en los que el tiempo opera como condición insustituible de su comprensión. A ello sigue que las teorías de organización que mejor facilitan la comprensión de los procesos organizacionales son teorías radicalmente musicales.

En este marco interpretativo, la descripción que hace Platón, en *República*, acerca de la forma de comprender, llevar a cabo y perfeccionar la organización del estado ideal, posibilitando el acceso de los mejores a su dirección, sirve de ejemplo. Naturalmente, estado y ciudad ideal están tratados como metáforas del organizar, así como ésta sintetiza la idea de dinámica de la vida social. En esta dinámica, la omisión, rechazo, degradación u olvido del carácter del tiempo hace del organizar un proceso incomprensible, mientras que su reconocimiento es la condición primera que lo hace posible. De allí se deriva –porque allí se inicia—que la comprensión del proceso organizacional que toma en cuenta al tiempo afirma la raíz musical de las buenas teorías que explican y posibilitan esa misma comprensión.

La ambición de una teoría del organizar que resulte en prácticas organizacionales eficaces y a la vez nobles sigue teniendo rigurosa validez. Puede decirse también que es una ambición desmesurada y poco novedosa, llena de malentendidos, que ya provocaba debates entre los pensadores de la Grecia clásica y que, con intermitencias y diversidad de estilos, reaparece aquí y allá auto-procurándose como coronación de un proyecto educativo y civilizador, por medio del cual la sociedad sería de algún modo partícipe y consagraría la forma en que los mejores se harían cargo de su gobierno. En Platón, el tema recurre con una insistencia tal que su importancia no puede ser gratuita. Desde entonces, descifrar si existe un modo practicable para asegurar el acceso de los mejores a la dirección de los asuntos de la comunidad (organización),

garantizando la felicidad de todos, o resignarse a que ello sea puramente ilusorio, es asunto de la mayor importancia. Preguntarse por la calidad y la eficacia de estas teorías, su actualidad y su alcance operacional es igualmente riguroso.

–¿Qué es una ‗buena‘ institución social?" pregunta Elliot Jaques. –¿Pueden los individuos ser libres al interior de una organización? ¿No están acaso la autoridad y la jerarquía en las antípodas de la libertad y la justicia?" (Jaques 1987, 132). La tensión paradójica que existe entre libertad y responsabilidad, entre vida pública y privada, persona y comunidad, está en el centro de estos dilemas. Orientado por el deseo de estructurar adecuadamente las organizaciones que deben servir al desenvolvimiento de la sociedad, Jaques afirma que si la bondad de una organización se prueba allí donde la capacidad individual, el trabajo y la remuneración están equilibrados, allí donde no se confunden las funciones ni se asignan arbitrariamente los niveles jerárquicos y el reconocimiento depende de la efectividad personal y no del favoritismo, allí donde la transparencia y la confianza priman y no abunda el secretismo y donde los superiores pueden dar razón del desarrollo personal de sus subordinados, entonces, las 'jerarquías responsables' (tipo con coincide con el de las burocracias) son la estructura organizacional más efectiva para lograrlo. Para ponderar con justeza la afirmación de Jaques, es preciso recordar que se refiere exclusivamente a las organizaciones de empleo, las que emplean gente para realizar su cometido, en una perspectiva netamente instrumental. No se aplican sus afirmaciones a toda forma de organizar la acción colectiva, a las asociaciones en general, ni a organizaciones fundadas sobre otra clase de predicamentos, tales como una facultad o una congregación religiosa (Jaques 1987, 4). En todo caso, aunque se discrepe respecto de las virtudes que Jaques atribuye a las ‗jerarquías responsables‘ –por no decir burocracias—los méritos de todas aquellas ocurrencias serían encomiables, si fuera posible realizarlas en esta forma de organización (lo cual se pone en duda, hasta hoy).

Enfrentar los dilemas de las prácticas organizacionales es, en cierto modo, asumir los términos de la condición humana en toda su complejidad, diversidad e imperfecciones. Los griegos que reflexionaron a partir del *agora* sabían de estos problemas y plantearon soluciones posibles, aunque improbables, y perdurables, aunque

lejanas para el común de los mortales. Así lo afirman quienes aún reclaman autoridad para organizar el trabajo conforme a un modelo sistémico, racional y progresista, que incluye el logro de niveles cada vez más altos de autosatisfacción con un nivel también progresivamente alto de bienestar social. Es lícito traerlo a colación aquí, porque recuerda vívidamente las ideas que Platón pone en boca de Sócrates, al distinguir los problemas de la vida pública entre gobierno y administración, y la forma de organizarse para resolverlos, conforme a un modelo lógicamente previo a la discusión para ponerlo en práctica. Este modelo previo es una teoría, a la cual es lícito interrogar.

Sin embargo, es interesante hacer notar que en Platón se da un muy claro contraste entre la preocupación por garantizar la formación de los altos dirigentes, cuyo proceso detalla con minuciosidad, y el desdén por legislar (ordenar, organizar) acerca de los asuntos por los cuales el gobierno mismo debe ser establecido. En el *Protágoras* (318d-320b), Sócrates afirma que, visto que los asuntos públicos son opinados por igual por carpinteros y herreros, mercaderes y navegantes, personas nobles y de oscuro origen, todos los cuales se animan a dar consejos "sin haberlos aprendido antes en parte alguna y sin haber tenido ningún maestro", es evidente que no se trata de un menester que pueda aprenderse, por lo cual tiene él por cierto y verdadero que "no es enseñable la excelencia". De igual modo, en *República* dice respecto de "los asuntos que se tratan en el ágora" (425c) –no son otros que los negocios públicos—que son de una naturaleza y alcance tan obvios para el común de las personas interesadas que sería impropio "aplicar prescripciones a la gente honesta" (425e).

Hecha la salvedad, considérese, con Jaques, la capacidad de trabajo de una persona como relación entre su capacidad cognitiva congénita y los conocimientos, destrezas y valores que vaya adquiriendo con las experiencias propias de cada etapa de su vida. Dada esta definición como indicador, a partir de aquí se hace posible establecer la aptitud de una persona para realizar una labor determinada, así como el potencial de su evolución futura, teniendo en cuenta que la capacidad cognitiva se reconoce y evoluciona sistémicamente según formas ordenadas y predecibles de procesamiento mental. Naturalmente, toda persona incorpora, adquiere conocimientos y asume valores según las circunstancias concretas de su experiencia, sin que haya predeterminación en

ello, pero las formas de realización de su capacidad cognitiva –según la teoría—sí presentan regularidades sistémicas, o estructuralmente determinadas. De menor a mayor nivel de complejidad, estas formas serían: la experiencia directa o juicio práctico; el diagnóstico por acumulación; la identificación de alternativas, y el procesamiento en serie. A su vez, estas formas guardan correspondencia congruente con distintas formas de la complejidad del mundo, de la realidad ambiental que, de igual modo, de menor a mayor nivel de complejidad, corresponderían a: mundo tangible, mundo simbólico, mundo de los intangibles, mundo de los universales, también reconocibles en su estructura sistémica (Jaques 1987, 42).

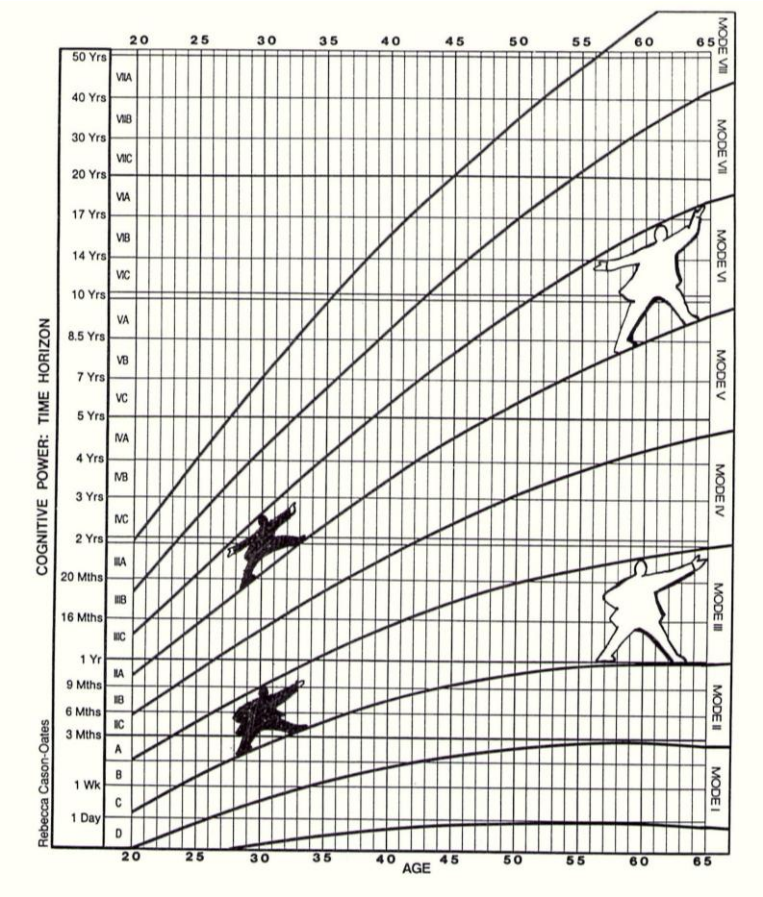
Para Jaques, la calidad operacional de un trabajo no se define por su materia, nivel de complejidad, responsabilidad social, prestigio, título o cualquier otra atribución más o menos intuitiva de su importancia, sino por la duración máxima discrecional que demande completar las tareas que implica. Así, los trabajos tendrían duraciones típicas de un día, una semana, un mes, tres meses, un año, dos, cinco, y así sucesivamente. En la teoría de Jaques, los rangos de tiempo discrecional asignados para la realización de un trabajo –horizontes temporales para completar satisfactoriamente las tareas que implica—marcan las divisorias entre niveles o estratos de desempeño (de aquí que su teoría también sea conocida como Teoría de Sistemas Estratificados). A ello sigue la convicción de Jaques respecto de la existencia de un ‗patrón universal subyacente de estratificación organizacional‘, que permitiría ubicar a cualquier persona en el estrato o nivel que le corresponde según la variable compleja definida como ‗capacidad de trabajo‘ y acorde al rango temporal de su desempeño asignado, o discreción temporal a tal efecto, a partir de la tarea para cuyo completamiento disponga de la mayor amplitud de tiempo. Será esa tarea, no la suma ni el promedio de las tareas asignadas, la que defina el nivel o estrato en el cual el agente opera.

Según esta teoría, capacidad de trabajo y estrato temporal se cruzan a la hora de determinar si tareas y responsabilidades están adecuadamente asignadas a las personas que conforman una organización jerárquicamente coordinada. El esquema, en forma de *Tabla del Desarrollo de la Capacidad Potencial* (Figura 1), estructurado a partir de la idea de tiempo organizador, permite anticipar la posición de desempeño esperado para

cualquier persona, en cualquier momento futuro, en función del desarrollo posible de su capacidad de trabajo, a lo largo de la escala que por ello le corresponde, y de no mediar circunstancias que impidan la plena evolución de su potencial (lo cual haría que dicha persona sea ubicada, eventualmente, por encima o debajo de sus capacidades, lo cual ocurre con obvia frecuencia).[95]

Figura 1

Tabla del Desarrollo de la Capacidad Potencial[96]



Los señalamientos anteriores hacen de Jaques un deudor consciente o inconsciente de Platón, aún cuando su teoría no formula reclamos de una moral abstracta –en el sentido de sujeta a forma ideal—y la sustituye ventajosamente por la

[95] Para una discusión pormenorizada de la idea de escala temporal en los estudios organizacionales, ver Srilata Zaheer *et al*, *Time scales and organizational theory*, 1999.
[96] Tomada de Elliot Jaques, *Requisite Organization* (Arlington, VA: Cason Hall, 1987), 50-51.

idea de eficiencia, justa por naturaleza y consecuentemente moral, en las relaciones concretas de trabajo. Esto quiere decir Jaques con –organización requisita": que es la forma de organización requerida por la naturaleza de las cosas. Así, a las organizaciones que por diseño auspician la sospecha y la desconfianza respecto de los otros y la inseguridad y el temor en el puesto de trabajo, que intensifican el egoísmo, la codicia y la avaricia, fomentan la competencia destructiva y generan entre sus miembros relaciones de trabajo inamistosas y perniciosas, Jaques las denomina ***paranoiagénicas***. Por el contrario, aquellas que refuerzan en todos las personas que las constituyen sus impulsos subyacentes de amor, confianza, amistad y permiten liberar los afectos, la cooperación creativa y la innovación, las considera ***filogénicas*** o *requisitas*, pues son conforme el orden natural de las cosas. Jaques no deja lugar a dudas, sin embargo, en lo que hace a la cuestión central de todo su planteamiento, que no es sino la forma del tiempo. Efectivamente, es la forma y ponderación del tiempo lo que distingue la forma y ponderación de cualquier organizar, como nombres de la misma dinámica social (Jaques 1984 y 1987, 135).

Hasta aquí, en forma somera, las ideas de Elliot Jaques. A partir de aquí, indagar la correspondencia de sus ideas con las de Platón, para pensar las teorías de organización a través del espejo de la música requiere –según ya se argumentó—de un razonamiento de corte fenomenológico, interpretativo, donde el entendimiento de un fenómeno comienza con el fenómeno mismo y por él, sin que tenga existencia fuera de lo explicado. En cierta forma, no fue de otro modo que Platón declaró la música como principio del entendimiento del proceso formativo, y pidió que se fundara en ella –la residencia de los guardianes" (*República*, 424d).

La idea de música en aquella antigüedad era diferente de la que hoy se acepta como tal; lo más probable es que Platón, al referirse a la música, tuviese en mente una teoría de naturaleza matemática, acerca de razones y términos numéricos de la expresión armoniosa y la percepción de los sonidos, más conectada con lo que podríamos denominar _aritmética' que con la pura sonoridad (Meeus 2001, comunicación personal). Sin embargo, tampoco ha de ser casual que considerara, por ejemplo, que –el poder de perturbar a los curiosos no podía otorgarse a un flautista

cualquiera" y que tocaba al Estado reglamentar el ejercicio de esta capacidad de los músicos para jugar con encantamientos prodigiosos, que sin duda afectaban la convivencia social (Jankelévitch 2005).[97] Cuando Platón se refiere a la influencia de la música sobre los espíritus, no deja lugar a dudas de que la concibe como experiencia compatible con la comprensión musical de nuestro tiempo también, por no decir directamente nuestra misma experiencia musical, pues condena sin ambigüedad, como bien recuerda Jankelévitch, las formas musicales lánguidas y patéticas del Oriente, las –lastimeras armonías" jónicas y lidias en favor de formas musicales que potenciarían el temple conservador de los guardianes (2005, 25).

En suma, si a la idea de ritmo como nombre musical del tiempo se le suma la de melodía como nombre musical de los argumentos, las narraciones, explicaciones y conjeturas razonables que constituyen teorías resultan susceptibles de tratamiento musical. Esto parece sugerir Platón al poner a Sócrates a explicar, en la larga noche del Pireo en casa de Céfalo y en términos rigurosamente musicales, la forma en que debería asegurarse que los mejores hombres y mujeres accedan al gobierno de la ciudad-estado ideal. En *República* 504b a 540b se describe el proceso del modo que sigue.[98]

Una vez que Sócrates logró establecer la idea de la ciudad perfecta en la persuasión de sus interlocutores (llamados a ser los eventuales fundadores de ese mismo estado u organización), sólo restaba solucionar el problema del método válido y confiable para asignar las altas funciones del gobierno a los hombres y mujeres más capaces para ello.[99] Sócrates dijo que sabía cómo "obligar a las mejores naturalezas" de entre todos los candidatos posibles para ocupar tales puestos (519d), advirtiendo que la misma solución obligaría también a los fundadores. Los individuos a quienes se impondría la tarea de salvaguardar la ciudad, los más prudentes y "mejor instruidos en el arte de organizarla" (521b), es decir, de gobernarla –no hay distinción operacional entre ambos términos—habrían de perfeccionarse en su rol siguiendo "siempre el

[97] Nuevamente la presencia del número y el prodigio asociado al _temible' carácter del las prácticas sugieren volver a Weber y su apreciación de la racionalidad histórica en su radicalidad musical.
[98] Citas de *República* según la edición de Conrado Eggers Lan, Gredos, 1998, y la de Luis Farré, EUDEBA, 1970. También fue consultada la versión inglesa editada por Allan Bloom, para Harper Collins, 1991.
[99] El recurso metódico es coherente con la teoría del conocimiento de Platón y su persuasión acerca de la primacía lógica y cronológica de las ideas sobre las realizaciones materiales.

camino más largo", o de mayor duración (504d), de conformidad con el esquema sistémico que se describe a continuación.

A la edad de 20 años, los jóvenes que hubiesen demostrado la mayor prontitud y agilidad entre sus pares durante "los trabajos, estudios y peligros de la niñez y la juventud, serían llamados a integrar un grupo selecto" (537b).[100] Las labores en las cuales se evaluaría el desempeño de los seleccionados deberían haber incluido trabajos gimnásticos e instrucción en diversas artes protegidas por las Musas, como literatura, poesía, y música, además del aprendizaje de cálculo, geometría, logística, astronomía y otras materias, todas necesariamente previas al dominio de la dialéctica (536d). Estas "enseñanzas desordenadas de la infancia" (537c) deberían ser luego integradas en una visión de conjunto que revelara a estos jóvenes "la relación entre ellas y la naturaleza del ser". La prueba con que se los examinaría estaba pensada para facilitar la selección de aquellos capaces de continuar e ir más allá en el proceso, en tanto "la persona que tiene visión de conjunto es dialéctica, y la que no la tiene no lo es" (537c). El proceso de selección continuaría de manera acorde, considerando a los individuos más "constantes y firmes en sus estudios, los trabajos de la guerra y las demás obligaciones prescriptas por la ley" (537d).

A los treinta años, estas personas serían separadas del resto y sometidas a nuevo examen. Aquellos a quienes ya se había dado preferencia entre los preferidos, serían "probados por la dialéctica", para que pudiesen demostrar que eran capaces de elevarse hasta el conocimiento, "sin el concurso de la vista y los demás sentidos, y por la sola fuerza de la verdad" (537d). Llegado a este punto, Sócrates sugirió que los más capaces habrían de superar la prueba sin dificultad, si para ello se les asignaba el doble de tiempo que el correspondiente a las labores gimnásticas que habían dispuesto en la etapa anterior. Preguntado entonces si con ello quería significar seis o cuatro años, respondió: *—Poco importa, pongamos cinco"* (539e). Una vez concluido este período de cinco años, aquellos que tuviesen éxito en dominar la dialéctica deberían descender nuevamente a _la caverna‘ para ocuparse de la vida en sociedad y administrar los asuntos de la paz y la guerra, durante quince años más (539e).

[100] Esta edad coincidía con la finalización del servicio militar obligatorio en Atenas, que duraba dos años.

–Y una vez llegados a los cincuenta, los que hayan salido sanos y salvos [de estas pruebas] y descollado absolutamente en todo, tanto en la acción como en las ciencias, deberán ser conducidos hasta el fin" –declara Sócrates, de modo solemne—y obligados a usar esta capacidad superior para ordenar las ideas y las cosas, conforme al patrón más alto concebible –definido como el bien en sí—para –organizar la ciudad y gobernar a los particulares y a sí mismos, por el resto de sus vidas" (540b).

Una pregunta que cabe formularse ante el argumento anterior es: ¿cómo supo Platón que lograr que la ciudad fuese gobernada por auténticos filósofos no era una *vana aspiración,* sino una aspiración metódica razonable y real, basada en el cumplimiento estricto de un programa largo, pautado y muy exigente pero "en cierto modo posible, y posible de ningún otro modo"? (540d). Así como la lectura de Jaques hace pensar en Platón, la misma resonancia de la anticipación de Sócrates sugiere la respuesta en Jaques, toda vez que uno se obligue a reconocer que Platón supo que:

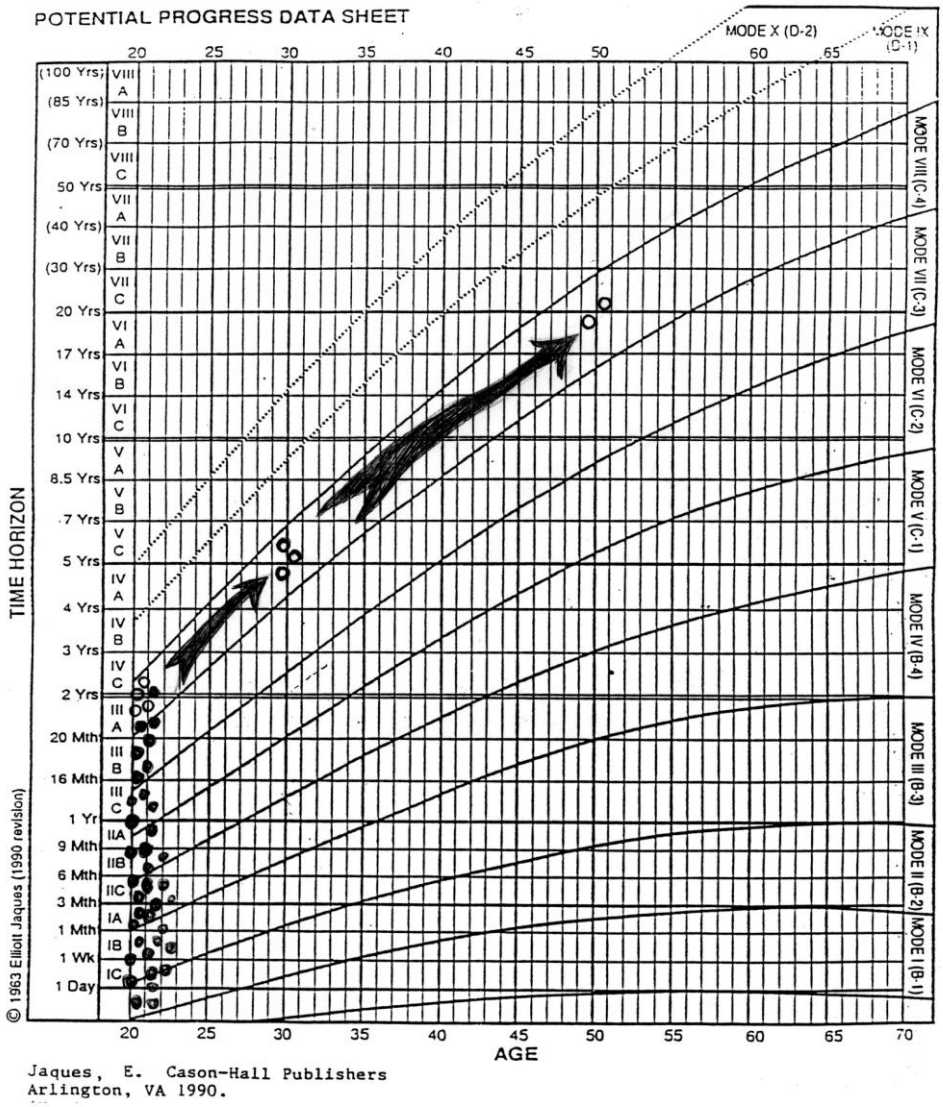
- Si se asignan labores a un grupo selecto de jóvenes de 20 años de edad, y se hace un seguimiento de aquellos que completan con éxito las tareas asignadas (en un horizonte temporal de 2 años), habría luego la posibilidad de elegir de entre ellos,
- a aquellos cuya capacidad de trabajo, a los 30 años, les permitiese desempeñarse igualmente bien una tarea con horizonte temporal discrecional de 5 años. El logro de esta meta crearía las condiciones para que al menos algunos de ellos se convirtiesen,
- a la edad de 50 años, en auténticos guardias de la ciudad-estado (organización).

Este supuesto quedaría asegurado por la suma de conocimientos, destreza, sabiduría y templanza –en el sentido literal de auto-contención y armonía—que estas personas habrían de poseer, porque

- la *Tabla del Desarrollo Potencial de la Capacidad*, de Elliot Jaques, muestra que los seleccionados en última instancia habrían evolucionado siempre, a los fines prácticos, en el más alto estrato de desempeño imaginable en el mundo conocido, indicado en la gráfica como –Modo VIII – C 4" (ver Figura 2).

Figura 2

La hechura de los guardianes



Platón hizo decir a Sócrates que "poco importaba" que el tiempo estimado para la prueba de los seleccionados a la edad de 30 años fuese de 4 ó 6 años, siempre que la amplitud de tiempo discrecional asignado de la misma, para este grupo, fuese de 5 años. De un modo misterioso que poco cuesta imaginar, tal vez Platón sabía que estaba describiendo la correspondencia de ese rango con el estrato de desempeño más alto practicable según la teoría de Jaques. Por ello, tanto los contenidos de la educación como las experiencias anticipadas para los aspirantes estaban intencionalmente dirigidos a las personas que alcanzaran ese nivel, en las diferentes etapas del proceso, satisfaciendo los requisitos que planteó Jaques, o prefiguró Sócrates, según se prefiera. Fin de la melodía.

7.5. Interludio: intervalo, discusión, silencio

7.5.1. TIEMPO Y RESONANCIA ARGUMENTAL

Corresponde aquí una pausa, en estricto sentido musical, para examinar las resonancias del argumento. Permítaseme volver sobre la idea de Esposito que abre la sección anterior, según la cual ningún problema nos pertenece más intensamente que aquellos que han sido pensados *desde siempre*. Declarar una condición como problemática impone ciertos recaudos; unos se aplican a quien declara, otros a lo declarado en tanto tal, otros más a quienes quedan de algún modo afectados por la declaración o algunos de sus términos. El planteamiento revisado hasta aquí supone definiciones acerca de la música, acerca del organizar y acerca de la relación entre ambas prácticas sociales. Naturalmente, en cada caso se declara una persuasión en el dominio teórico, una preferencia metodológica y una convicción ética; en cada caso, también, ninguna de ellas está exenta de controversia, y al menos un par de contestaciones serán tratadas aquí. Una tiene que ver con la valoración de las teorías, que es un modo de estar en el lenguaje, y la otra relaciona esta condición con la radicalidad de la música.

La validación de la teoría es uno de los problemas a los que cabe asociar la cita de Esposito. A la luz de lo discutido en la Primera Parte del presente trabajo, importa recordar que las teorías no son formas de conocimiento acabado de realidad alguna sino modos de *formarse una idea*, o modos de ver y justificar esa *realidad* y su *conocimiento*, en una relación más compleja que la de correspondencia; en suma, son modos de abordar el mundo como totalidad antes que formas de conocimiento absolutamente verdadero acerca de las cosas o fragmentos/conceptos del mundo (Bohm 1987). En ese sentido, la formación de los gobernantes y jefes políticos, los administradores en general, así como el tipo o modelo de organización que los acoja, entendido como estructuras y procesos, pertenece a la categoría aguda del problema del buen organizar, por no decir buen vivir, o simplemente bienestar social acerca del cual se han producido teorías. Tomando el ejemplo utilizado, sabido es que la prédica de Sócrates no ha sido universalmente aceptada ni fue persuasiva al punto de traducirse en prácticas políticas y administrativas generalizadas. De igual modo, es sabido que ello no impidió que la discusión del idealismo –socrático-platónico" siga alimentando los debates en el plano académico, así como otro tanto podría decirse de las ideas de Elliot Jaques, a otra escala y trascendencia.[101]

La teoría sistémica de Jaques y el argumento sistémico de Platón coinciden aquí de un modo que interesa más allá de sus diferencias; coinciden en la preeminencia del tiempo. El modelo platónico para la formación de los mejores gobernantes y dirigentes de la ciudad-estado-organización digna de ser lograda antecede a su eventual puesta en práctica; presupone que su realización es la concreción práctica de un ideal bien establecido –esto es, previo en el sentido de pasado e inaccesible, incuestionable— respecto de toda acción que lo procura en un presente. En todo caso, nos lleva hacia ese ideal, si no la certeza, al menos la familiaridad de la evocación respetuosa del origen, la fuente, el principio. En cambio, una propuesta inspirada en el racionalismo modernista seguiría típicamente el camino opuesto; pondría el ideal en el futuro de la acción eventual, haría del ideal una meta y un premio prefigurados, posible de anticipar, imaginable de algún modo –casi siempre como –condición en el tiempo distinta, en

[101] En su caso sí hay proyectos identificables, en diversos países y con distintas clases de organizaciones, bajo su inspiración y aún su guía. Los resultados, naturalmente, siguen siendo materia opinable.

sentido favorable, al presente"[102]—pero en todo caso producido como novedad antes que recordado como réplica. No obstante, en ambos casos primaría la lógica del esquema pautado, progresivo, accesible y realizable por la razón (operacionalmente instrumental), con el empeño consecuente de medios para lograrlo. En ambos casos, aunque no se lo explicite, la dominante estratégica es el tiempo y la teoría que explique el modelo debe tomar en cuenta que su forma es radicalmente temporal.

Dicho lo anterior, cabe indicar también que la coincidencia entre motivos, ya sea los de Platón y Jaques aquí expuestos o los de cualquier otro par de autores, podría no ser más que una trivialidad, como suele ocurrir con ciertas reminiscencias que provoca la audición de un pasaje musical en la experiencia del oyente, que por su causa atribuye similitudes y congruencias melódicas a obras musicales, o partes de ellas, no relacionadas entre sí. De estos hallazgos –por cierto, frecuentes en el campo musical, y más aún en el estudio de organizaciones—podrá decirse que son antojadizos, o mera interpretación forzada de una ocurrencia ajena a la intención de los autores y compositores aludidos, destinada a producir relaciones causales y sugerentes allí donde no hay más que la pirotecnia intelectual de un intérprete deseoso de amalgamar 'melodías'.

En este orden de ideas, tal vez Platón no tenga razón, en última instancia, al predicar que la música tiene algún sentido y puede, merced a esa capacidad intrínseca, ejercer una influencia decisiva sobre la disposición humana hacia lo bueno, bello y verdadero, toda vez que una persona sea expuesta a las melodías adecuadas desde temprano en su vida. Tal vez la idea de la radicalidad de la música, del fundamento biológico que la haría consustancial a la vida humana, social y organizada, no sea más que una interesada fantasía de teóricos manipuladores, siempre preocupados por el recurrente tema del poder. Estas contestaciones merecen ser exploradas. En tal perspectiva, Steven Pinker, destacado psicólogo experimental y reconocido experto en el campo de la cognición y el lenguaje, declara que la música es una práctica inconsecuente a los fines del entendimiento de las causas y los efectos biológicos.

[102] Definición de *futuro*, típicamente victoriana, inserta en el diccionario inglés de Oxford a partir de 1852.

7.5.2. RÉPLICA: LA MÚSICA, ENIGMA INCONDUCENTE

Segunda pausa. En los conceptos de Pinker, la música es ―un enigma" que no juega ningún rol en lo atinente a la efectividad de la vida, pues no influye en el diseño para lograr la longevidad, asegurar la descendencia o tener una adecuada percepción del mundo y control sobre sus comportamientos predecibles. Si bien reconoce que la música facilita el establecimiento de vínculos entre las personas, la coordinación de acciones, la ampliación del sentido del ritual y la liberación de tensiones –todo lo cual se sostiene en este trabajo—advierte que tales atributos ratifican su carácter enigmático pero no explican su condición. ―Comparado con el lenguaje, la visión, el razonar socialmente compartido" –dice Pinker――la música podría desaparecer de nuestra especie y nuestra vida continuaría virtualmente sin cambios" (1997, 528). Su convicción le permite decir que la música no es más que *cheesecake* de auditorio, confirmando la presunta ―instrumentalidad' (biológicamente necesaria) de toda hechura intencional, junto con la elegante arrogancia intelectual que suele adornar las pretensiones racionalistas de quienes desprecian las formas misteriosas (enigmáticas) de las formas de la vida.[103]

Es preciso aclarar que, en honor a la verdad, Pinker no deja de advertir y reconocer cierto paralelismo entre el lenguaje y la música, llevado por la necesidad de hacer coincidir una teoría musical aceptable (lo cual implica, para él, científica, matemáticamente reducible, tal como se discutió en la Primera Parte) con la teoría lingüística igualmente aceptable, que no sería otra que la gramática generativa universal de Noam Chomsky, su maestro. Cita, en tal sentido, los avances realizados por Leonard Bernstein, Ray Jackendoff, Fred Lerdahl y otros, incluyendo al prominente musicólogo Heinrich Schenker (1997, 529). Así, Pinker llega a reconocer que la existencia de conexiones necesarias, obligadas, estructuralmente determinadas, entre patrones de intervalos (que son formas del tiempo) y patrones de la emoción (disposiciones humanas básicas en cuyo dominio se especifica todo actuar, pensar y valorar) es una

[103] La imagen del *cheesecake* de Pinker evoca el pan de la muy recurrida ―pan y circo", y también las ―tortas" que la reina de Francia habría recomendado, según cuenta la leyenda, para paliar la falta de pan en los hogares de los comunes del reino.

idea que –claramente está en la senda correcta" (1997, 534). No obstante, pese a esta aceptación y atento a que no encuentra justificación para la música en orden a otorgar a los humanos ventaja alguna a los fines de la supervivencia de la especie, Pinker se pregunta de dónde viene este fenómeno y cómo opera. Allí entonces, presupone –postula—que la música no es más que un magnífico y cósmico espejismo, una milenaria ilusión destinada a estimular, excitar y deleitar los puntos sensibles de por lo menos seis facultades mentales, lo cual dista de ser poco pero, a su juicio, insuficiente aún para merecer una calificación distinta.

En primer lugar, Pinker acepta que la música guarda relación con el *lenguaje*: la estructura métrica del ritmo, el contorneo de la entonación y el agrupamiento jerárquico del fraseo operan de modo similar en ambos casos. En segundo lugar está la relación con el *análisis del espacio auditivo*, que Pinker considera análoga a la forma en que el cerebro opera para construir la visión, distinguiendo figura y fondo, haciendo lo propio al distinguir de la cacofonía de frecuencias la corriente de sonido que constituye el fenómeno musical propiamente dicho. Su idea es que la percepción auditiva opera como acústica invertida: el insumo sería la onda sonora y el producto una especificación de los ‗productores de sonido' en el mundo que le dieron origen. El truco lo operaría el cerebro, amalgamando de algún modo (no del todo conocido aún) las relaciones armónicas entre sonidos para lograr así que nuestra percepción del sonido –refleje la realidad" (Pinker, 1997, 535).

En tercer término, Pinker menciona la *llamada* o *evocación emocional*. Recuerda que ya Darwin había notado, aunque sin justeza, que las expansiones sonoras de los pájaros y algunos primates estaban compuestas de relaciones armónicas de sonidos discretos, sugiriendo que ello derivaría de la llamada sexual, a los fines de la procreación y la supervivencia. Si la conjetura hubiese incluido todo tipo de llamada emocional –sugiere Pinker—habría tenido más sentido. Concede así que –quizás las melodías evocan fuertes emociones porque sus esqueletos se asemejan a formatos digitalizados de los llamados emocionales de nuestra especie" (1997, 537, subrayado añadido). A ello sigue la *selección del hábitat*, que sería la operación por la cual el cerebro humano procesa las señales auditivas en forma análoga a las visuales, para

distinguir las señales de seguridad o inseguridad del ambiente. Pinker concede que ―quizás" esto sea lo que ocurre ―en realidad" cuando asociamos sonidos ambientales con emociones, placenteras o atemorizantes, que sin constituirse en representaciones verdaderas de lo que evocan son sin embargo ―indudablemente efectivas (1997, 537).

En quinto lugar aparece el *control motriz* asociado al ritmo. Pinker lo reconoce también como ―componente universal de la música" y en muchos casos único componente. Aquí no duda en traer a colación los aportes de teóricos como Jackendoff, Clyne, Epstein y otros musicólogos de orientación psicológica, quienes ―creen que la música recrea los componentes emocionales y motivacionales del movimiento" (1997, 538). Por último, el sentido que Pinker sólo atina a denominar *algo más*, ese algo más que explicaría el modo en que el todo es más que la suma de las partes, en un análisis que, por más que se empeñe el cometido lógico, no puede superar la calidad de especulativo, tal como el autor reconoce textualmente (1997, 538).

En la perspectiva constructiva, en cambio, el requerimiento lógico que Pinker, como voz autorizada en el estudio de la cognición, impone al análisis de la música y el lenguaje, lleva a aceptar que las conjeturas razonables acerca del origen o el sentido del fenómeno no pueden prescindir del misterio. Esta aceptación no equivale necesariamente a una capitulación ante las fuerzas del irracionalismo; se trata de asumir, más módicamente, que no hay manera ni medios para garantizar conclusiones reductibles a fórmula matemática, como requiere el modelo mental del conocimiento acabado. A las dudas arriba planteadas se podrían añadir las que el autor no considera o ha descalificado de antemano, tales como la primacía no consentida de la visión sobre la audición, las operaciones necesarias para una correcta ―representación de la realidad" del mundo o del conocimiento, o el olvido aparente de que las formas del movimiento son –como se insiste en el presente trabajo—formas del tiempo, que organiza las formas del espacio, y no a la inversa. Al fin y al cabo, basta con apreciar que en los dichos del propio Pinker se reconoce el carácter organizador de la música, por su naturaleza dinámica y temporal, realizada en la experiencia antes que dada en el mundo, y proveniente de un muy remoto y tal vez inaccesible origen (secreto, sagrado, indecidible), que es también inaccesible e indecidible destino.

7.5.3. CONTRARRÉPLICA: ―NO OBSTANTE, DANZAMOS”

Considerado lo anterior, y frente un argumento que insiste en mantenerse refractario a una indagación más profunda, vale recordar, con Dewey, que el progreso intelectual a veces ocurre por el abandono de aquella clase de preguntas y las respuestas insatisfactorias que las mismas prefiguran, toda vez que el desmayo le gana la causa a las urgencias y un nuevo foco reclama la atención de los interesados. ―No los respondemos” –dijo Dewey, respecto de los interrogantes sin respuesta definitiva— ―simplemente los superamos y seguimos adelante”.[104] En este caso, el autor se refería a la dramática importancia que atribuía a la irrupción de la teoría de Darwin en el campo interpretativo de la vida, cuya trascendencia es innecesario destacar aquí con relación al lenguaje, la música y el organizar. De igual modo, al monolítico paradigma analítico-explicativo de Pinker puede oponerse el planteamiento de Terrence Deacon, quien, al igual que aquél, tampoco adeuda credenciales en el campo de la biología antropológica y el estudio de la evolución del lenguaje y la cognición.

Deacon cuestiona los términos auto-referidos del debate acerca del origen del lenguaje y la cognición, especialmente cuando se afirma sin reservas serias, como hace Pinker, el punto de vista del innatismo del conocimiento. Este concibe al lenguaje como el reflejo exterior de una *lingua franca* puramente cerebral, denominada ―mentalés”, cuya existencia hace posible que cualquier lengua pueda ser hablada concretamente, a través de un proceso de aprendizaje. En sus palabras, ―conocer un lenguaje es saber cómo traducir el ‗mentalés‘ en cadenas de palabras, y viceversa” (Pinker 2000, 73). Desde una perspectiva rigurosamente constructiva, Deacon encuentra esta explicación muy poco satisfactoria.

Por lo pronto, seguir el hilo de un argumento contrario a la asertividad de Pinker, requiere de una disposición radicalmente libre de prejuicios. Deacon adhiere a la persuasión común que destaca que el lenguaje es una adaptación conductual distintiva

[104] Tomado de *The influence of Darwinism on philosophy* (Holt, 1910), 9-19. En http://www.cooperativeindividualism.org

de los humanos, que sólo se encuentra como tal en dicha especie, de un solo modo y sin precedentes. Sin embargo, se aparta de Pinker al sostener que ―la dificultad relativa a la pregunta sobre los orígenes del lenguaje no debería ser reprochada a lo que ignoramos al respecto sino a lo que creemos que ya sabemos" (Deacon 1997, 25). Esta declaración es aplicable no solamente a la cuestión específica del lenguaje sino a muchas otras; de hecho, los avances en el conocimiento de las más variadas materias se produjeron antes por superación de preconceptos que por ―descubrimientos" de novedades insospechadas. Así, Deacon menciona algunas de las presunciones que, a su juicio, en esta materia conducen convencionalmente a la perplejidad: dar por sentado que lo que impide la expansión masiva del lenguaje es su ―bizantina complejidad" y las exigencias que impone al aprendizaje y la memoria, dar por sentado que nuestros ancestros pudieron superar ese obstáculo luego de sufrir cambios drásticos en su capacidad cerebral, dar por sentado que, según el aspecto del lenguaje que se considere más complejo, se invocan diferentes adaptaciones previas para hacerlo posible: p. ej., un aumento de la inteligencia, un desenvolvimiento facilitador de las aptitudes auditorias y orales, la separación de funciones en ambos lados del cerebro, y aún la evolución de una suerte de gramática pre-constituida incorporada (hipótesis de Pinker). Deacon sostiene que ninguno de estos factores responde plenamente la cuestión.

En última instancia, el amplio espectro de respuestas posibles a la pregunta relativa a la arquitectura del lenguaje se puede desplegar en un continuo, en uno de cuyos extremos está la que afirma que su estructura se origina externamente (por simple ―asociacionismo") y en el otro la que propone que dicha estructura es internamente producida (el ―mentalés" de Pinker). Deacon encuentra legítimo preguntarse por las alternativas comprendidas entre tales extremos irreductibles, ya que hay acuerdo en que las respuestas que ambos brindan no son plenamente satisfactorias. Para Deacon, la focalización en estos aspectos distrae de la cuestión principal: la causa del origen del lenguaje debería buscarse en otra parte, y de modo diferente, pues la preocupación por saber de dónde viene nuestro conocimiento del lenguaje evade una cuestión más básica, aquella que debe responder acerca de la clase de objeto que es el conocimiento del lenguaje (Deacon 1997, 28). De allí se desprenden interrogantes agudos sobre la evolución del lenguaje, que no escapan al condicionamiento histórico-cultural. Así,

Deacon destaca la relativa familiaridad con que muchas teorías ~~–e~~volutivas" presuponen la inevitabilidad de la evolución misma, de modo asimilable a la idea de progreso tecnológico en la cultura ~~–o~~ccidental", según la cual nociones como *expansión de la conciencia*, *progreso social, evolución* –podríamos incluir la noción sociológica de *racionalización*—son prácticamente intercambiables, al tiempo que confirman ~~–u~~n sentido común desinformado, que generó el hábito de ver al mundo en términos de diseño". El problema aquí –insiste Deacon—es que mientras que la evolución biológica en general no opera por adiciones, pues es un proceso irreversible, de creciente diversificación y distribución, el modelo intuitivo (o contenido subyacente) sobre el cual tales teorías de la evolución son construidas es un reflejo de la historia de cambio tecnológico en nuestra civilización (1997, 29).[105] Por ello, frente a la proposición de que el lenguaje constituya un ~~–i~~nstinto básico", tal como Pinker reclama, y pese a la notoria insuficiencia explicativa del concepto (ver nota[15]), Deacon rechaza de plano tal pretensión.

No es lo mismo reconocer que existe una base genética para los sesgos cognitivos humanos que hacen posible las coordinaciones de coordinaciones de conducta que resultan en el *lenguajear* y el *organizar*, que predicar a partir de allí la existencia de un sistema de reglas ordenadoras o estructura gramatical innata. Hay coincidencia de opinión, en cambio, en torno a sostener que esta disposición genética orienta hacia el aprendizaje y la atención, facilita los cambios en la percepción sensorial, el control vocal y el control sobre las emociones elementales en que se funda la sociabilidad, todo lo cual converge en la auto-organización de la estructura del lenguaje, mediante procesos sociales evolutivos. La tesis de Deacon, en suma, es coincidente con el planteamiento sistémico de Bunge y la teoría de la auto-organización/auto-producción de Maturana y Varela, pues claramente se advierte en ella que la estructura del lenguaje (morfología y sintaxis) emerge como novedad y no está pre-formada, como un resultado que ~~–n~~o es un factor en los procesos que le dan origen" (Maturana 1995b). Naturalmente, lo que en estos términos se predica del lenguaje puede predicarse de modo congruente también respecto del organizar, en sus términos, tanto como la sociología de Luhmann se especifica a partir de esta misma noción de auto-organización.

[105] Interesa aquí el contraste con la ~~–e~~ultura", que sí opera por extensiones, pues Deacon destaca claramente la relación , condicionada desde un punto de vista histórico-cultural. Cfr. Hall 1981.

Si estas ideas sugestivas respecto del fundamento biológico y social del lenguaje son traídas a colación aquí, es para resaltar la radical implicación mutua del *lenguajear*, el *musicar* y el *organizar* que se plantea la presente indagación. Los dichos de Deacon no dejan lugar a dudas acerca de su propia percepción de la importancia de la música, tal como se discute aquí. En efecto, al considerar la posibilidad de que la música haya desempeñado el rol de una forma pre-lingüística de comunicación –según la insinuación de Darwin, retomada por Steven Mithen (2006)—Deacon se inclina por descartar esa versión, pues sostiene que la forma del canto tonal exige conexiones estructurales en el cerebro que no existen en especies distintas a la humana y que en ésta se habrían desarrollado sólo recientemente. Sin embargo, concede que la percusión y la danza pueden haber antecedido al canto.[106] Este señalamiento es crucial, pues implica abrirse a la posibilidad, anticipada por muchos otros pensadores, de que haya sido el sentido del ritmo, forma primordial del tiempo, el constituyente elemental y organizador de toda experiencia humana. Esto es, aceptar que los humanos nos hayamos constituido en tales a partir del desarrollo del sentido del tiempo –momentos/movimientos; ritmo organizador/cuerpo danzante—implica que no es insensato sugerir que el tiempo mismo nos constituye y conforma, con lo cual no es tampoco caprichoso ni meramente accesorio recurrir a la música, forma del tiempo y enigma, forma misteriosa del tiempo, para comprender y desarrollar en esa comprensión las formas idiosincráticas de las prácticas sociales.

7.5.4. PAUSA EN SILENCIO

En aras de tensar la hipótesis musical del organizar, debe considerarse también el tratamiento del silencio, al menos, en un doble aspecto: por un lado, como constituyente específico del *musicar* (y por ende del *lenguajear* y el *organizar*) y, por otro, como negación e indeterminación de sentido de las formas musicales. En efecto, si en la música tanto como en el lenguajear y el organizar las personas operan con algún

[106] Entrevista a Terrence Deacon. En http://www.desdeelexilio.com/2009/10/12/la-especie-simbolica-entrevista-a-terrence-deacon/

sentido explícito o implícito de la acción y la interacción social (significado, intención, propósito, dirección), la distinción en la que reconocemos el fenómeno distingue simultáneamente su diferencia específica: el sin-sentido, la no-intencionalidad, la separación del ámbito o dinámica distinguida queda así prefigurada en el mismo operar y –esto es crucial—cuya comprensión hace posible. El equivalente musical y constituyente específico del sonido que no es y aún deja de serlo es el silencio; el silencio hace posible la continuidad entre el sonido-música, el sonido-no música (p.ej., el ruido) y la ausencia de música y no-música. Intercámbiese la noción de música por la de organizar, y la ecuación no varía.

El organizar fue largamente entendido, y consecuentemente abordado, como estudio de estructuras y procesos de interacción social a través del análisis racional y comparable (mensurable) de sus constituyentes, al amparo de las pretensiones metódicas del abordaje científico y sistémico. Pese a ello, la insuficiencia explicativa y no solamente predictiva el modelo de la acción racional (digamos, de sentido explícito y geométrico) debió hacer lugar a indagaciones diferentes e intentos de explicación también distintos. Cuando Luhmann insiste en que el sentido sólo puede reproducirse como forma, y vuelve con ello sobre la inevitable paradoja del observador al observar, que distingue e indica simultáneamente un mundo ―inobservable, que se reproduce con cada cambio de las distinciones" (ver 5.2. Autopoiesis y centralidad del tiempo), abre su teoría a una comprensión de las estructuras y procesos organizacionales como igualmente constituidos por olvidos y silencios. Y en tanto todas estas cuestiones, para decirlo con Luhmann, ―pertenecen al tiempo" (1997, 31), la distinción del silencio y el olvido también puede ser considerada irreductible, misteriosa forma del tiempo.

Como se discutió en la sección del presente trabajo arriba indicada, una sociología constructiva, anti-esencialista y opuesta a los abordajes ontológicos del tiempo, tal como destaca Luhmann, asume que es preciso hacerse cargo de que sus descripciones (argumentos, melodías) habrán de referirse a estructuras y procesos sociales de relativa complejidad e indeterminación auto-producida, en las que el tiempo es la ―variable decisiva" (Luhmann 2007, 908). La exigencia de ―hacer temporales las formas" (Luhmann 2007, 909) –se dice allí—implica que todo organizar, en tanto forma,

lo es del tiempo y que, como tal, constituye un proceso de cambio, distinguido e indicado en su propia historia de cambios estructurales y de procesos (o *temporalidad*). Desde esta perspectiva, no hay escándalo en reconocer lo múltiple en lo unitario de todo proceso organizacional (p.ej., el *multi*verso que Maturana propuso para sustituir convenientemente la noción de *uni*verso), el sentido y su ausencia, la experiencia del organizar y sus reverberaciones no instrumentales ni accesibles a la experiencia por medios racionales.

Al respecto, una contribución sugerente a los fines del análisis organizacional fue la adopción de la noción de ‗sombra" como indicación de toda organización distinguida en la coherencia interpretativa de la experiencia, derivada de una idea de Carl Jung, crítica de la perspectiva freudiana de la razón y sinrazón en el mundo. Jung abonó la apreciación de la psiquis como fenómeno (forma) universal que, en última instancia, vincula a las personas (mentes) entre sí y con la naturaleza del mundo que las contiene. En tal contexto, noción clave es la de *arquetipo*, o patrón original, definido como forma que estructura el pensamiento y consecuentemente ordena el mundo, de modo reminiscente, hasta cierto punto, con los contenidos *a priori* de la experiencia (Kant) y del lenguaje (Chomsky; Pinker). Y la idea de arquetipo es de inspiración platónica, como contenido subyacente, previo en el orden lógico y el cronológico a toda experiencia y pensamiento, tal vez dado en la estructura de la mente como experiencia heredada, continua, progresiva. Según Jung, estas estructuras del pensamiento y la experiencia son cruciales para la comprensión de los vínculos entre los aspectos conscientes e inconscientes de la psiquis; de aquí, resultan igualmente cruciales para la comprensión de la forma en que ‗enactuamos' las realidades organizacionales en las que realizamos nuestro vivir (Morgan 1986, 224).

Con esta idea detrás, Robert Denhardt sugirió que el estudio del organizar no estaría completo ni sería significativo en sentido pleno si no se examinaban también los aspectos reprimidos de la conducta (experiencia) subyacentes a la racionalidad formal de las relaciones e interacciones. Así, Denhardt (1981) recuperó el concepto jungiano de ‗sombra' para referirse a los impulsos y deseos no reconocidos que constituirían ‗el otro lado' de la consciencia, como un opuesto que aspirara a configurar unidad con ella. Esta

idea está en sintonía con el señalamiento de Luhmann acerca de la distinción e indicación de la forma y su diferencia específica, y concurre a justificar la temporalidad radical de todo momento/ movimiento, constitutivos del organizar. En tal sentido, el tema de la unidad de los contrarios (Morgan 1986, 225), grato al pensar del Oriente que fascinó a Jung, hace mayor sentido aún en la comprensión constructiva y *autopoiética* del organizar, que se reconoce en las tensiones primordiales de las formas de formas y su trascendencia. Desde esta perspectiva es razonable y necesario reconocer correspondencias radicales entre el *organizar* y el *musicar*, porque al igual que el *lenguajear*, constituye el operar idiosincrático de los humanos, simultáneamente material y simbólico, unitario y diverso, intencional y ocioso, técnico y moral.

Si a toda forma su sombra, entonces, también es concebible que a todo sonido con sentido (musical) se le pueda oponer, en tensión unitaria y generativa, el silencio musical como un no-sentido (Pardo Salgado 1994, 185). John Cage (1912-1992) procuró capturarlo en algunas de sus obras, luego de comprobar experimentalmente que el silencio no existe como posibilidad de vivencia.[107] Dice esta autora, analizando la relación entre la tradición formalista platónica y la crítica anti-ontológica que en su trabajo representa Cage, que la idea de silencio absoluto no puede ser localizada, pues sólo existiría en un espacio mental (una pura figuración, como ya se dijo aquí) –que recorta una ausencia" (Pardo Salgado 1994, 197). No es casual que esta idea de escisión unifique la perspectiva sociológica de Luhmann con la biológica y cognitiva de Maturana y Varela, la musical de John Cage, y así sucesivamente. Así como en la música la unidad de la experiencia está en la multiplicidad del continuo sonido, ruido, silencio, la misma unidad del actuar, el pensar y el valorar se realiza en el mundo organizacional por la misma vía: –la respuesta" –dice Pardo Salgado (1994, 187), por la

[107] Cage recurrió a una cámara insonora para verificar que, aún en ausencia de todo sonido exterior, podía escuchar los latidos de su propio cuerpo, especialmente el pulso rítmico y grave de su corazón (Pardo Salgado 1994, 197 y ss.). En su obra *4'33"*, de 1952, el pianista ante el piano no pulsa ninguna tecla ni produce ningún otro sonido; la duración no define la extensión de ninguna de sus partes, y el silencio musical se evidencia pleno de ruidos: los sonidos de la sala que contiene al público y el intérprete al piano (para una discusión más amplia: Richard Cochrane, *The ideal 4'33",* 1995). Obviamente, estos ruidos pasarían a segundo plano (o a un tercero y un cuarto) si el pianista pulsara las teclas y algo sonara. Estos ruidos, así como el silencio con los cuales se unifica el sonido para producir el continuo de la experiencia musical, no carecen, por ello, de efectividad musical. Las sombras o silencios del organizar no son radicalmente distintos: en definitiva son, también, irreductibles formas del tiempo.

ruptura de Cage con la tradición interpretativa que lo precedía—–se encuentra en la duración", que no es –como aquí se insiste—sino una forma del tiempo.

7.5.5. REFUTACIÓN DEL SILENCIO MUSICAL

No obstante, el intervalo debe incluir la discusión también de una implícita mas no intencional refutación del silencio musical: hay personas que carecen de capacidad para la apreciación musical y por ende no participan de esta condición humana universal. En vez de ello, ‗padecen' de **amusia,** un ‗desorden' congénito que limita la capacidad humana de procesamiento del continuo sonido-ruido-silencio que hace posible distinguir el fenómeno musical de otros fenómenos auditivos y sonoros. De hecho, hablar de padecimiento y desorden remite al resguardo metódico de no precalificar tal condición como enfermedad o vicio sino como ‗anormalidad' en estricto sentido estadístico. El interés en explorar aquí las consecuencias prácticas de esta condición viene de la asociación entre las experiencias del *organizar* y el *musicar*: si quedase de suyo garantizada, sería razonable esperar que quienes se encuentran afectados en su capacidad de musicar también lo estén en su capacidad de organizar, confirmando de modo asociativo la conjetura del presente trabajo.

Por partes: se asume aquí, en base a abundante consenso al respecto, que la música, el lenguaje y el organizar son rasgos humanos universales. En cuanto corresponda específicamente a la música, habría evidencia reciente en el sentido de que, a diferencia de otras funciones cognitivas, su apreciación bien podría depender de redes neuronales especializadas, guiadas por mecanismos innatos, tal como se conjetura respecto del lenguaje (debate Chomsky, Pinker y Deacon arriba comentado) o del organizar (Kaufmann 1991). Esta predisposición sugeriría que –aparentemente, los individuos neurológicamente intactos nacerían musicales" (Peretz y Hyde 2003). Luego de estudiar la progresión del desarrollo de estas capacidades, Isabelle Peretz –autoridad en la especialidad, a nivel mundial—destaca que, antes del primer año de vida, los infantes pre-lingüísticos ya manifiestan habilidades musicales similares a las de los

adultos: entre los 6 y los 9 meses, pueden procesar intervalos consonantes mejor que los disonantes, así como mostrar preferencias por el aprendizaje de escalas musicales de pasos desiguales. Esta capacidad no parece surgir de una exposición temprana a ambientes musicales ni depender de influencia cultural alguna. En cuanto hace a la condición temporal de este proceso, la evidencia sugiere que niños de 4 meses, al igual que los adultos, tienen un marcado sesgo hacia la percepción de regularidades y sensibilidad hacia las disrupciones. Luego, destaca Peretz, con el apoyo de numerosos estudios previos, –el hecho de que estas habilidades perceptivas aparezcan tan precozmente, sin una función obvia en el lenguaje, apunta a la existencia de predisposiciones específicamente musicales" (2003, 362).

Esta capacidad específicamente musical de los humanos puede verse afectada y disminuida por daño físico (*amusia adquirida*) pero también como resultado de una anomalía congénita (*amusia congénita*). Este desorden parecería estar limitado al procesamiento musical, sin más consecuencias, y el fundamento de esta inhabilidad estaría relacionado con la percepción fina del timbre sonoro, en forma análoga a la relación que existe entre las capacidades lingüísticas y la resolución fina del tiempo (Peretz 2003). Este aspecto, sin embargo, llevó a plantear y cuestionar la hipótesis de que las personas _amúsicas' no estarían plenamente capacitadas para desempeñarse en contextos y horizontes organizacionales; digamos, no estarían capacitadas para realizar en plenitud su vida social, que es vida organizada, en el *lenguajear* y el *musicar*.

El desmayo de la hipótesis musical del organizar que sostiene este trabajo deriva de que no hay evidencia clínica (esta distinción es crucial) de que las personas que padecen amusia sean consecuentemente inhábiles en el organizar, en el desempeño de actividades organizacionales. Luego, la idea podría ser apenas una especulación artificiosa y carente de alcance teórico como de base empírica. Sin embargo, los especialistas en *amusia* congénita simplemente no han estudiado este aspecto particular, y no descartan que, _eventualmente', _en el largo plazo' las personas que la padecen sí presenten alguna clase de –desacople" con la vida organizacional. Esto es, la evidencia empírica que aporta la clínica tiene que ver con la percepción musical y solamente con esa práctica, no con otros aspectos del vivir de esas mismas personas. Esto es, la

evidencia disponible nada dice acerca de lo que las personas interrogadas por su *amusia* no declaran respecto de otras circunstancias, condiciones o problemas en sus vidas. Con ello, en aras de la redención metódica del indagar, la hipótesis musical del organizar sigue en pie, no confirmada pero no rechazada por el caso clínico.[108]

7.5.6. PERSISTENCIA DEL SENTIDO: FE Y ARMONÍA EN EL ORGANIZAR

A modo de pausa que cierra el intervalo: quizás ninguna evidencia empírica, o ninguna incuestionable, en todo caso, más allá de la propia imaginación y un sincero deseo de contribuir al mejoramiento de la práctica del organizar, haya autorizado a Elliot Jaques a predicar la existencia de un patrón universal de estratos organizacionales, o a vincular horizontes de tiempo discrecionales para el completamiento de una tarea con estados de las capacidades de procesamiento mental de los agentes y niveles de complejidad del mundo. Puestos a matizar, tal vez las conjeturas sobre tiempo y espacio atribuidas a Foucault no sean sino supuestos no consentidos en una controvertible interpretación de Giddens. Tal vez, quizás, sin embargo, subsiste el hecho de que las relaciones planteadas pudieron ser establecidas con relativa sencillez, como si se sobreimprimieran naturalmente a la coherencia interpretativa de nuestra experiencia del organizar o la condición del mundo.

Por lo tanto, no es cuestión de decidir acerca de la verdad o verosimilitud de estas teorías, porque no es su contenido de verdad o de error lo que convierte a estas teorías en musicales. En rigor, con apego al caso ejemplificado, lo que en definitiva hace musical al argumento de Platón es que permite imaginar a Sócrates y sus amigos cantándolo. Al fin y al cabo, transcurría una larga sobremesa en casa del hospitalario Céfalo cuando Sócrates se trenzó en espirituosa discusión con sus compañeros de

[108] La dra. Peretz tuvo la gentileza de considerar la hipótesis de este trabajo y responder literalmente: *"I find your idea interesting. But as you correctly guessed, I don't see any deficit in organizational skills. But maybe there are subtle forms of problems that amusic individuals don't find worth reporting"* (Isabelle Peretz, comunicación personal, septiembre 30, 2007). Nótese la prudente consideración de que quizá haya formas sutiles de problemas que los mismos afectados no reportan.

conversación. Esa misma noche, en el Pireo, tendría lugar un festival de antorchas en homenaje a una diosa lunar, de manera que, invocando a la Musa –que propicia todas las artes musicales, incluidas, naturalmente, la filosofía y la reflexión teórica del organizar—todos ellos se urgieron a definir los términos y componentes de la ciudad-estado ideal antes de que amaneciese. Es probable, también, que a esa altura estuvieran ya muy embriagados.

No es inconcebible que el organizar la vida social implique emprendimientos serios y, a la vez, sin sentido aparente; al fin y al cabo, todo organizar es una práctica y la única constante de las prácticas es que siempre pueden ser realizadas de otro modo, lo cual implica decir que su única invariante consiste en una radical inconclusión. La vida social, la vida que nos acoge, nos ampara y a la vez desafía y hostiga, es vida imperfecta, no concluida, de modo tal que la reflexión que se genera en su dinámica no tiene motivo ni razón última para ser, ella sí, acabada y dotada de sentido incontestable. No cabe exigir al *argumento* de una práctica social la cualidad de acabado definitivo que se le pide a una novela u otra obra de ficción. Se necesita aquí, otra vez, diferenciar la idea de demostración lógica e impecable contenida en la voz *teorema*, propia de las lógicas físico-matemáticas, con la especulación y el razonamiento hipotéticos de la *teoría*, abierto a la incertidumbre y la inconclusión, inevitablemente históricas, constituidas en su propia indagación (dicho en sentido convencional, sin contradecir lo discutido en la primera parte del presente trabajo acerca del carácter también histórico de las matemáticas). Como se indicó, teoría y teorema comparten la misma raíz, pero no significan lo mismo, pues el teorizar no implica operar sólo lógicamente, excluyendo procesos emocionales e intelectivos no formales que también lo constituyen.

En la discusión presente, relativa al carácter musical del entendimiento constructivo, es preciso recordar la conexión radical de *teoría* con *teatro*. Para la primera, el Diccionario de la Real Academia reconoce la acepción de *procesión religiosa*, atribuida por los antiguos griegos y cuya evocación aquí no es casual. De hecho, al asimilar atributos por su filiación, la tradición que desde allí deriva asocia *teoría* con la luz, con la iluminación que brinda la razón, luz y razón que distinguen a Apolo, cuyo lugar es el *templo*: la voz oracular, incontestable e íntima que aclara y

orienta, sacralizada. La contracara es Dionisos, cuyo lugar es el *teatro* y cuya voz se amplifica para resonar públicamente y asociar en su drama a todos los participantes de la conversación, dentro y fuera de la escena. La tensión entre Apolo y Dionisos, largamente explorada, con especial dedicación a partir de Nietzsche y *El origen de la tragedia,* se conserva en la acepción contemporánea de *teoría* en las disposiciones emocionales, cognitivas y estético-axiológicas que uno y otro simbolizan.

Esta acepción de la voz *teoría* gana en sentido en la conceptualización de otra noción: *contemplación*, muy apegada a ella en la idea y la práctica reflexiva de la extensión. Esto es, teoría y contemplación quedan unidas en la pretensión de una mirada abierta al mundo como representación, cara al drama teatral propiamente dicho, no pendiente solamente de las conexiones lógicas y axiomáticas entre entes simbólicos y figuraciones sino a la novedad y la sorpresa de las que habla Espósito, a toda ocurrencia, por magnífica o aterradora que sea, que tenga la virtud de disparar conjeturas. En definitiva, unidas en una mirada abierta al *espanto*, que es la acepción que el español ha perdido, y el portugués conserva, para designar al asombro, disparador primordial de la curiosidad, la indagación y el conocimiento.[109]

Como se ha visto, no hay una perspectiva teórica privilegiada desde la cual juzgar la seriedad y la falta de sentido aparente de las prácticas organizacionales, y todas justifican sus reclamos, de algún modo. Sabido es que algunos prefieren guiarse por las orientaciones que se derivan de las conexiones lógicas de sentido, en lenguajes altamente formalizados, mientras otros aceptan las incitaciones y sugestiones del conversar, en una ética rigurosa pero no necesariamente formalizada sino interpretada responsablemente, constructiva y crítica también, en el orden de la intención y la agencia. Al fin y al cabo, en el grandioso teatro de la vida social, vida organizada, las diferencias metodológicas se resuelven, en última instancia, mediante actos de poder.

Tal vez la coincidencia entre Jaques y Platón, o entre cualquier otro par de autores, sea muy importante y, a la vez, inconsecuente. La contradicción que pueda haber en este planteo no inhibe el reconocimiento de que el organizar, más allá de la

[109] Se disculpará la digresión, pero no puede evitarse aquí un cierto abuso de metáforas y la evocación de Schopenhauer y aún de Borges, que tanto lo admiraba.

forma en que se lo defina, no puede ser entendido si se lo despoja de sus paradojas idiosincráticas: por ejemplo, aquella según la cual es posible conjugar la autoridad con las ideas de libertad y responsabilidad. El determinismo que transpiran las teorías neo-platónicas enajena más voluntades que las que convocan sus aciertos. La idea de que los seres humanos están individualmente dotados de recursos cognitivos o aptitudes *a priori*, que serán regulados ulteriormente por la estructura (organización) del mundo, puede ser tan sensata como discutible. ¿Acaso no vemos a Sócrates inventar el mito de los metales que justificaría esta distinción, con total descaro, ante nuestros propios ojos? Naturalmente, Platón se anticipa al reproche que merecería su maestro al hacerle decir que su acto no es sino una ‗mentira necesaria, noble' (República, 414c) ¿Por qué ha de ser más digno de respeto y atención el determinismo de raíz biológica que aquel otro, igualmente inalterable, que se deriva del oro, la plata, el hierro y el bronce incluidos por los dioses, según Sócrates, en nuestra propia constitución corporal y anímica (415a)?

Una teoría marcadamente racionalista no sería condescendiente con interrogantes de este tipo, que hacen lugar a disposiciones anti-positivistas y post-racionalistas. En todo caso, la forma musical de las formas del organizar no se agota en ritmo y melodía, tiempo y argumento. Hasta aquí, la intención fue ilustrar un alcance del tema. Siempre habrá más historias que contar y discutir; al fin y al cabo, nadie dijo que la relación entre tiempo y organización sería fácilmente manejable. Ni que ya no se estila la cicuta.

El argumento de Sócrates –melodía platónica, si se prefiere—es lo suficientemente bueno para demostrar el rigor y la consistencia de su teoría subyacente, así como resalta simultáneamente el tono lúdico que se tensa sobre esa misma base. David Farmer (1995, 12) destacó esta condición del paradigma del lenguaje reflexivo, al definirlo como ―un proceso de diálogo juguetón y en sintonía" –nótese el acento musical del reclamo—―con el contenido subyacente del lenguaje" de la práctica social en consideración (en su caso, se trata de la burocracia, pero es extensible a otras formas). En este mismo sentido, Rosen pide que los reclamos de objetividad en el análisis musical sean rechazados terminantemente, porque no pueden ser cursados sin imponer un muy limitado y restrictivo sistema de valores tanto en el compositor como

en el oyente. Esta limitación del ‗análisis de motivo‘, es decir, la intención de demostrar que dos pasajes musicales diferentes están construidos por el mismo motivo, puede aplicarse a las teorías del organizar también. De hecho, siempre es posible producir trivialidades inconsecuentes y carentes de genuino interés mediante el supuesto hallazgo de coincidencias o similitudes notables en comentarios no relacionados. ―El último paso hacia el sinsentido" –agrega Rosen――consiste en atribuir significado, y a veces con un muy específico sentido referencial, a recurrencias claramente no relacionadas" (Rosen 1994, 92).

El tema que se desprende aquí es que, sin perjuicio de que la anticipación socrática de la sospecha de Jaques sea un ejemplo de trivialidad inconducente, como tantas otras eventuales coincidencias en el campo teórico, los buenos argumentos aún así seguirían siendo musicales. Porque el argumento tiene la cualidad precisa de la persuasión, y ésta se cancela –como sabía Unamuno, que por su causa amonestó a quienes habrían de vencer sin convencer—sólo ante los actos de poder u otras imposiciones metodológicas formales, no discursivas y, por lo tanto, no éticas en sentido pleno. Y los buenos argumentos conservan la cualidad original de provocar el pensamiento, propia de las buenas melodías, a las que suma el tratamiento inseparable del ritmo y la armonía. Esta originalidad del acto creativo que posee todo buen argumento, al modo en que lo realiza la música estimulante también, está vinculado a la experiencia de cada nuevo agente/intérprete.

Este aspecto debe ser enfatizado. Quizás Borges apuntó en esta dirección cuando, para destacar la improbabilidad de que una ocurrencia alegada por distintas personas fuera radicalmente la misma, admitió que era lícito creer que esas ocurrencias expresaran una misma realidad unificada, al modo en que ―todos los hombres que repiten una línea de Shakespeare *son* William Shakespeare" (1984, 12). La condición relacional y vinculante de la reiteración recursiva de experiencias –p.ej., interactuar, coordinar, validar conductas por consenso, organizar—no necesariamente deben producir experiencias idénticas. No obstante, Borges sospecha, o sugiere que deberíamos sospechar, que el número de las variaciones circunstanciales pudiera no ser infinito, tornándolas singulares y plurales a la vez. Pudiera ocurrir que las ‗recurrencias

originales‘ que evoca el entrar del hombre sin esperanza al improbable río de Heráclito –imagen que en Borges se reitera—donde una ocurrencia (es otro río) se anticipa de modo paradójico a otra en apariencia no relacionada (yo soy otro), tampoco sean infinitas (Borges 1989, 141). La inferencia es siempre constructiva; toda reflexión es una interpretación, estrictamente original, en su misma ocurrencia, aún cuando su modo y objeto pudiera ser reiterado: no hay posibilidad de no ser William Shakespeare cada vez que repetimos una línea de Shakespeare, y aún no ser nosotros mismos al hacerlo, pensarlo y apreciarlo.

Los argumentos (o significación melódica) son irreparablemente intencionales e interpretativos, y más aún si el tema en cuestión –la palabra en cuestión—carga consigo la responsabilidad de una larga historia. Esto ocurre tanto cuando se habla de burocracia como si se lo hace respecto de la forma de organizar la ciudad-estado ideal. Maturana, Piaget y otros han contribuido significativamente al conocimiento del proceso de aprendizaje humano, por lo cual hoy es posible afirmar que la experiencia (del mundo y de sí mismo experimentando el mundo) no es posible solamente por los recursos cognitivos, la capacidad reflexiva y las habilidades de cada persona (agente/intérprete) sino también por las cualidades de su imaginación y sus deseos. En consecuencia, interpretar no es solamente materia de lógica instrumental y respuesta conductual sino también respuesta emocional y disposición moral hacia el mundo y los demás. No es de extrañar, en este sentido, que una de las imágenes posibles de Sócrates, sugerida por el personaje que emerge de los diálogos de Platón, sea la del hombre firmemente persuadido de la importancia suprema de la bondad moral, asociada de ese modo al conocimiento y la inexcusable obligación de actuar con corrección ética para todos aquellos que pueden reconocerlo (Tredennick 1980). Así, refiriéndose al dominio de la interpretación musical, Rosen dice que llegado al punto en que se impone la necesidad de decidir un curso de acción entre varias opciones, –es el deber moral del intérprete elegir aquella versión que considera musicalmente superior (1994, 22). ¿No debería ser igual, acaso, en el dominio organizacional?

Las cualidades musicales de las buenas teorías nos permiten apreciar argumentos que confirman su carácter temporal al respetar el ordenamiento rítmico de la

experiencia, y su relevancia a través de los diferentes procesos y estructuras, o formas del actuar, pensar y valorar en un contexto organizacional. En segundo lugar, las buenas teorías del organizar facilitan su interpretación como melodías, en tanto entregan sus contenidos emocionales e intencionales en una narrativa sugestiva.[110] Ritmo y melodía, tiempo y narración, entonces, llevan a asociar a esta discusión la noción y la práctica de la armonía, que significa lo mismo en cualquier dominio.

7.6. Forma (3): La armonía como armonía

Armonía quiere decir: _importa' (Humberto Maturana, comentario al autor).

El privilegio de citar a Maturana en conversación personal obliga a hacerlo con la mayor fidelidad posible a la circunstancia. El comentario arriba indicado fue su reacción a una breve exposición de las ideas centrales del presente argumento, basado en sus ideas de vida social, lenguaje, tiempo, estructura, organización y cambio, según se relacionan con las interpretaciones teóricas de nuestra disciplina y práctica. –Importa quiere decir que me importa a mí, le importa a usted, le importa a alguien" –señaló, y añadió luego—–armonía es la clave de la interpretación toda, porque aún cuando los involucrados puedan caer en una confusión de preferencias a la hora de decidir un curso de acción, toda vez que una voz declara sus intenciones, esa declaración y esa intención importan necesariamente". Naturalmente, esta no es una cita literal pero sí una cita responsable.[111]

Todos quienes coinciden con Borges en sentir gratitud por esa misteriosa forma del tiempo llamada música pueden experimentar la armonía, al decir de Platón, en las formas del orden que mantiene unidas todas las partes del alma. El teorizar acerca de las prácticas organizacionales puede ser armónico en virtud de su propio relato, de

[110] Dicho en sintonía con la celebrada noción de Mary Parker Follett de *creative experiencing* (o –experimentar creativo"), igualmente cercano al concepto de Weick de *enactuar*, ya comentado. Cfr. Pauline Graham ,1996.

[111] La conversación tuvo lugar en Braga, Portugal, en septiembre de 2001, entre sesiones de un seminario que Humberto Maturana dictó en la Universidad Católica de dicha ciudad.

constituirse en una narrativa sugestiva, una buena historia en la dinámica de una conversación acerca de lo que unifica y da significado a su propia construcción o ‗hechura'. Esto es, si logra capturar y contar adecuadamente la estructuración de tensiones, opuestas y concurrentes, pro—conservación y pro—cambio, que resulta y hace posible a la vez un organizar determinado, el 'multiverso musical' de la vida organizada, tornándose así una explicación relativamente paradójica. Sobre todo, el teorizar puede ser armónico si, a despecho de las exigencias perentorias de solución a los problemas de carácter transaccional que sus propias circunstancias suelen plantearle a la vida organizacional, la reflexión contempla todas las voces contribuyentes, reconociendo que todas importan, de una manera u otra. El teorizar, entendido como un emprendimiento armonioso, incluye unidad y diversidad, autonomía y dependencia, individualidad y solidaridad, *oikos* y *polis*, yo y los otros, estabilidad y cambio, orden y caos, cálculo y confianza, razón y fe, *zóe* y *biós*, la vida perdurable y la vida especificada y consciente de su propia finitud. En esta perspectiva, el teorizar puede ser criticado como una forma inestable de equilibrio cognitivo (esta sería, naturalmente, una crítica económica), contradictorio y paradójico, que minaría así los fundamentos de su propia eficacia operacional (este sería el corolario instrumental de la crítica). Pero no se lo podría negar, toda vez que se reconoce la existencia y la significación de las múltiples voces, múltiples intereses y preferencias, múltiples trabajos, en la unidad de la vida social.

En el contexto de una explicación local del organizar, las tensiones operacionales de sus elementos constitutivos definen estructuras, mientras las estructuras definen procesos recíprocamente. La reiteración del tópico por Elliot Jaques, en el sentido de que ‗proceso sigue a estructura' (1987, 6), es discutible, claro está, como todo argumento, en este caso afectado especialmente por la falta de hábito o condicionamiento cultural para pensar la ocurrencia simultánea de procesos organizacionales aparentemente contradictorios, incluyendo la dinámica de relaciones que damos en llamar estructuras y que intuitivamente asumimos como lógica y cronológicamente previas a los procesos que las incluyen. Naturalmente, este supuesto no puede ser confirmado por una reflexión crítica constructiva. En tal sentido, al considerar el tema de la fluidez, complejidad y la construcción social (socialmente

realizada) de estructuras organizacionales, se ha sugerido que la idea de ―vinculación débil" o no forzosa[112] entre los elementos constitutivos de un sistema organizacional podría facilitar el entendimiento de las estructuras como ―algo que las organizaciones hacen, antes que algo que meramente poseen" (Weick y Orton 1990, 218, énfasis añadido). Esta conjetura coincide con las ideas de Maturana, especialmente en cuanto dice –como se ha discutido previamente—que los sistemas existen sólo en la dinámica de realización de su organización, en una estructura. El hacer y el conocer unificados en la noción de Maturana de ‗acción efectiva', surge como organización sólo en virtud de estar implicado en el acto de la distinción que trae a la mano –para conservar la imagen del autor—la estructura así distinguida, dado que lo sistemas interactúan sólo por medios estructurales (Maturana 1995b, 20).

La misma idea está presente también en lo que Giddens denominó relaciones transformativas y prácticas sociales recurrentes, para indicar que los sistemas sociales no ‗poseen estructuras' sino que exhiben –se los distingue por—propiedades ‗estructurantes'. Literalmente, dice que ―las estructuras existen, como presencia temporo-espacial, sólo en sus ‗instantaciones' y trazos de memoria que orientan la conducta de agentes humanos inteligentes" (Giddens 1984, 17, énfasis añadido).[113] En todo caso, es el fundamento epistemológico de la teoría de la autopoiesis –que tanto facilitó la sociología de Luhmann—el que explica la unidad del hacer, el conocer y el valorar, que justifica la importancia de los hallazgos de Giddens. En este sentido, entonces, es posible decir que las estructuras ocurren, emergen, se manifiestan y, sobre todo, importan, tanto como los procesos organizacionales ocurren e importan también, en su propia ocurrencia, conforme su propia conjugación temporal de las formas en el espacio que organizan, y que en tales modos de ocurrir producen lo que Jaques denominó formas paranoiagénicas y filogénicas de organización. Y estas últimas serías las formas armoniosas, exquisitamente raras formas de eficiencia organizacional, hechas de ―estructuras y procesos que refuerzan los impulsos más profundos hacia el amor, la confianza, la afinidad y la amistad, liberando así los afectos, la cooperación creativa y la innovación" (Jaques 1987, 133). Vale la pena detenerse a repensar la noción de

[112] Por la noción en inglés ―loose coupling" y ―loosely coupled systems".
[113] Textualmente: ―structures exists, as time-space presences, only in its instantiations and as memory traces orienting the conduct of knowledgeable human agents"

eficiencia vinculada al amor, la confianza, la seguridad, la alegría. Acerca de las otras formas de organización no es preciso abundar aquí.

La armonía no resulta ni podrá resultar nunca de empeños intelectuales solamente. El intelecto es servido por la razón, que en ella encuentra su operador eficaz, y ejerce su dominio en el plano del conocimiento. Pero el logro de la armonía requiere dedicación, simpatía, responsabilidad activa, contentamiento y todo otro criterio y disposición anímica y volitiva definidos al responder no ya a la exclusión racional sino a la inclusión personal en sentido pleno. Naturalmente, esta declaración no desmerece la importancia de la razón y el conocimiento para la eficacia de la acción colectiva y la vida organizada, que en sus propios méritos conviene defender y preservar, sino que trata de resaltar, recíprocamente, la importancia de los aspectos no-racionales y misteriosos del hacer, pensar y valorar, que hacen posible la presencia de los primeros.

Como ya se ha visto, hubo un tiempo en que la armonía, entendida como teoría musical, correspondía al ámbito de las ciencias físicas. En sentido estricto, era un tipo de conocimiento matemático que atribuía proporciones numéricas a las escalas y modos griegos. A los fines de estructuración de la práctica, esta teoría no era más que el ejercicio de un cálculo aplicado a las relaciones y proporciones numéricas que se suponía ordenaban y regían el mundo, y cuya vinculación específica con la práctica musical –era, en el mejor de los casos, indirecta, y aún permanece oscura" (Kuhn 1977, 36n; Meeus 2001). No es preciso, por cierto, que el concepto corriente de armonía deba hacerse cargo de la misma restricción. Esto quiere decir que no es menester sacrificar la unidad del pensar, el actuar y el valorar para justificar la frustración de los pitagóricos que encerraron la comprensión de lo secreto y lo sagrado en la forma de la esfera y el número audible.

Al menos, el abandono de la pretensión de restringir las justificaciones al solo cálculo de la métrica racional –como la teoría de la música dejó de hacer, hace ya tiempo—y la apertura a la comprensión abierta, significativa, aún inconclusa, que yace en la musicalidad del organizar mismo, facilita la posible ocurrencia del organizar armonioso, *eficiente* en el mejor sentido de la palabra. Esto es, el organizar que se hace

cargo de lo que realmente importa a los involucrados –como reclamaba Platón—para ~~la~~ ciudad y los particulares" por el resto de nuestras vidas.

TIEMPO Y ORGANIZACIÓN

LA CONDICIÓN MUSICAL DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

Conclusiones

Time, you old gypsy man,
Will you not stay,
Put up your caravan
Just for one day?[114]

Ralph Hodgson (1872-1962)

El poeta nombra al tiempo de modo tal que su definición niega la posibilidad por la cual lo nombra. La declaración es paradójica y la pregunta se acopla a la inaudible respuesta; la imagen del anciano paria queda consagrada como metáfora: el tiempo es el errante, de origen y destino inciertos, pulsar de misterios perpetuamente lejos, impasible e inquieto, que en callada majestad se hace presencia, recordación, deseo, todo él y aún la más módica y latente fracción de sí mismo. El tiempo inasible del hacedor, irredento y libre como el escéptico del que Kant tanto desconfiaba.[115] La caravana es metáfora de la metáfora, lugar de residencia y duración del tránsito, mundo y transcurrir del mundo, forma del hábito puro y de la pura razón, morada y seguro adiós, momento y movimiento, voz y canto antes que logos y medición, reclamo erótico y no geométrico, como Platón ya sabía (República, 458d).

[114] "Tiempo, viejo gitano/¿no detendrás tu caravana/[para quedarte]/siquiera por un día?" Versión no autorizada; "Time, you old gypsy man". *Albatross book of verse*. London: Collins & Sons, 1960. p.526.
[115] Kant, Prefacio de la Primera Edición de la *Crítica de la Razón Pura*, 1787, Barcelona: Orbis, 1985, p.81.

En la presentación del trabajo se anticipó que el proyecto del que da cuenta fue concebido como una indagación acerca de la teoría y la práctica del organizar en relación con el tiempo, más precisamente, con la preeminencia del tiempo para su comprensión y su mejoramiento. En sucesivos capítulos se presentaron los contenidos y resultados de dicha indagación. En la primera parte, la discusión relativa a los fundamentos de la experiencia del tiempo permitió justificar la opción por una perspectiva teórica constructiva y unitaria, para una mejor comprensión del hacer, pensar y valorar la vida organizada. En la segunda parte, distintas interpretaciones del fenómeno organizacional en el campo de la sociología sirvieron para fundamentar la discusión de teorías acordes con aquella perspectiva, en las que se recogen aportes de la tradición y otras fuentes, más allá del límite disciplinar consentido como propio. La opción preferente aquí, en clave *poética*, es una sociología del organizar integradora y sugerente, que cuenta ya con el favor de distinguidos contribuyentes. Finalmente, la última parte de la exposición fue dedicada a discutir la condición radicalmente musical de esta teoría, incluyendo ilustraciones, como una persuasión derivada del entramado de conceptos y prácticas interpretativas consideradas previamente.

Las conclusiones presuponen que la investigación ha llegado a su fin y toca por ello dar razón de lo habido y sucedido en su trayecto. Como si se tratara de definir la vida, este supuesto apela a la metáfora del viaje (un propósito inicial, un punto de partida, otro de destino, un trayecto que suele registrar cambios de rumbo y sentido, una llegada al fin y un sentimiento de logro o desatino). Conservando la metáfora para la presente indagación, es preciso reiterar no obstante que así como su punto de partida fue uno de su propio trayecto, otro tanto cabe decir respecto de su fin. Terminar la presente indagación no significa que queda clausurada sino que ha llegado a uno de sus términos posibles, abiertos a nuevas preguntas y trayectos. En la presentación se anticipó también que este trabajo acogía expresamente la invitación/incitación de Wright Mills en el sentido de estudiar la sociedad y sus problemas para procurar –podría decirse, con propiedad, construir—recapitulaciones lúcidas de lo que ocurre en el mundo y, quizás también, dentro de cada uno de nosotros mismos. Por ello, por respeto a la integridad y coherencia intelectual que la profesión nos exige, espero se me pueda conceder en estos últimos párrafos del informe, hablar también en función de mi propia experiencia.

Este trabajo fue un intento de _recapitulación lúcida‘ aplicada a la comprensión del organizar en tanto fenómeno social claro e inmediato en la experiencia –vivimos en el lenguajear, el organizar, el musicar y somos conscientes del tiempo—pero complejo y esquivo de cara a su re-descripción teórica. En sentido estricto, el trabajo y sus resultados dicen tanto de las discusiones no agotadas en el campo teórico como de mi incertidumbre personal. Dice también, naturalmente, de los cambios habidos en esas discusiones, en las pretensiones de quienes las sostuvieron y sostienen, en los intereses cognitivos y de otra clase que reconocen como propios, y de los cambios habidos en mi propia condición y pretensiones. Si a principios de los años ‘70 –coincidiendo con el inicio personal de la cuestión—había voces que se alzaban para preguntar si las ciencias sociales estaban listas para producir conocimientos tales que permitieran enfrentar los peligros que para nuestra propia supervivencia representaban los anacronismos de las prácticas sociales vigentes, hoy, a cuatro décadas de distancia, no podría dar una declaración categórica ni afirmativa como respuesta.

No cabe reiterar aquí, a favor del tema de esta tesis, los argumentos ya expuestos a lo largo del trabajo. Toda teoría es una interpretación y tiene, forzosamente, a modo de estricta conclusión, sus propios límites interpretativos. El presente trabajo también tiene *confines*, además de ambición teórica y alcance práctico. Esta pretensión se corresponde con la convicción de que es tan legítimo como deseable el concebir y auspiciar teorías y prácticas del organizar que nos alejen de la resignación ante la supuesta fatalidad de tener que convivir en un mundo organizacional *paranoigénico* e inhumano –como Weber, Jaques y tantos otros denunciaron—y nos acerquen a la esperanza cierta de un convivir *filogénico* y humano en sentido pleno. Esto es, que está práctica y moralmente justificado abogar por una sociología del organizar unitaria, constructiva, integradora, *musical*. Si esta exposición libera el eco de autores destacados a lo largo de sus páginas, se debe a que una recapitulación lúcida debe hacerse cargo y reiterar la presencia de las voces que importan y resuenan en la propia voz.

El caso a favor de teorías radicalmente temporales versus las que descuidan, desplazan o lisa y llanamente niegan la importancia del tiempo, ha sido planteado. Esto

supone que se ha fundamentado razonablemente la idea de que el organizar es forma temporal antes que espacial, que se realiza en multiplicidad de formas de formas; que el organizar es dinámica social, hecha de procesos de conservación y cambio básicamente auto-referidos, y no una _mecánica animada' instrumental a los fines de la vida social. De igual modo, la indagación permitió no solamente discutir contenidos y opciones en el orden técnico, sin sacrificar en aras del método la bondad de la ambición ética de la teoría. Allí emerge la presunción de la necesidad y preeminencia de la armonía, la pretensión musical de la teoría. Esta persuasión, sugerida por la idea de la música como dominio de la experiencia humana cuya analogía facilita la comprensión de las dinámicas relacionales en una estructura (organización), en tanto interpretaciones de sentido valorado a partir de racionalidades diversas y en permanente movimiento o cambio o, lo que es lo mismo, una teoría en la que el tiempo opera como organizador primordial, está también íntimamente identificada con la convicción anterior.

En una perspectiva unitaria y constructiva del entendimiento como la que aquí se auspicia, el método es inseparable, en sus límites, de la agonía y la pretensión de quien intenta conocer. Eventualmente podrá reclamarse que la condición musical de la teoría y la práctica del organizar, considerándolas dinámicas sociales comprensibles como formas de formas del tiempo, no ha quedado aquí demostrada con seguridad. Frente a esa eventual contrariedad, apelaré a la persuasión de un destacado científico argentino, quien recordaba que no vivimos rodeados de verdades sino de interpretaciones, información precaria o insuficiente, sesgos, expectativas, todo lo cual obliga a aceptar que, en materia de conocimiento, la seguridad no es la regla (Campagna 2002, 13)[116]

Somos criaturas cuya sociabilidad se funda en emociones, la más profunda de las cuales bien podría ser la emoción llamada amor; pertenecemos a un linaje auto-referido: arrojados al mundo, obligados a conocer y reconocer, condenados al método.[117] La música también es metódica, pero de modos que trascienden al método como sistema de reglas y cuidados, como quizás lo hacen también el ajedrez, la navegación a vela y otras

[116] Claudio Campagna es miembro del CONICET y Director del Proyecto Modelo del Mar, un programa para la conservación del Mar Patagónico Argentino, auspiciado por la Wildlife Conservation Society, de EEUU, y el CONICET, de Argentina.
[117] Parafraseando a Hans-Georg Gadamer, quien explicitó que la gracia no es metódica.

artes adivinatorias. La indagación metódica no carece de riesgos; nos expone a desplazamientos con frecuencia incómodos, a confundirnos con incitaciones no familiares, escenarios inamistosos, con la sola certeza de encarar búsquedas sin garantías de destino cierto y confiable. La indagación metódica siempre tiene garantías de la posibilidad de su fracaso. Celebrarlo como victoria moral no tiene causa, salvo que sea para discriminar la ostentación y la vanidad de una pretensión legítima y noble. Mucho antes de que los sociólogos especuláramos acerca del fenómeno social y la agencia personal implicada –y este trabajo se suma al empeño—los pitagóricos soñaron el número audible y la forma de la esfera que causaron y ordenaron el universo. No es descabellado suponer que Pitágoras escuchó la forma antes de verla o representársela de cualquier otro modo, en el rítmico y armónico escalar de los metales, que fueron así medida del cosmos y lo humano por igual. Desde aquel magnífico fracaso, y de formas no siempre relacionadas claramente, todas las artes –sentenció Borges—aspiran a la condición de la música. Los fracasos pueden afectar estrategias y proyectos como consecuencia de lo que sabemos, hacemos y valoramos (e ignoramos, como diferencia específica) acerca de cualquier forma del organizar u otros sistemas sujetos a metódico escrutinio. Pero los fracasos no cancelan ninguna pretensión.

Las teorías son lenguaje activo y acción efectiva; palabras con significado específico, articuladas en relaciones de significados para el que habla y el que escucha; práctica social y juego, si cabe decirlo sin abusar de Wittgenstein. Esta indagación ha reforzado en mí la persuasión de que la condición de valor últimamente irrenunciable de la teoría sociológica es el teorizar mismo, el *problematizar* las cuestiones que considera, lo cual incluye la tarea y deber de replantear honestamente las argumentaciones y discrepancias intelectuales, pretéritas y actuales, expandiendo el campo, empujando los límites –diría Sartori—desde los cuales es posible conocer, abriendo a la imaginación nuevos rumbos e incitaciones para investigar.

La tesis intentó responder preguntas relativas a los problemas de la teoría y la práctica del organizar. Problemas son situaciones declaradas como tales en función de alguna clase de insatisfacción o deseo de cambio. Problemas son declaraciones acerca de divergencias comprendidas, e incomprendidas también. Problemas son acerca de la

gente involucrada en esas situaciones, incluyendo a quienes los declaran como tales. Problemas son controversias acerca del método a seguir para resolverlos o para convivir con ellos y aún trascenderlos. Problema es también no saber, no poder, o no desear lidiar con los acuerdos, de medios o de fines por igual. Unamuno sugería a quienes procuraban novedades que volvieran la mirada a los clásicos; espero haber cumplido en justa medida con esa invitación. Si el resultado de las distintas búsquedas que implicó este trabajo no siempre fue una respuesta positiva, no habré de resignar por ello la pretensión original de elevar la teoría del organizar a la condición de la música.

Así como la teoría de la música ya no es –para músicos, musicólogos y musicantes—la teoría puramente numérica que quizás de tal modo concibieron los primeros teóricos, la ambición de una sociología puramente numérica tampoco es ya sólidamente sustentable. Una sociología constructiva, radicalmente unitaria en la comprensión del hacer, conocer y valorar la vida organizada, es más coherente con las formas del tiempo que esa misma vida expresa y, eventualmente, puede llegar a dignificar. Por cierto, esta condición dinámica, junto con la esperanza y la promesa que impulsó a los sociólogos a confirmarse en su particular reflexión, persuadidos de que podría contribuir a mejorar las prácticas de las cuales emergía y criticaban, también implica incertidumbre, inconclusión y el eventual fracaso.

Tengo esta perspectiva relativamente incierta frente a mí cuando reconozco la pregunta del inicio: ¿estamos listos para evitar la catástrofe inherente al –anacronismo que representan nuestras prácticas e instituciones sociales”? ¿Estamos listos nosotros, sino las ciencias sociales? Vuelvo sobre lo discutido durante este trayecto y debo decir que no. No, mientras se insista en reclamar para la sociología un sitio privilegiado entre las perspectivas del conocer, la condición de tribunal de la razón desde la cual observar una realidad exterior, redefinirla, ponderarla y juzgar de manera incontestable sus elementos constitutivos y sus desempeños, conforme a las reglas del propio método. Es admisible suponer que esto también lo supo Weber, quien no puso menos énfasis en resguardar la impecabilidad lógica de sus conceptos que en señalar la condición histórica aberrante y dolorosa de hombres y mujeres sometidos a la mera razón de su propia hechura. Y que también pudo saberlo Georg Simmel, con quien tanto coincidían,

más una larga nómina de pensadores que nunca cesaron de reclamar un tiempo y un lugar para la voz, y aún la denuncia, que daba sentido a su sociología. Más allá de sus opciones personales, ninguno –que sepamos—resignó su vocación y método a las supuestas leyes inexorables de un mercado ávido de sociología gratificante, regido por la demanda de producciones teóricas adecuadas a las necesidades del cliente. Una sociología sin tiempo sería una sociología sin voz: ese es el límite último de la pretensión de quienes procuran cancelarlo, en pos de una ética sin convicciones y una estética sin esperanza. Lo supo el Dante cuando nos hizo leer la advertencia en lo alto del temible portal: el *verdadero* infierno comienza con el abandono de la esperanza.

Por ello, afirmando la esperanza y no su negación, concluyo aquí la exposición de motivos a favor de la condición musical de la teoría y la práctica organizacional, como contribución a la vida social que importa a la sociología. La condición de posibilidad de un renovado principio merece intentarse, ayuda a pensar, aún cuando no pueda procurar verdades absolutas y su falta sea de algún modo lamentada. Al final de la jornada, la agonía personal permanece; es la invitante condición del teórico metódicamente imposibilitado de reconciliar su perdido sentido de inocencia con la fe puesta en sus trabajos, en la pretensión de producir respuestas y nuevos interrogantes mientras reflexiona y reformula las preguntas que los motivaron.

---------- o o o 0 0 0 o o o ----------

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Toledo, Sebastián. ―Concepciones del tiempo en el siglo XX". En *La filosofía en el fin de siglo: Balance y perspectivas*, María del Carmen Paredes Martin, ed. Salamanca: Sociedad Castellano Leonesa de Filosofía, 2001. 255-271.

Ancona, Deborah, Gerardo Okhuysen & Leslie. 2001. Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review* 26 (3): 512-529.

Attali, Jaques. 2001. *Historias del tiempo*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Baeza, Manuel Antonio. 2000. *Los caminos invisibles de la realidad social – Ensayo de sociología profunda sobre los imaginarios sociales*. Santiago de Chile: RIL editores.

Bateson, Gregory. 2000. *Steps to an ecology of mind*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Bauman, Zygmunt. 2002. *La cultura como praxis*. Barcelona: Paidós.

Bauman, Zygmunt. 2005. *Amor líquido – Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Belova, Olga. Listening to the other: polyphony and dialogue in organizational research. 7th International Conference on Organizational Discourse: Identity, Ideology and Ideosyncracy, Amersterdam, 2006. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2007. En http://www.essex.ac.uk/ebs/

Bell, Emma. 2001. The social time of organizational payment systems. *Time & Society* 10 (1): 45-62.

Benabu, Charles. 1999. Polychronicity and temporal dimensions of work in learning organizations. *Journal of Managerial Psychology* 14 (3/4): 257-268.

Berger, Peter y Thomas Luckmann. 1997. *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido – La orientación del hombre moderno.* Barcelona: Paidós.

Bergmann, Werner. 1992. The problem of time in sociology: an overview of the literature on the state of theory and research on the ―sociology of time', 1900-82. *Time & Society* 1 (1): 81-134.

Berlin, Isaiah. 2000. *The power of ideas*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bertalanffy, Ludvig von. 2007. *Teoría general de los sistemas – Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Buenos Aires: F.C.E. 4ª reimp. 1ª ed. 1968.

Bohm, David. 1987. *La totalidad y el orden implicado*. Barcelona/Buenos Aires: Kairós.

Bordelois, Ivonne. 2005. *La palabra amenazada*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.

Borges, Jorge Luis. 1977. ―Otro poema de los dones". *El otro, el mismo*. Obra Poética, Buenos Aires: Emecé Editores.

Borges, Jorge Luis. 1980. ―La Divina Comedia". *Siete noches*. México: F.C.E.

Borges, Jorge Luis. 1984. *Tlön, Uqbar, Orbis Tertius*. Ficciones. Buenos Aires: Emecé Editores,.

Borges, Jorge Luis. 1989. *Una nueva refutación del tiempo*. Otras inquisiciones. Buenos Aires: Emecé Editores.

Buller, David y Thomas Foster. ―The new paradox of temporal transience". *Philosophical Quarterly* 42 (1992), 357-366.

Bunge, Mario. 2004. *Emergencia y Convergencia – Novedad cualitativa y unidad del conocimiento*. Barcelona: Gedisa.

Bunge, Mario y Martin Mahner. 2000. *Fundamentos de Biofilosofía*. México: Siglo XXI.

Campagna, Claudio. 2002. *Sobre la foca elefante – Historias naturales de la Patagonia*. Buenos Aires: F.C.E.

Caillois, Roger. 2006. *El hombre y lo sagrado*. México: F.C.E. (1a. ed. 1939)

Carbonell Camós, Eliseu. 2004. *Debates acerca de la antropología del tiempo*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Cochrane, Richard. 1995. The ideal 4'33'': Response to Covach. *Music Theory Online*. 1(1) January 1995. Society for Music Theory

Cook, Nicholas. 2001. Between Process and Product: Music and/as Performance. *Music Theory Online* 7(2) April 2001.

Copland, Aaron. 2003. *Música e Imaginación*. Buenos Aires: Emecé.

Costa Pinto, Luis A. 1968. *La sociología del cambio y el cambio de la sociología*. Buenos Aires: EUDEBA.

Covach, John R. 1995. Musical Worlds and the Metaphysics of Analysis. *Music Theory on Line*. 1 (1) January 1995. Society for Music Theory.

Coveney, Peter y Roger Highfield. 1992. *La Flecha del Tiempo – La organización del desorden*. Barcelona: Plaza & Janés.

Crossan, Mary, Miguel Pina e Cunha, Dusya Vera & João Cunha, J. 2005. Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review 30* (1): 129-145.

Czarniawska, Barbara. 2004. On time, space, and action nets. *Organization* 11 (6): 773-791.

Dancy, Jonathan. 2002. *Introducción a la epistemología contemporánea*. Madrid: Tecnos.

Davies, Paul. 1996. *Sobre el tiempo*. Barcelona: Drakontos.

Deacon, Terrence W. 1997. *The symbolic species – The co-evolution of language and the brain*. New York: W.W. Norton & Co.

Deacon, Terrence. ―The aesthetic faculty". En Mark Turner, ed. *The artful mind – Cognitive science and the riddle of human creativity*. New York: Oxford University Press.

Denhardt, Robert B. 1981. *In the shadow of organization*. Lawrence, KS: University Press of Kansas.

Didi-Huberman, Georges. 2005. *Ante el tiempo – Historia del arte y anacronismo de las imágenes*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo editora.

Drake, Carolyn & Daisy Bertrand. *The quest for universals in temporal processing in music*. Laboratoire de Psychologie Experimetale, Université René Descartes, Boulogne. En http:/lpe.psycho.univ-paris5.fr

Elías, Norbert. 1987. *El proceso de la civilización – Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas.* Madrid: F.C.E.

Esposito, Roberto. 1996. *Confines de lo político*. Madrid: Trotta.

Farré, Luis, ed. 1983. *Fragmentos* de Heráclito. Barcelona: Orbis.

Farmer, David John. 1995. *The Language of Public Administration – Bureaucracy, Modernity, and Postmodernity*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.

Follett, Mary Parker (1996). Constructive conflict. In P. Graham (ed.), *Mary Parker Follett – Prophet of management* (pp. 67-95). Boston: Harvard Business School Press.

Franz, Marie-Louise von. 1996. *Misterios del Tiempo -Ritmo y reposo*. Madrid: Debate.

Fraser, J.T. 1966. ―The voices of Time". En Marie-Louise von Franz, *Misterios del Tiempo - Ritmo y reposo*. Madrid: Debate, 1996.

Frederickson, H. George. 2000. Can Bureaucracy be Beautiful? *Public Administration Review* 60 (1): 47-53.

Gadamer, Hans-Georg. 2003. *Verdad y Método*. Salamanca: Sígueme.

Gadamer, Hans-Georg. 1997. ―Lenguaje y música. Escuchar y comprender". En G. Schröeder y H. Breuninger, eds., *Teoría de la Cultura – Un mapa de la cuestión*. Buenos Aires: F.C.E

Gale, Scott & Ralph Hummel. 2003. A debt unpaid – Reinterpreting Max Weber on bureaucracy. *Administrative Theory & Praxis*, 25, 409-418.

Geertz, Clifford. 1996. *Tras los Hechos – Dos países, cuatro décadas y un antropólogo*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Giddens, Anthony. 1984. *The constitution of society – Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.

Giddens, Anthony. 1994. *Central problems in social theory – Action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press.

Glasersfeld, Ernst von. 1996. *The conceptual construction of time*. www.oikos.org/vGknowl.htm.

Glasersfeld, Ernst von. 1994. *The incommensurability of scientific and poetic knowledge*. www.oikos.org/vGknowl.htm.

Goodman, Nelson. 1984. *Of mind and other Matters*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Goodman, Paul, Ancona, D., Lawrence, B., Tushman, M. eds. 2001. Special Topic Forum on Time and Organizational Research. *The Academy of Management Review* 26 (4), 507-511.

Graham, Pauline, ed. 1996. *Mary Parker Follett - Prophet of Management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Grauer, Victor A. 2000. A field theory of music semiosis – part one. *Eunomios – Online journal for theory, analysis and semiotics of music.* Tomado de http://www.eunomios.org

Green, André. 2000. *El Tiempo Fragmentado*. Buenos Aires: Amorrortu.

Habermas, Jürgen. 2004. *La ética del discurso y la cuestión de la verdad*. Buenos Aires: Paidós.

Hall, Edward. 1981. *Beyond culture*. New York, NY: Doubleday.

Halley, Alexis A. 2000. ―Applications of Boundary Theory to Organizational and Inter-Organizational Culture". *Public Administration and Management: An Interactive Journal, 5*. Disponible en www.pamij.com/halley.html, descargado 10 de mayo de 2005.

Harmon, Michael & Richard Mayer. 1986. *Organization Theory for Public Administration.* Burke, VA: Chatalaine Press. [ed. español: *Teoría de Organización para la Administración Pública*. México: F.C.E. 1999]

Harmon, Michael. 1995. *Responsibility as paradox – A critique of rational discourse on government.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hassard, John. 2001. Commodification, construction and compression: a review of time metaphors in organizational analysis. *International Journal of Management Reviews* 3 (2): 131-140.

Hay, Michael & Jean-Claude Usunier. 1993. Time and strategic action. *Time & Society* 2 (3): 313-333.

Holmer-Nadesan, Majia. 1997. Dislocating (instrumental) organizational Time. *Organization Studies* 18 (3) : 481-510.

Indij, Guido, ed. 2008. *Sobre el tiempo*. Buenos Aires: La Marca Editora.

Jankélévitch, Vladimir. 2005. *La música y lo inefable*. Barcelona: Alpha Decay.

Jaques, Elliot. 1984. *La Forma del Tiempo*. Buenos Aires: Paidós..

Jaques, Elliot. 1987. *Requisite Organization -The CEO´s guide to creative structure and leadership*. Arlington, VA: Cason Hall.

Johnson, Mark .1987. *The Body in the Mind – The bodily basis of meaning, imagination, and reason*. Chicago: The University of Chicago Press.

Jones, Geoff, Christine McLean, Paolo Quattrone. 2004. Spacing and Timing. *Organization* 11 (6): 723-741.

Jullien, François. 2005. *Del ―tiempo" – Elementos de una filosofía del vivir*. Madrid: Arena Libros

Kant, Immanuel. 1985. *Crítica de la Razón Pura*. Barcelona: Orbis.

Kaufman, Herbert. 1991. *Time, Chance, and Organizations – Natural Selection in a Perilous Environment*. Chatham, NJ: Chatham House Publishers.

Keeney, Bradford. 1983. *Aesthetics of change.* New York: The Guilford Press. En http://books.google.com

Kornblit, Ana Lía, ed. 2007. *Metodologías cualitativas en ciencias socials – Modelos y procedimientos de análisis*. Buenos Aires: Biblos.

Krieger, Mario. 2001. *Sociología de las organizaciones – Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Pearsons Education,.

Kuhn, Thomas S. 1977. *The Essential Tension – Selected studies in scientific tradition and change*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lakoff, George & Mark Turner. 1989. *More than Cool Reason: A field guide to poetic metaphor*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lakoff, George & M. Johnson. 1980. *Metaphors we live by*. Chicago: Chicago University Press.

Lee, Heejing & Jonathan Liebenau. 1999. Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction. *Organization Studies* 20 (6): 1035-1058.

Lesiuk, Teresa. 2007. Book review: ―M.H. Thaut, Rhythm, Music, and the Brain: Scientific Foundations and Clinical Applications, Studies on New Music Research, 7. New York: Taylor & Francis, 2005". *Psychology of Music* 2007; 35; 671-674.

Lewin, Arie & Henk Volverda. ―Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms". *Organization Science* 10 (5) (September-October 1999): 519-534.

Loseke, Donileen. 1999. *Thinking about social problems – An introduction to constructionist perspectives*. New York, NY: de Gruyter.

Luhmann, Niklas. 1997. *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona/Santiago de Chile: Anthropos/Universidad Católica de Chile.

Luhmann, Niklas. 1991. ―¿Cómo se pueden observar estructuras latentes?". En *El ojo del observador: contribuciones al constructivismo – Homenaje a Heinz von Foerster*, ed. Paul Watzlawick y Peter Krieg (Barcelona: Gedisa, 2000), 60-72.

Luhmann, Niklas. 1990. *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.

Luhmann, Niklas. 2007. *La Sociedad de la Sociedad*. México: Herder.

Lynch, John. 1997. Prólogo a *El último teorema de Fermat*, de Simon Singh. Bogotá y Buenos Aires: Norma editorial. 2004, 2ª reimpr.

McSwite, O.C. 1996. Skepticism, Doubt, and the Real: A gesture toward intellectual community and a new identity for public administration. *Administrative Theory and Praxis*, 18(1), 109-116.

March, James & Herbert Simon. 1958. ―Organizations". En *Time, Chance and Organizations,* Herbert Kaufmann. Chatham, NJ: Chatham House Publishers, 1991.

Marx, Gary & Glenn Muschert. 2008. *Simmel on secrecy – A legacy and inheritance for the sociology of information*. En http://web.mit.edu/gtmarx/www/marx-muschert-simmel.pdf

Maturana, Humberto y GerdaVerden-Zoller, 1994. *Amor y juego: fundamentos olvidados de lo humano.* Santiago de Chile: Instituto de Terapia Cognitiva.

Maturana, Humberto. 1995a. ―The Nature of Time". *Chilean School of Biology of Cognition*. En www.inteco.cl/biology/nature.htm

Maturana, Humberto y Francisco Varela. 1995b. *De Máquinas y Seres Vivos – Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Maturana, Humberto y Francisco Varela, 1996. *El Arbol del Conocimiento - Las bases biológicas del entendimiento humano.* Santiago de Chile: Ed. Universitaria. (1ª ed. 1984).

Maturana, Humberto. 1997. *La objetividad - Un argumento para obligar*. Santiago de Chile: Dolmen.

Maturana, Humberto. 1999. ¿Cómo surge el lenguaje en el niño? Los planteamientos de Piaget, Vygotski y Maturana. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile* Vol. VIII Nº 1: 41-54

McSwite, O. C. 1996. Skepticism, doubt, and the real: A gesture toward intellectual community and a new identity for public administration. *Administrative Theory & Praxis, 18*, 109-116.

Medawar, Peter B. 1989. *Consejos a un joven científico*. México: F.C.E./Ediciones Nuevo País.

Meek, Jack & William Newell. *Complexity Reconceptualized*. Presentado en la 13ª Conferencia Anual de Teoría de Administración Pública, enero 28-29, 2000, Fort Lauderdale, FL.

Meyer, Leonard B. 1984. *Emotion and meaning in music*. Chicago: The University of Chicago Press.

Mills, Charles Wright. 1969. *La imaginación sociológica*. México: F.C.E.

Mithen, Steven. 2006. *The singing Neanderthals: The origins of music, language, mind, and body.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Molina, Radamés y Daniel Ranz. 2000. *La idea del cosmos – Cosmos y música en la antigüedad*. Barcelona: Paidós

Monjeau, Federico. 2004. *La invención musical – Ideas de historia, forma y representación*. Buenos Aires: Paidós.

Morgan, Gareth. 1986. *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Morin, Edgar. 2002. *El método – El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra/Teorema.

Niecks, Frederick. 1901. The ethical aspects of music. *The Musical Times and Singing Class Circular* 42 (702): 542-545. En www.jstor.org/stable/3366193

Nowotny, Helga. 1992. Time and social theory – Towards a social theory of time. *Time & Society* 1 (3): 421-454.

Oaklander, L.Nathan. 1998. The problem of time and change. *STOA Journal*, vol 1, no 1, Spring. En www.sbcc.ca.us/academic/phil/stoa/stoa1/Oaklander.html

Orlikowski, Wanda y JoAnne Yates. 2002. It‘s about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*. 13 (6): 684-700.

Pardo Salgado, María del Carmen. 1994. *Del sonido en Platón al silencio de Cage: Modulaciones de una distancia.* Tesis de grado de Doctora en Filosofía; Depto. Historia de la Filosofía, Estética y Filosofía de la Cultura, Universidad de Barcelona, España.

Paz, Octavio. 1998. *El arco y la lira – El poema. La revelación poética*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

Penrose, Roger. 1996. *La nueva mente del emperador*. Barcelona: Grijalbo Mondadori.

Peretz, Isabelle & Krista Hyde. 2003. What is specific to music processing? Insights from congenital amusia. *TRENDS in Cognitive Sciences* 7 (8), August 2003. 362-367.

Perkins, Maureen. 2001. *The reform of time – Magic and modernity*. Sterling, VA: Pluto Press.

Piaget, Jean. 2005. *El desarrollo de la noción de tiempo en el niño*. México: F.C.E.

Pinker, Steven. 2000. *The language instinct – How the mind creates language*. New York: HarperCollins Publishers.

Pinker, Steven. 1997. *How the mind works*. New York: W.W.Norton.

Platón. 1998. *República*. Madrid: Gredos.

Prigogine, Ilya. 1996. *El fin de las certidumbres*. Santiago de Chile: Andrés Bello.

Prigogine, Ilya. 1998. *El nacimiento del tiempo*. Barcelona: Tusquets Editores

Rábade Romeo, Sergio. 1995. *Teoría del conocimiento*. Madrid: Akal.

Rämö, Hans. 2004. Spatio-temporal notions and organized environmental issues: an axiology of action. *Organization* 11 (6): 849-872.

Ricoeur, Paul. 2005. *Sobre la traducción*. Buenos Aires: Paidós.

Ricoeur, Paul. 2006. *Caminos del reconocimiento – Tres estudios*. México: F.C.E.

Robinson, Jenefer. 1997. *Music and meaning*. Ithaca: Cornell University Press.

Rodríguez, Darío y Marcelo Arnold. 2007. *Sociedad y teoría de sistemas – Elementos para la comprensión de la teoría de Niklas Luhmann*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Rorty, Richard. 1980. *Philosophy and the mirror of nature*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Rorty, Richard. 1993. *Contingency, irony, and solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rorty, Richard. 1999. *Philosophy and social hope*. London: Penguin Books.

Rosas Díaz, Ricardo y Christian Sebastián. 2004. *Piaget, Vigotski y Maturana: constructivismo a tres voces*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.

Rosen, Charles. 1994. *The frontiers of meaning – Three informal lectures on music*. New York: Hill and Wang.

Rota, Gian Carlo. 1996. ―La fenomenología de la belleza matemática". *Pensamientos Indiscretos*. En www.monadas.net/rota/pdf/belleza.pdf, descargado el 1 de junio de 2009.

Sartori, Giovanni, ed. 1991. *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid: Alianza.

Scheler, Max. 1960. *Amor y conocimiento*. Buenos Aires: Sur.

Schiltz, Michael. 2007. Space is the place: The *Laws of Form* and social systems. *Thesis Eleven*, 88, February 2007: 8-30. En http://the.sagepub.com

Schmukler, Ricardo. 2002. Public Administration Theory as Musical Theory. *Administrative Theory and Praxis*, 24(3): 415-436

Schröder, Gerhart y Helga Breuninger. 2005. *Teoría de la cultura – Un mapa de la cuestión*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Singh, Simon. 2004. *El último teorema de Fermat*. Bogotá y Buenos Aires: Norma editorial.

Schwartz, Odelia, Anne Hsu & Peter Dayan. 2007. Space and time in visual context. *Nature* 8: 522-535.

Small, Christopher. 1998. *Musicking – The Meanings of Performing and Listening*. Hanover: Wesleyan University Press.

Storr, Anthony. 1993. *Music and the Mind*. New York: Ballantine Books.

Taylor, Charles. 2005. *La libertad de los modernos*. Buenos Aires: Amorrortu.

Thrift, Nigel. 2004. Thick Time. *Organization* 11 (6): 873-880.

Tredennick, Hugh. 1980. ―Introduction". En *The last days of Socrates - Euthyphro, The Apology, Crito, Phaedo,* de Platón (Aylesbury, GB: Penguin Books/Classics).

Tsoukas, Haridimos y Robert Chia. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13 (5): 567-582.

Varela, Francisco G. 1996. *Etica y Acción*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.

Varela, Francisco *et al*. 1999. *The Embodied Mind – Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Vasilachis de Gialdino, Irene (ed.). 2006. *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

Vattimo, Gianni, comp. 1994. *Hermenéutica y Racionalidad*. Bogotá: Norma.

Vico, Giambattista. 1995. *Ciencia Nueva* [1744]. Madrid: Tecnos.

Walsh, Kate. 2004. Interpreting the Impact of Culture on Structure – The role of change process. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 40 (3): 302-322.

Watzlawick, Paul y Peter Krieg (comps.). 2000. *El Ojo del Observador: Contribuciones al constructivismo – Homenaje a Heinz von Foerster*. Barcelona: Gedisa.

Weber, Max. 1969. *Economía y Sociedad – Esbozo de Sociología Comprensiva*. México: F.C.E.

Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, Karl E. & Douglas J. Orton. 1990. Loosely Coupled Systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.

Wheathley, Margaret J.1994. *Leadership and the New Science: learning about organization from an orderly universe*. San Francisco, CA:Berrett-Koehler Publishers.

Whitrow, G. J. 1990. *El tiempo en la historia*. Barcelona: Crítica.

Whipp, Richard. 1994. A time to be concerned – A position paper on time and management. *Time & Society* 3(1) 99-116

Ylijoki, Oili-Helena & Hans Mäntylä. 2003. Conflicting Time Perspectives in Academic Work. *Time & Society* 12 (1):55-78.

Yourgrau, Palle. 2007. *Un mundo sin tiempo – El legado olvidado de Gödel y Einstein*. Barcelona: Tusquets Editores.

Zaheer, Srilata, Stuart Albert & Akbar Zaheer. 1999. Time Scales and Organizational Theory. *Academy of Management Review* 24 (4): 725-741.

Zbikowski, Lawrence. 1998. Metaphor and music theory: Reflections from cognitive science. *Music Theory on Line* 4.1. Society for Music Theory. From www http://smt.ucsb.edu/mto/issues

- - - - - - - - - - o o 0 o o - - - - - - - - - -