

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**COMITÉ DE INVESTIGACIONES**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**POSMODERNISMO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y  
SUBJETIVIDADES: EL MUSEO DEL *QUAI BRANLY* EN PARÍS**

**GUIDO ANDRÉS ABAD MERCHÁN**

**QUITO – ECUADOR**

**2015**



# Posmodernismo, Cultura Organizacional y Subjetividades: el Museo del *Quai Branly* en París

Andrés Abad M.<sup>1</sup>

**Resumen:** Este estudio presenta una visión simbólica y posmoderna de la cultura organizacional entendida como metáfora raíz, es decir, en su sentido amplio, que contrasta con la visión funcionalista y hegemónica de la misma y que, en los estudios modernos de la administración, es marcadamente reduccionista. Desde la visión de los estudios organizacionales posmodernos, y utilizando el método etnográfico, se ejemplifica la dinámica de la cultura organizacional en una organización internacional con características posmodernas, a partir de la cual se describen los aspectos medulares de la misma como: los artefactos, los valores, las presunciones básicas, los símbolos claves y las subjetividades.

**Palabras claves:** posmodernismo, estudios organizacionales, cultura organizacional, subjetividades.

## 1. Introducción

Este estudio se refiere a las organizaciones consideradas como sistemas sociales que crean un escenario para un diálogo interdisciplinario entre las teorías sociales y las organizacionales. Así, la perspectiva moderna en la administración<sup>2</sup> estudia la organización como un fenómeno medible, objetivo y comprobable con el mundo empírico, y se orienta a la explicación de relaciones de causalidad y explicación de los fenómenos; las teorías críticas, interpretativas y posmodernas abordan, en contraste, el objeto como sujeto a la vez y se orientan hacia una mayor *comprensión* de las diversas facetas de la organización; además, desde la visión posmodernista el objeto ya no es solamente la “organización sino la propia teoría organizacional” como señala Hatch (1997, 49), y que además “involucra tanto al investigador que intenta conocer la organización como a la organización misma”.

---

<sup>1</sup> Candidato doctoral en Administración por la Universidad Andina “Simón Bolívar”, Sede Ecuador. Profesor de Segunda Enseñanza en Tecnología Industrial, Máster en Antropología del Desarrollo, y Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Azuay, Cuenca; Diploma en Estudios Internacionales, New York University; Certificado en Políticas Culturales, *Maison des Cultures du Monde*, París.

<sup>2</sup> *Administración* (del latín *administrat o*) se refiere a la “acción y el efecto de administrar” y, en términos generales, se concibe como sinónimo de *gestión* conforme el Diccionario de la RAE (2001).

En este sentido, la sociología de la industria plantea que se vive en la emergente tercera fase del industrialismo (Hatch 1997) dentro de una dialéctica entre la modernidad y la posmodernidad; es decir, se vive dentro de una sociedad posindustrial orientada al consumo, por lo que se precisa una flexibilización en los entornos organizaciones para desenvolverse en un contexto internacional con alta innovación. La sociedad posindustrial está organizada para la creación del conocimiento y el uso de la información, que evidentemente ha sido consecuencia de la llamada revolución digital, que ha precipitado el crecimiento del sector de servicios y el declive de los procesos de producción industrial.

En este contexto posindustrial, la cultura organizacional<sup>3</sup>, descrita por Matos Martins (1999, 2011) como inherente a la dimensión simbólica del “espacio-dinámica organizacional”, cobra preeminencia, puesto que pone en evidencia la creación de sentidos, reflexividades y subjetividades, que se conjugan con los factores tecnológicos o de los procesos, y que desde la visión hegemónica del concepto funcionalista de cultura en las organizaciones se manifiesta en las formaciones y prácticas discursivas, con un sentido reduccionista en el tratamiento de las dimensiones subjetivas de sus miembros.

Parecería ser que se ha confiado demasiado en la visión funcionalista y positivista en las organizaciones, que ha sido la mirada principal que ha orientado las ciencias económicas y gerenciales. Sin embargo, ha habido cierta cautela para mirar otros paradigmas emergentes, entre ellos, la mirada interpretativa, crítica y posmoderna, que visibiliza más al sujeto y que se ampara en una epistemología subjetivista, donde el individuo se considera como una construcción social y de fuerzas culturales que toman un lugar de expresión en el ámbito del lenguaje y sus actos retóricos (Hatch 1997).

La organización, en esta época posindustrial con la creación de subjetividades como las sensibilidades, las reflexividades y las expresiones estéticas, no debería permanecer anclada a una visión estrictamente instrumental, esto es, la ejecución primordial de prácticas organizacionales dictada por líderes “impulsadores de valores” o “ingenieros de la conducta” que buscan alcanzar un mejor desempeño de la organización, pero

---

<sup>3</sup> Como se verá a lo largo del presente estudio, el positivismo y el funcionalismo miran la cultura organizacional como una variable a “medir”, por tanto, la organización *tiene* una cultura; en contraste, las perspectivas interpretativas, críticas y posmodernistas consideran que la organización *es* una cultura (metáfora raíz).

mantienen una visión ausente de las potencialidades de los individuos, en cuyo espacio organizacional no se ha logrado resolver las contradicciones básicas, como la de la relación entre la producción empresarial y la cooperación humana, para mencionar un ejemplo.

Se observa como necesario salir de la mirada hegemónica funcionalista y reduccionista de “cultura corporativa”, en la cual los “valores organizacionales” están subordinados a la idea de mejoramiento de la eficiencia, eficacia<sup>4</sup> y productividad. Para ello se precisa, en primer lugar, lograr la comprensión del entorno simbólico del espacio-dinámica organizacional o cultura organizacional como “un orden negociado” (Frassa 2011, 84), y luego contrastarla con los aportes del pensamiento crítico y posmoderno como alternativas a la hegemonía del pensamiento funcionalista en los estudios organizacionales (Falcão Vieira y Caldas 2006).

## **2 Marco Teórico**

### **Posmodernismo y estudios organizacionales**

La posmodernidad, señala Parker (1992, 2), se popularizó inicialmente en la arquitectura como una reacción al modernismo favoreciendo sentidos de “reflexividad, ironía, artificio, azar, anarquía, fragmentación, pastiche y alegoría”, para luego, según el autor, ser de interés de los teóricos sobre la organización gracias a la conexión que tiene el concepto de cultura, que permitió una serie de reflexiones alternativas dentro del tema organizacional, incluyendo los asuntos de la flexibilidad laboral y los temas relativos al posfordismo.

La época posmoderna ha generado un sinnúmero de interpretaciones de lo que significa el pensamiento posmodernista en sí mismo; sin embargo, hay temas generales que fundamentan esta mirada de la realidad social y cultural, pues el sentido de lo “pos” se entiende más allá de una simple sucesión e “indica algo como una conversión: una nueva dirección después de la precedente”; se aclara que la idea de la linealidad en el tiempo es una concepción “moderna”, y por tanto en lo posmoderno hay “una declinación en la confianza” en lo que se refiere al “principio del progreso general de la humanidad” (Lyotard 1996, 91).

---

<sup>4</sup> Según el diccionario de la lengua española: *eficiencia* se refiere a “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”; y *eficacia* equivale a “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (DRAE 2001).

Este modo de pensar cuestiona la linealidad y anuncia el fin de los “grandes relatos” o “metanarrativas”, entendidos éstos como concepciones bajo las cuales se intenta ordenar los sucesos históricos que darían una especie de “absolución” a la humanidad, y son:

[R]elato cristiano de la redención de la falta de Adán por amor, relato *aufklärer* [ilustrado] de la emancipación de la ignorancia y el igualitarismo, relato especulativo de la realización de la Idea universal por la dialéctica de lo concreto, relato marxista de la emancipación de la explotación y de la alienación por la socialización del trabajo, relato capitalista de la emancipación de la pobreza por el desarrollo tecnoindustrial. Entre todos estos relatos hay materia de litigio, e inclusive, materia de diferendo. (Lyotard 1996, 36)

Un aspecto es la *posmodernidad* como periodo de ruptura histórico y otro el *posmodernismo* como mirada filosófica, y que pueden o no ser concurrentes; por tanto, los teóricos sociales deben “tener claro cuando tratan de encontrar la posmodernidad, y cuando tratan de ser posmodernistas” (Parker 1992, 10). En esencia, una cosa es producir ciencia social sobre la posmodernidad, y otra distinta hacer ciencia social posmodernista. Este trabajo se sustenta en la segunda posición, la del posmodernismo; no obstante toma en cuenta algunos factores de la primera, puesto que se considera que la época posmoderna y la visión posmodernista van de la mano en este estudio.

Así, el desarrollo teórico se refiere primordialmente al enfoque posmodernista en relación con los estudios de la organización (Chan 2000, Chia 1996, Cooper y Burrell 1988, Falcão Vieira y Caldas 2006, Hassard y Parker 1999). Del mismo modo, se ha tomado referencias sobre la condición posmoderna (Lyotard 1984) para lograr un entramado con las ideas entre la posmodernidad concebida como una ruptura de carácter histórico y la concepción de una modernidad crítica (Bauman 2000, Habermas 1989), que nutren el debate en las ciencias sociales.

Dentro de ámbito de los estudios organizacionales, según propone Stephens (en Stephens y Guignard 2000, 740), se han configurado dos visiones posmodernistas: una “débil” y otra “fuerte” (radical nihilista); la primera es una versión más plural que está cercana a los postulados de la Teoría Crítica, toda vez que hay un cierto asentimiento por parte de los teóricos sociales que “aceptan el argumento planteado por Mannheim y Kuhn que la ciencia siempre contiene un elemento de constructivismo social”; la segunda lleva a una radicalización del discurso que termina en la conocida frase del

“todo vale”, pero que ésta no ayudaría mucho al entendimiento de la organización, por ello ha recibido cuestionamientos.

Este trabajo se sustenta en la primera visión del posmodernismo (la débil), la que dialoga con la Teoría Crítica en los estudios organizacionales, que es la vertiente a la que se refieren los autores como Alvesson y Deetz (2006), Chia (1996), Cooper y Burrell (1988), Falcão Vieira y Caldas (2006), Hassard y Parker (1999), y Hatch (1997), entre otros, de los cuales se ha tomado algunas de las referencias teóricas en esta investigación.

La vertiente de pensamiento posmodernista o *upstream* (Chia 1996) se constituye en la base teórica para emprender, por ejemplo, la deconstrucción del discurso funcionalista de la cultura organizacional para mirar otros referentes no logocéntricos y desde los microrrelatos de la subjetividad. Este discurso funcionalista a deconstruirse es el mismo que se refiere Lyotard (1984, 99) como la “filosofía positivista de la eficiencia”, y se relacionada con el concepto de una crítica a la performatividad (*performativity*), como extensión de la fe en la razón moderna; éste último concepto se refiere a una “actuación” que deben realizar los individuos en la organización con el objeto de mantener los resultados de un desempeño pragmático con un lenguaje de eficiencia, eficacia, capacidad o control, común en la literatura funcionalista del “*firm performance*”.

Parker (1992) aclara que un tema es el pensamiento posmodernista con el análisis de la organización, y otro el de las organizaciones posmodernas; y el primer es el que marca el contraste con el llamado “proyecto moderno”, cuya incidencia se describe como una elevada fe en la razón y que ha llegado a considerársele como sinónimo de progreso, que lleva a una preocupación sobre la eficiencia, la minimización del conflicto y la rentabilidad.

Los términos comunes de este sistema de pensamiento [modernista] son el positivismo, el empirismo y la ciencia, que comparten la fe en el poder de la mente para comprender la naturaleza, que se sitúa “ahí afuera. [...] En contraste, el posmodernismo señala que este sistema es una forma de imperialismo que ignora la incontrolabilidad fundamental de los significados. El “ahí afuera” es construido por nuestras concepciones discursivas [...] El rol del lenguaje en la constitución de la realidad es por lo tanto central, y todos nuestros intentos para descubrir la “verdad” deberían ser vistos por lo que son: formas de discurso<sup>5</sup>. (Parker 1992, 3)

---

<sup>5</sup> Traducción del autor.

Cabe decir, entonces, que el posmodernismo en el análisis organizacional no se esmera en mirar los grandes relatos que cuentan la linealidad de la historia, y cuyo término se refiere a una libertad absolutoria de la humanidad. Dada la característica de la fragmentación posmodernista, se precisa ver, entonces, los microrrelatos y las singularidades que expresan los individuos, que no siempre siguen un orden lineal con un concepto de principio a fin, sino constituyen los fragmentos, las narrativas inconclusas, las historias no contadas; esta mirada, dentro el funcionalismo y positivismo organizacionales, está prácticamente ausente, puesto que responde a una lógica modernista y racionalista, en la cual no caben los espacios para la fragmentación y la textualidad, mucho menos para la aceptación de las circunstancias donde pudiera situarse la resistencia, las subjetividades y las sensibilidades.

Sobre lo dicho, en la organización es posible observar *cómo la realidad se construye discursivamente* y esta reflexión se centra en dos puntos sustanciales: la producción flexible y los temas culturales, como respuestas críticas y posmodernas dentro del análisis organizacional; y el investigador que acoge el posmodernismo: “debe intentar revelar estas relaciones de poder para mostrar la fragilidad de la vida organizacional y el mito de su estabilidad” (Parker 1992, 5).

Se podría anotar que la labor del investigador posmodernista en el análisis organizacional se convierte en una especie de “teórico-artista” (Hatch 1997, 55) que arma un *collage* con pequeñas piezas de contenido, que se evidencia, por ejemplo, cuando se intenta la (de)construcción de un discurso cultural con el propio recurso del lenguaje, y que además éste es, a su vez, el elemento constitutivo de la construcción social de la realidad (Berger y Luckmann 2001), provocando una situación creativa, estética y poética.

Una aclaración es necesaria, se discute sobre la estrecha relación y sinonimia entre el posmodernismo y el posestructuralismo, que se sobreponen en sus aspectos ontológicos y epistemológicos debido a su evidente contraposición al positivismo; no obstante estar de acuerdo con la elusiva dificultad de separarlos, Agger esclarece las perspectivas y propone que “el posestructuralismo (Derrida y el feminismo francés) es una *teoría del conocimiento y del lenguaje*, en cambio el posmodernismo (Foucault, Barthes, Lyotard, Baudrillard) es una *teoría de la sociedad, la cultura y la historia*” (énfasis añadido).

Para Hassard (1999, 172) la perspectiva posmodernista como “nueva” teoría organizacional se dedica a “desmontar la gran narrativa del funcionalismo y reemplazarlo con significados y métodos que se refieren a lo local”, y con este sentido de relativismo se pueden ampliar las formas de dar sentido a los temas administrativos. Además con el concepto de “descentramiento” (Derrida *apud* Cooper 1989) la investigación de la realidad se ubica en el lenguaje del “otro”.

Hassard (1999) advierte que la epistemología posmodernista sugiere que el mundo está constituido por un lenguaje compartido, y que es posible conocerlo a través de un discurso particular; por tanto, se reconoce la naturaleza elusiva del lenguaje, no para crear un metadiscurso sino para explicar otras formas de lenguaje, como respuesta al absolutismo lingüístico del modernismo; es decir, está en contracorriente con las posiciones reduccionistas. La aproximación postmoderna enfatiza la habilidad de criticar y sospechar de las presunciones intelectuales.

Luego de lo anotado en las líneas precedentes, es pertinente citar lo que Clegg (1992) relata acerca de la gerencia posmoderna (*postmodern management*) como un modelo se sustenta en oposición al modelo gerencial modernista y cuyos ejemplos han surgido en Japón en los últimos tiempos, pero esto no significa que los avances en gerencia tengan una acepción tácita con una perspectiva posmodernista.

En esa línea es de destacar lo que se definiría como *organización posmoderna*, que se nutre de un concepto gerencial singular tanto en su estructura como en sus aspectos que la conforman, en el sentido dado por Schlemenson (1988, 38) como “un sistema socio-técnico integrado”, que se configura para la realización de un proyecto concreto de seis dimensiones: proyecto, estructura organizativa, integración psicosocial, condiciones de trabajo, sistema político y contexto. Estas dimensiones se cruzan con las características de la posmodernidad –que da fin a las metanarrativas- para determinar nuevas formas organizacionales tanto en su continente como en su contenido.

### **Las subjetividades en la organización**

El posmodernismo pone en duda las ideas modernistas acerca de la posibilidad de un conocimiento objetivo del fenómeno social, y en contraste, para alcanzar una mayor comprensión de ese fenómeno, toma en cuenta otros aspectos como los relacionados a la subjetividad. La subjetividad concierne con el individuo o actor social, y se la entiende

en contraposición con el mundo externo y tocante al “modo de pensar y sentir” del sujeto (cf. DRAE 2001); por tanto, en el caso de la administración, se refiere a un proceso de *subjetivación* de múltiples expresiones que se dan en el interior del ser humano organizacional.

El fenómeno humano se configura como el objeto de estudio de las ciencias sociales, y el objeto en realidad es el *sujeto* porque: “el sujeto se encarna en individuos humanos, pero es una dimensión social, en tanto interactúa con las prácticas de su época y, a la vez, se constituye desde esas prácticas” (Díaz 1997, 25); el sujeto, en este sentido, es una instancia de tipo social, como una “integridad biológica-psicosocial-espiritual-social” y tiene, en consecuencia, características como la capacidad de tomar decisiones, ser dueño de sus pulsiones e inconsciente, de expresarse racionalmente a través del lenguaje e interactuar en la cultura. No obstante lo dicho, la conformación de las subjetividades ha sido una cuestión abordada por parte de la filosofía y la sociología desde hace mucho tiempo.

Davel y Constant Vergara (2001, 44-45) se refieren a que en el devenir filosófico una de las frases más conocidas sobre los asuntos de la subjetividad es la frase socrática del “conócete a ti mismo”, privilegiando al ser humano como centro de la reflexión; y que con Séneca se refuerza la noción de que las personas están dotadas de un espacio interior que se distingue de uno exterior; y en el pensamiento medieval, con San Agustín, aparecerá la noción de *sensus interior*, como síntesis de sensaciones en el imaginario y la memoria, y como conciencia íntima del ser, que acercaría esta interpretación a las nociones contemporáneas sobre subjetividades que se generan en el momento mismo de la experiencia. Esta última visión, dicen los autores, tiene una relación con el sentido actual que busca en la gestión de personas el punto de vista de las subjetividades, puesto que en el sentido de Foucault “el individuo está continuamente construido por las relaciones sociales en la organización, discursos y prácticas, o sea, constituido por las relaciones saber-poder” (Davel y Constant Vergara 2001, 47)

En este trabajo se alude a la *subjetividad* no exclusivamente como un proceso psicológico, sino como un proceso social, de construcciones de sentido que trasciende lo individual pero que no niega la individualidad, y se sustenta con elementos acumulativos para dar sentido social y en esta medida permite poner en evidencia

premisas no manifiestas o que se omiten en los estudios funcionalistas de la organización; estas premisas se refieren, precisamente, a las *sensibilidades* (*sentimientos, emociones*), *reflexividades* y *expresiones estéticas*, que trascienden el puro valor del razonamiento individual y más bien se insertan en posibilidades analógicas y metafóricas dentro de la expresión del lenguaje.

En primer lugar, diremos que la subjetividad no es solamente un problema posible de distintas teorizaciones, sino, además, constituye un ángulo particular desde el cual podemos pensar la realidad social y el propio pensar que organicemos sobre dicha realidad [...] En esta perspectiva, se plantea tener que encontrar aquello que sea básico de la subjetividad siguiendo un enfoque no psicologista. Pensamos que una alternativa es el mundo conformado por las necesidades como expresión sintética del movimiento en el tiempo y en el espacio tanto del individuo como del colectivo [...] (Zemelman 1997, 21-22)

En el sentido de la tradición humanista y de la noción de la modernidad, la subjetividad ha sido entendida como una “proyección reflexiva” del sujeto con límites certeros que ha configurado un “sujeto moderno”; mientras la perspectiva posmodernista ha puesto en entredicho dicha apreciación y la misma noción de sujeto y su capacidad de significación, pues se asocia con el interés en conservar al sujeto que surge en Occidente, pues: “[m]ás allá de los distintos enfoques, lo que la noción de subjetividad pone en juego (y en disputa), entre muchas otras cuestiones, es la viabilidad de la definición y la demarcación: en verdad la posibilidad del conocimiento mismo, más allá de la opacidad y de la incompletud que define la representación”, y cuya noción “obliga reevaluar la tradición occidental y logocéntrica” (Añón 2009, 264).

De este modo, el sujeto posmoderno conforma una noción de subjetividad diferenciada, sobre la base de una alteridad que *radicaliza la subjetividad* (Maciel-Lima y de Souza-Lima 2010, 199), que concordaría con una visión del posmodernismo afirmativo que permite la presencia de un sujeto de carácter “emergente” que permitiría su reposicionamiento (Rosenau 1992, 60).

Para Alvesson (2002, 31-50) el posmodernismo se enfoca en los patrones lingüísticos y discursivos que son centrales en la producción de las subjetividades, y coloca sobre la discusión el hecho de que el “interior de los individuos no es fácil de estudiar” tanto desde su profundidad interpretativa como en lograr precisiones desde las investigaciones de carácter empírico; así, el autor, señala que el discurso provocaría posiciones subjetivas y éstas “conducen las percepciones, intenciones y actos de los individuos”.

Considerar la subjetividad en las organizaciones significa que las personas están en acción y en permanente interacción, dotadas de una vida interior y que expresan su subjetividad por medio de la palabra y de los comportamientos no verbales. El lenguaje controla y estructura las posibilidades de acción de las personas. Si el lenguaje es un vehículo privilegiado de la subjetividad, la vida psíquica es su fundamento. El ser humano, ser de deseos y de pulsiones, como define el psicoanálisis, está dotado de una vida interior, fruto de su historia personal y social<sup>6</sup>. (Davel y Constant Vergara 2001, 50)

La cita precedente aclara la doble visión de la subjetividad en el individuo, que constituye tanto una situación de carácter psíquico (sentimientos, emociones, sensibilidades), entendida como historia personal y otra en la medida de que se trata de una configuración cultural, en el contexto de una historia de carácter social, que moldea un estado particular de subjetividad en los individuos.

La irrupción de la subjetividad en el análisis organizacional posmoderno abre alternativas para mirar los entornos de trabajo, pues la modernidad había demarcado demasiado los procedimientos con el uso de la razón, y consideraba que los seres humanos no habían dejado de ser apéndices de la máquina. Por eso, la reivindicación de la subjetividad da otra perspectiva de lo organizacional, que va más allá de las colectividades laborales para centrarse en los actores individuales y sus singularidades.

La perspectiva que pone en evidencia las subjetividades en los estudios organizacionales condiciona una visualización de otras formas de mirar las experiencias laborales, cuyos sentidos y significaciones son parte del estudio de esta complejidad; así, las subjetividades constituyen un ángulo singular desde donde se puede pensar los procesos organizacionales que, para el sujeto laboral, esas subjetividades se manifiestan en la manera con los cuales ven la actividad del trabajo, su interpretación y su inserción en éste; y cuyas acciones no se manifiestan de una manera independiente del pensar, del valorar, del imaginar, en suma, no el sujeto no es ajeno a un conjunto de procesos ligados con la *conciencia*<sup>7</sup>.

De ahí la importancia del enfoque etnográfico en la recuperación de estos relatos de vida y de subjetividades. La posibilidad de que la subjetividad pueda ser conocida en términos individuales se realiza por la vía narrativa, pues cuando alguien narra expresa un discurso en el cual explicita su propia subjetividad. Pero, evidentemente, es el investigador quien asume el sentido intersubjetivo al asignar un significado a la

---

<sup>6</sup> Traducción del autor.

<sup>7</sup> Aquí se entiende la conciencia en la acepción de un “conocimiento reflexivo de las cosas” (DRAE 2001).

narrativa, y al mismo tiempo construir una interpretación a partir de lo que se ha narrado autobiográficamente por parte de los actores. Por otra parte, el estudio de las narrativas autobiográficas está a tono con el lenguaje de la posmodernidad, pues se pasa del metarrelato al microrrelato vivido, del discurso institucional al discurso de los actores singulares.

### **La resignificación simbólica de la cultura organizacional**

En el plano de la perspectiva posmodernista de la teoría sobre la cultura organizacional es evidente relacionarla con la perspectiva simbólica-interpretativa, sobre todo en relación con los postulados de la naturaleza del lenguaje como trasmisor de signos. Por tanto, se precisa una consideración semiótica en el seno del espacio de ocurrencia de sentidos que es la organización, como un espacio-dinámica.

En la perspectiva pentadimensional de Matos Martins (2011) la dimensión simbólica y cultural del “espacio-dinámica organizacional” reconstruye un universo de significaciones y sus referentes, sus sinergias con otras dimensiones de ese espacio-dinámica, y en perspectiva histórica. Esto se refiere al hecho de que cuando se analiza la perspectiva del “simbolismo organizacional” se está tomando en cuenta la visión de la cultura en un sentido amplio, entendida como metáfora raíz y en el sentido de un “entorno simbólico” producido por la naturaleza humana, que nada tiene que ver con lo que se ha divulgado desde la perspectiva funcionalista, que se centra en la llamada *cultura corporativa* (Deal y Kennedy 1982 en Frassa 2011).

El estudio de la cultura se la hace desde varios prismas, conforme se apropie uno de las distintas escuelas antropológicas, tales como el estructuralismo, el funcionalismo, el materialismo cultural, la ecología cultural, el simbolismo, etc. A lo que Harris (2000) críticamente se ha referido a que en las visiones posmodernas los antropólogos están preocupados más por los impedimentos epistemológicos que en la objetividad en sus explicaciones culturales; pero de todas maneras esta postura ha significado el ejercicio de poner en duda las grandes narrativas.

Las investigaciones en el ámbito simbólico, con la idea de la metáfora raíz, ofrecen un entendimiento más amplio para desentrañar el funcionamiento de las organizaciones y de sus directivos. En el desarrollo de esta línea teórica es pertinente reproducir el concepto simbólico de cultura tal como lo refería Geertz (1988, 20):

El concepto de cultura que propugno (...) es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que el mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la misma ha de ser, por tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Lo que busco es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie. Pero semejante pronunciamiento, que contiene toda una doctrina en una clausula, exige en sí mismo una explicación.

Claudio Esteva ofrece un concepto complementario al formulado por Geertz, por la manera particular de entender la realidad, lo que ayudaría a enfrentar el concepto de *cultura organizacional* como un modo de pensar organizado, donde los individuos se encargan de producir actividades sociales coherentes, materiales e inmateriales (Aguirre Baztán 2004).

Geertz (1988) puso énfasis en la interpretación simbólica de la sociedad y este enfoque es la base paradigmática para el estudio de la organización contemporánea, dentro de la línea posmodernista y simbólico-interpretativa (Hatch 1997). Las formas simbólicas son el medio por el cual la gente dota de sentido a su mundo, y por tanto lo hace alcanzable en su comprensión. El papel del investigador, entonces, es pretender la interpretación de los *símbolos claves* de cada cultura, por medio de la perspectiva etnográfica que Geertz (1988) denomina *descripción densa*, debido a que la comprensión total de los hechos no es plenamente alcanzable sino a través de situaciones singulares al interior de cada realidad cultural.

Ante el cúmulo de definiciones posibles sobre *cultura organizacional* se acoge la definición de Aguirre Baztán (2004, 159) como el “conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia”. Lo que se destaca en la definición es la relación existente entre los miembros, que son parte de una totalidad, que a su vez permite el apareamiento de una serie de significados compartidos que se transmite a los otros.

Estos *elementos interactivos fundamentales*, sostiene Baztán (2004), son precisamente las presunciones básicas desarrolladas por Schein (2004), que incluye también a las creencias, que son la esencia misma de la cultura, que se diferencia de los valores y de los artefactos, que son niveles más superficiales de la cultura de la organización. Estas presunciones, que comparten los miembros de la organización, operan de una manera

inconsciente e implica una visión que la organización construye sobre sí misma, y son muy difíciles de cambiar.

Hatch (1997) señala que una de las visiones principales de la cultura dentro del ámbito organizacional se ubica en el sentido de significados compartidos como las creencias, valores, conocimientos; cuya definición se orienta en la línea del modelo de Schein (2004), en donde resalta las similitudes entre los portadores de la cultura dentro de una organización. Dentro de la perspectiva simbólica-interpretativa, como se ha descrito, se asume que el ser humano es creador y usuario de símbolos.

Schein (2004) anota los sentidos más usuales en los que se ha utilizado el concepto de cultura organizacional: comportamientos, que se observan en la relaciones entre individuos reflejados en el lenguaje y en los rituales; normas, como aspectos especiales que se desarrollan en los grupos de trabajo; valores, tales como los rasgos dominantes aceptados por la organización; filosofía, como cuerpo de conocimiento que orienta la política de la organización; reglas de juego, en el sentido de los aspectos normativos que se transmiten a los recién incorporados; y, clima, que se refiere al ambiente organizacional relacionado con la forma que se relacionan con los clientes o terceros.

En contraste, Hatch (1993) sugiere un modelo complementario, con el aporte de la perspectiva simbólica, llamado *dinámica de la cultura organizacional*, que intenta integrar los tres niveles descritos por Schein (artefactos, valores y presunciones básicas), con los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación, para remarcar el dinamismo en las organizaciones, que reconoce la estabilidad y el cambio en la reproducción de la cultura.

Este estudio considera que las subjetividades de los miembros de la organización se incluyen dentro de las presunciones básicas que señala Shein (2004) y Hatch (1993) y lo que Aguirre Baztán (2004) menciona como las creencias y la etnohistoria, y que es factible poner en evidencia a través de la interpretación de los microrrelatos o las “narrativas al margen”; las narraciones desde la semiótica “se hace con el intento de investigar y examinar los efectos de sentido que van creando los relatos” (Zecchetto 2002, 215).

El enfoque, entonces, conforme el método y técnica escogidos (etnografía enfocada: observación y entrevista) se concentra en el levantamiento de datos de campo de la

manera siguiente: descripción de los artefactos, valores, y presunciones básicas; e identificación de los símbolos principales en la organización, conforme en el modelo propuesto por Hatch (1993), que implica también la visibilidad de los discursos de las subjetividades de los miembros de la organización, que son considerados como parte de las presunciones básicas, y cuyas narrativas se encuentran en los “*microrrelatos al margen*”, es decir, a un costado de las metanarrativas funcionalistas relacionadas con la eficiencia y la eficacia, y que se exteriorizan como fragmentos de discurso.

Para la realización de la etnografía enfocada se ha escogido una organización pública internacional que contiene características “posmodernas”, y que según Stéphane Martin (2011) es un “lugar en donde dialogan las culturas” (*là où dialoguent les cultures*); se trata del *Musée du Quai Branly*, ubicado en la ciudad de París. Es decir, ha habido una intencionalidad clara en la selección de la unidad de análisis por parte del autor de este trabajo, prestando atención al criterio de que ésta constituye un ejemplo representativo en donde es posible explorar los discursos que se generan en su interior, y así proceder a una descripción densa (Geertz 2003) de los elementos de la dimensión simbólica del “espacio-dinámica organizacional”; esto significa la descripción de carácter etnográfico que interpreta en profundidad los datos de campo para una *compresión* de las dinámicas simbólicas que se generan en su interior, partiendo de la consideración de que la cultura organizacional es una “metáfora raíz” (Smircich 1983), por tanto se parte de una mirada no funcionalista del fenómeno.

El museo francés del *Quai Branly* se caracteriza por ser una organización de innovación tanto en lo referente a las temáticas tratadas cuanto en sus formas de trabajo, es decir en su continente y contenido. Este levantamiento etnográfico se ha realizado en un museo en el que se ha enfatizado *les petites histoires* o microrrelatos al margen, en los que es posible identificar los contrastes de éstas con las grandes historias o metanarrativas del funcionalismo (y taylorismo), tanto por la naturaleza del contenido que exhibe el museo (artes primarias o *arts premières*) cuanto en su propia concepción organizacional (en algunos aspectos), y es en donde se ha evidenciado la presencia de las narrativas de la subjetividad.

En este sentido, el museo es una organización posmoderna porque incluye algunas ideas innovadoras e inusuales en los múltiples tópicos que se expresa en un *collage* formado por la tecnología, el tiempo, la cultura de los otros, la ancestralidad, la diversidad y el

diálogo intercultural, y al propio tiempo es un espacio organizacional moderno en el medio de una ciudad cosmopolita como París, que mantiene un equipo de profesionales competentes provenientes de las disciplinas más diversas, que proponen exhibiciones de alta calidad y que han posicionado al museo como un referente en el mundo.

El propio edificio es de corte posmoderno con trazos geométricos, y al mismo tiempo ecológico que incorpora jardines verticales, y que alberga en su interior un escenario que valora las ideas y culturas de los “otros”, con sus exhibiciones permanentes de arte originario o extra europeo, pero desde una mirada estética occidental, y que, como expresa su presidente, ayudaría a la gente a vivir en el mundo globalizado de una manera “más poética” que se entiende como más armónica; en suma, la presencia de la estética dentro de la organización es un aspecto esencial de su cultura organizacional. Se entiende que en la arquitectura posmoderna hay un eclecticismo en las formas y en la cual los estilos colisionan, dando un valor expresivo y simbólico a los elementos arquitectónicos, en contraste con la arquitectura moderna, austera y racional, que da importancia a lo funcional.

Este es un lugar propicio para mirar las subjetividades (que usualmente no ha sido de interés del funcionalismo), que se visibilizan desde la “otra mirada” de la cultura organizacional y que fundamenta sus preceptos en la dimensión semiótica y simbólica del “espacio-dinámica organizacional”, tal como lo ha desarrollado Matos Martins (2011). Es así que, para la etnografía enfocada de la cultura organizacional, se ha realizado una ampliación del modelo –propuesto por el autor de este trabajo- sobre la base de Hatch (1993) quien a su vez se basa en Schein (2004), sumando los aportes de Geertz (2003) sobre la especificidad de los *símbolos claves* de la cultura. A ello se adiciona la perspectiva posmodernista que destaca la descripción de las subjetividades de los individuos como las partes menos visibles de las “presunciones básicas”. Así, el modelo queda como sigue:

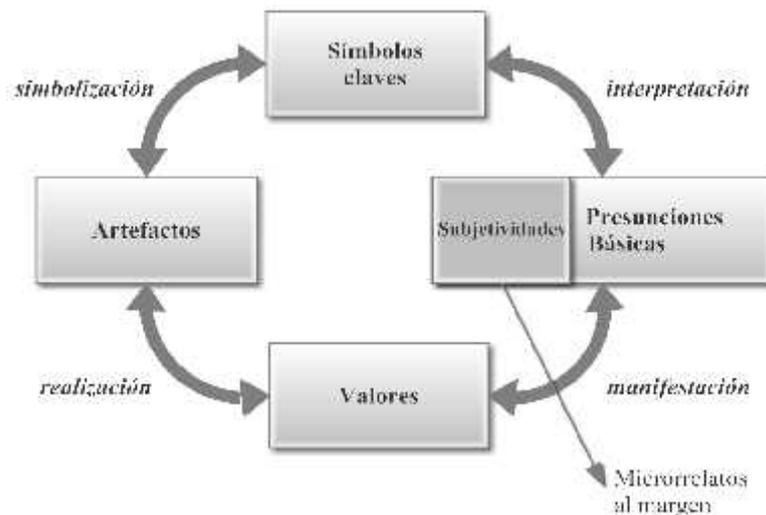


Figura 1. La dinámica de la cultura organizacional y las subjetividades  
 Fuente: adaptado de Schein (2004), Hatch (1993) y Geertz (2003)

Toda vez que se trata de una etnografía enfocada, se ha abordado inicialmente lo que Schein (2004) señala como los sentidos más usuales de la cultura organizacional, observando, entre otros, los siguientes aspectos: comportamientos, que se observan en la relaciones entre individuos; normas, como aspectos especiales que se desarrollan en los grupos de trabajo; valores, tales como los rasgos dominantes aceptados por la organización; filosofía, como cuerpo de conocimiento que orienta la política de la organización; reglas de juego, que se transmiten a los recién incorporados; y clima, que se refiere al ambiente concerniente con la forma de interrelación con los clientes o usuarios.

Para la identificación de los *símbolos*, se ha procedido al aporte de Geertz (2003) para hablar exclusivamente de *símbolos claves*, para lo cual es importante recalcar el aporte de la semiosis social señalada por Pierce (en Zecchetto 2002), cuya interpretación se realiza a través de una interpretación de la *semiótica del espacio*, que interpreta las imágenes que han sido registradas en imágenes fotográficas o vídeos, entre otros.

Categorías	Dimensiones	Elementos	Técnicas
<i>Artefactos</i>	Aspectos que son visibles físicamente (producciones).	Arquitectura, interiores, decoración, aspectos tecnológicos, mobiliario, espacio físico, logotipos, lenguaje, vestimenta, símbolos superficiales, ritos, mitos, relacionamiento con los usuarios.	Observación directa y análisis documental.

<i>Símbolos Claves</i>	Aspectos no visibles, pero interpretados en las construcciones de sentido y los artefactos.	Construcciones simbólicas profundas. Interpretaciones de las construcciones de sentido.	Observación directa y participante, entrevistas e interpretación semiótica.
<i>Valores</i>	Aspectos que son parcialmente visibles en los artefactos, textos y construcciones de sentido.	Misión, visión, normas, valores explícitos, códigos de conducta, principios éticos. Estructura, departamentos, formación profesional de los funcionarios.	Observación directa y participante, análisis documental y entrevistas.
<i>Presunciones Básicas</i>	Aspectos que no son visibles pero identificables en las construcciones de sentido.	a. Creencias, saberes, conocimientos, etnohistoria; y b. Subjetividades: i. <i>sensibilidades</i> (sentimientos, emociones), ii. <i>reflexividades</i> y iii. <i>expresiones estéticas</i> .	Observación participante, análisis documental, entrevistas e interpretación de las narrativas al margen.

Tabla 1. Categorías descriptivas de la cultura organizacional  
Fuente: adaptado de Schein (2004), Hatch (1993) y Geertz (2003)

Por otra parte, este estudio asume que la categoría *subjetividades* en la organización se expresa, a su vez, en tres subcategorías propuestas por el autor del presente estudio: *sensibilidades*, *reflexividades* y *expresiones estéticas* que, si bien no agota el mundo subjetivo de las personas en el campo organizacional, dan una perspectiva clasificatoria dentro de un espacio organizacional que se caracteriza por la expresión de la riqueza de la diversidad cultural y de la estética.

### 3 Metodología

Esta investigación se sustenta en la etnografía, y en el paradigma cualitativo que, según Creswell (2009), tiene relación con las perspectivas interpretativas, construccionistas y posmodernas, que emergieron como una respuesta al paradigma cuantitativo tradicional o positivista; en el cualitativo, el investigador interactúa con su objeto de estudio; en el cuantitativo el investigador intenta mantenerse “independiente” de la realidad investigada; lo que conduce a que se construyan réplicas posmodernas sobre la “crisis de la representación” y el “giro lingüístico”, que han surgido en la filosofía de la ciencia, y que han abierto debates sobre las nuevas ideas acerca del “conocimiento” y su relación con la acción social (Tsoukas y Knudsen 2003, 3).

El método científico en las ciencias sociales es distinto que en las ciencias de la naturaleza porque “es más importante comprender el fenómeno que efectuar mediciones para corroborar una hipótesis generalizando resultados”, y por tanto, “[a]parecen

alternativas como la *hermenéutica*, que proporciona un nuevo enfoque para interpretar la realidad social” (Soler 2009, 51).

De este modo, las preguntas de investigación, los objetivos y los supuestos de partida, pretenden ofrecer una propuesta de investigación científica orientada al análisis y fundamentación teórica de una dimensión del “espacio-dinámica organizacional” (Matos Martins 2011), cimentada a partir de la premisa de los factores simbólicos y culturales que, con el aporte del pensamiento crítico y posmodernista en la gestión, permita alcanzar una mejor comprensión del tratamiento funcionalista y modernista del discurso sobre cultura organizacional, y sus contrastes con las subjetividades de los individuos en la organización (cf. Alvesson y Deetz 2006, Chia 1996, Cooper y Burrell 1988, Hassard y Parker 1999).

### **Etnografía en la organización**

La etnografía, afirma Brewer (2000, 6), es uno de los principales métodos de la investigación cualitativa en las ciencias sociales y se refiere al “estudio de las personas en sus entornos naturales de ocurrencia por medio de una serie de métodos de recolección de información que capturan su sentido social y sus actividades ordinarias, incorporando al investigador que participa en el campo”; no obstante, no se puede separar el método de una consideración mayor, en el sentido del marco filosófico que lo contiene, dándole un sentido epistemológico como perspectiva de interpretación que se confronta con los preceptos de: validez, confiabilidad y precisión.

Hatch (1997) se refiere sobre la necesidad de la recuperación de la etnografía como eje metodológico en el ámbito de la teoría organizacional, y destaca su idoneidad para el análisis cualitativo. No obstante, la aplicación de los métodos etnográficos se ha puesto en entredicho fuera de la disciplina que la desarrolló: la antropología cultural. Las críticas se centran en que es un “instrumento de dominación y observación abusiva del otro que tiende a ocultar, descontextualizar o desvalorizar los conocimientos y perspectivas de los grupos sociales, además de propender a la selección de campos de observación ajenos a los intereses locales y enrolados en agendas y prioridades externas” (Juncosa 2010, 14).

Neylan (2008) en su texto *Organizational Ethnography* menciona que la metodología de investigación etnográfica, que se desarrolló originalmente en el campo de la

antropología, es hoy en día utilizada en un sinnúmero de campos disciplinarios, entre ellos, los estudios organizacionales y la teoría gerencial; y sugiere que la etnografía provee a los investigadores una posibilidad de obtener notables resultados debido a su aproximación a las situaciones cotidianas en los ambientes laborales.

Más allá de la mera descripción, y sobre base de la antropología simbólica, lo importante para el estudio de la realidad es el sentido y los significados de los actores; y la etnografía, en general, es el método idóneo para desarrollar una *descripción densa* (Geertz 1988) como teoría interpretativa de la cultura, que contrasta con una *descripción superficial*, y entonces este método se enfoca en los significados particulares para codificar regularidades abstractas (Juncosa 2010).

Adicionalmente, la clave para la descripción densa recae en la perspectiva que se elabora tomando en cuenta las voces y las miradas de los propios protagonistas (*emic*), pues hay dos maneras de enfocar una etnografía: una *emic* y otra *etic*<sup>8</sup>. Sánchez Durá (1996, 27) señala que son “dos modos de proceder en la investigación”, y a pesar de que esta “terminología es relativamente reciente, pues proviene del misionero y lingüista Kenneth Pike en 1954”, la oposición *emic/etic* “se ha discutido también como descripciones desde dentro versus descripciones desde fuera, como descripciones en primera persona versus descripciones en tercera persona, o como teorías fenomenológicas versus teorías objetivistas”; en contraposición, una descripción *etic*, dice el mismo autor, “está hecha en términos que involucran conceptos considerados adecuados por la comunidad científica”

Quijano Valencia (2012, 136) menciona en su análisis sobre la teoría posestructuralista en relación con la etnografía, y dice que a través de ésta se puede ver cómo “los productores de conocimiento resisten, adaptan, subvierten el conocimiento dominante y crean su propio conocimiento”; y este sería el sentido de observar la producción de subjetividades en función de los procesos de resistencia conforme lo ha estudiado Foucault (Chan 2000). Así, con los discursos de “los otros” (al margen de la hegemonía funcionalista) que producen el conocimiento “desde dentro” se podrán visibilizar las producciones de subjetividades que forman un complejo e relaciones intersubjetivas que

---

<sup>8</sup> Los conceptos *emic* y *etic* fueron acuñados en inglés al generalizar los contrastes entre la fonología (*phonemics*) y la fonética (*phonetics*); la primera estudia los *significados* del habla; la segunda, sus sonidos o *aspectos físicos* (Sánchez Durá 1996).

aportan a una visión de las diversidades, en un sentido amplio de la cultura organizacional concebida como metáfora fundamental.

Lo señalado permite borrar ciertas barreras entre el autor y los otros, convirtiéndose este método, además, en una estrategia que establece una estrecha relación entre las ciencias sociales y la literatura: “Cuando los investigadores escriben autoetnografías, buscan producir una descripción densa estética y evocativa de la experiencia personal e interpersonal. Ellos lo logran, primero, discerniendo los patrones en la evidencia de experiencia cultural en las notas de campo, entrevistas y/o los artefactos, y, entonces, describen estos patrones usando aspectos de la narrativa” (Ellis, Adams y Bochner 2011, § 19).

Por otra parte, la *etnografía enfocada* (Knoblauch 2005) es un método complementario a la etnografía convencional, en la medida que su estrategia difiere de la última porque analiza las sociedades contemporáneas o la propia sociedad del investigador en la cual existe una gran fragmentación cultural y social; su peculiaridad radica en que se realizan visitas de campo cortas en lugar de extensas, con un uso intensivo de la tecnología audiovisual para la recolección de datos, y que se concentra en las actividades comunicacionales, enfocando con precisión el objeto de análisis.

Si bien la *etnografía de enfoque* recurre a visitas cortas, el análisis de los datos demanda un trabajo más bien largo, puesto que se concentra intensivamente en el tema seleccionado como análisis, y además requiere del investigador un conocimiento previo del mismo, sin abandonar la perspectiva *emic*; es decir, el punto de vista de las personas que son parte del objeto de la investigación. Y en lugar de hacer observaciones directas, el uso de las tecnologías de grabación le dota de mayor libertad al investigador para hacer observaciones etnográficas, preguntas y reflexiones al tiempo que se realizan los registros (Knoblauch 2005).

La etnografía convencional es más “abierta” puesto que definen sus límites en el curso de los trabajos de campo, mientras que la etnografía enfocada es “cerrada” y se limita solamente a ciertos aspectos que han sido definidos previamente en la fase preparatoria. La etnografía es un método cualitativo *par excellence*, y se sustenta en dos técnicas de trabajo de campo: la observación participante y la entrevista.

El trabajo etnográfico es la descripción de la vida social y organizacional para su mayor comprensión y en el que “se entra en contacto con la vitalidad humana en movimiento, con personas y con objetos, con puntos de vista y con cosas, con expresiones de la vida social y con impresiones de la vida misma”; y la “entrevista es el lugar y el tiempo de encuentro entre el sujeto investigador y el sujeto social no investigador profesional, ahí se intercambia la información, ahí se teje la urdimbre del proceso de conocimiento etnográfico” (Galindo 1987, 155-158).

La entrevista es una herramienta que guía el encuentro etnográfico y provoca una relación entre la subjetividad del investigador con la del sujeto investigado (que es un sujeto investigador no profesional o secundario), lo que, a su vez, produce el descubrimiento de la objetividad (Galindo 1987); es decir, la intersubjetividad es el elemento que objetiva el marco de referencia del sujeto/objeto de investigación, puesto que con la entrevista se llega a una especie de “contagio” en la interacción entre los dos sujetos del proceso de conocimiento.

Guber (2001, 74) dice que “el sentido de la vida social se expresa particularmente a través de discursos que emergen constantemente en la vida diaria, de manera informal por comentarios, anécdotas, términos de trato y conversaciones”, y que los investigadores sociales han logrado desarrollar un “artefacto técnico” para recuperar esos discursos: la entrevista; y que “esta información suele referirse a la biografía, al sentido de los hechos, a sentimientos, opiniones y emociones”.

Sobre lo mencionado, se pueden recuperar las subjetividades de los individuos en el entorno laboral a través de las entrevistas que registran los discursos al margen como los microrrelatos autobiográficos y que conforman parte del conglomerado cultural organizacional. Este registro, posteriormente, es necesario clasificarlo y ordenarlo conforme las categorías de análisis para lograr una descripción densa de lo estudiado. Aquí es importante mencionar lo que dice Lindón (1999, 300) sobre las narrativas autobiográficas como recurso etnográfico para recuperar las subjetividades, y que menciona que no se trata de “indagar en la parte íntima de una vida, sino para acceder a un discurso construido en un contexto de significado, objetivado en el lenguaje”.

Por tanto, cuando el investigador pone en evidencia sus subjetividades está, a su vez, revelando las subjetividades de “los otros”. En este sentido, el antropólogo como “autor” produce textualidades.

## Identificación de los actores entrevistados

Los actores que fueron entrevistados en el Museo del *Quai Branly* han sido funcionarios o contratados de la organización, y tienen cargos tanto en funciones directivas como técnicas. Las entrevistas que se realizaron a los funcionarios del museo fueron principalmente en inglés, pero incluyeron fragmentos en francés, con excepción de la del curador invitado a quien se realizó la entrevista en español.



Fotografía 1. Stéphane Martin, Presidente del Museo, en entrevista con el autor  
Fuente: propia de la investigación, 2014

Como parte del proceso etnográfico en la unidad de observación se identificaron 10 personas, entre directivos y funcionarios, con el objeto de realizar las entrevistas en profundidad, a quienes se formularon preguntas relacionadas con la cultura de la organización y sobre temas de las subjetividades en los individuos. El trabajo de campo se realizó durante 18 días en el mes de abril de 2014, utilizando guías de investigación para la posterior codificación en matrices de transcripción y análisis de contenido.

Con las entrevistas a los informantes dentro de la etnografía enfocada en la organización elegida, se logró identificar narrativas y relatos de las subjetividades –con las sensibilidades, reflexividades y expresiones estéticas- en esta institución dedicada a la cultura, como un ejemplo de la diversidad de los individuos que la conforman, y que desde la visión posmodernista se ha podido contrastar con el discursos y prácticas funcionalista de la cultura organizacional.

De las 10 entrevistas registradas en formato digital se extrajeron, mediante un análisis exhaustivo de las mismas, las *narrativas* que se expresan en *fragmentos discursivos* o *partes de texto* consideradas como *unidades de sentido* que evidencian tanto

descripciones de carácter general cuanto posturas de carácter individual relacionadas con el propio mundo subjetivo de los miembros pero compartido en el contexto de la organización

#### 4. Discusión

##### **Descripción general del Museo del *Quai Branly***

El *Musée du Quai Branly*, ubicado en París a pocos metros de la Torre Eiffel, lleva su nombre debido a que se ubica junto al muelle *Branly* del río Sena, y fue inaugurado el 20 de junio de 2006 por parte del entonces presidente francés Jaques Chirac, quien en el discurso inaugural decía: “Ahora que el mundo observa la mezcla de las naciones como nunca antes en la historia, era necesario imaginar un lugar original que haga justicia a la infinita diversidad de culturas, un lugar que expresa una mirada diferente sobre el genio de los pueblos y las civilizaciones de África, Asia, Oceanía y las Américas” (en S. Martin 2011, 1). La construcción del museo sería para el presidente “un gesto diplomático más que un acto de política cultural”, y que al propio tiempo evidenciaba su convicción sobre “el modelo cultural, político y económico de la democracia occidental” (S. Martin 2011, 17). El liderazgo de llevar adelante el proyecto fue encargado por el Chirac a Stéphane Martin, funcionario de carrera de la administración pública francesa, quien luego asumiría la presidencia del museo.



Fotografía 2. Edificio del museo del *Quai Branly*  
Fuente: propia de la investigación, 2014

---

<sup>9</sup> Traducción del autor.

La adopción del nombre homónimo al muelle deviene de una opción a una controversia en la elección de la denominación del museo, puesto que la herencia colonialista en las ciencias sociales miraba las culturas colonizadas por Europa como “primitivas” o “exóticas”; la crítica a esa postura de imposición cultural hizo que los teóricos de la antropología imaginaran nuevas denominaciones de lo que se quería exhibir en ese espacio, y aparecieron los apelativos como el de “artes primarias” (*arts premiers*), que no obstante la visión de respeto que imprimía esta nueva denominación, no tardó igualmente en ser blanco de críticas pues se debatía que no eran sino expresiones que ocultaban la misma visión de aculturación, puesto que el solo hecho de mostrar dichos objetos con la visión del arte occidental significaba sacarlas del contexto en el que fueron originalmente concebidas, tanto en su función utilitaria como simbólica.

Es así que la idea de crear un museo moderno de arte primitivo fue descartado en la denominación para adoptar el nombre del muelle, tal como lo hicieron otros museos como el *Musée d'Orsay*, junto al muelle homónimo, que posee una vasta colección de arte de la época del llamado impresionismo, de finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

Ducoin (2011, 33) señala que se dieron dos posiciones en torno a la exhibición del “arte primitivo” en el Museo del *Quai Branly*, la primera que defendía el punto de vista estetizante considerando que el arte obedece a nociones de pureza y de universalidad que el objeto contiene por sí mismo aún si el creador no lo reconoce, y la otra la de los defensores de la visión etnológica que sustenta que “el arte, como lo consideramos, no existe para los pueblos que crearon los objetos, el concepto de lo bello no se entiende, y para ellos son objetos que no se pueden contextualizar, extraer de los rituales a los que están asociados”.

El autor en referencia defiende la idea que este tipo de arte es más de índole antropológico que propiamente estético, pero que de todas maneras tenemos el derecho de ver las obras de arte, si esa es la perspectiva, no olvidando que el hecho de aislar un objeto para estudiarlo es propio del pensamiento racional moderno que se opone al pensamiento “mágico”.

No obstante las controversias, para S. Martin “es un debate completamente superado” (entrevista 2014), por ello el museo siguió adelante con su propuesta museológica y

museográfica<sup>10</sup> que mira las creaciones no occidentales desde el punto de vista de la estética occidental respetando el contexto del cual fueron extraídas. Esta visión del “arte primitivo” es distinta del denominado “primitivismo”<sup>11</sup> como corriente artística contemporánea occidental, que ha sido de larga reflexión por parte de los historiadores y teóricos del arte por su inspiración en las fuentes extra europeas y particularmente africanas de las expresiones creativas, que dieron lugar a un mercado del “arte primitivo” alrededor del mundo y particularmente en Europa.

En la misma línea museológica señalada en el párrafo anterior, el *Musée du Louvre* abrió por pedido del propio presidente Chirac, en el año 2000, una sala dedicada a las “*Arts Premiers*”, misma que fue concebida por el investigador y coleccionista francés Jacques Kerchache [1942-2001]. En esta sala, vigente en la actualidad se constituyó como el antecedente para la posterior apertura del Museo del *Quai Branly* dedicada al mismo tema; esa sala está ubicada en el *Pavillon des Sessions du Louvre* y en ella se exhiben 108 objetos considerados “obras maestras” (*chefs d’œuvre*) de las culturas no occidentales.

La colección del museo del *Quai Branly*, que cuenta con más de 300 mil piezas, se constituyó a partir de dos museos que fueron cerrados con anterioridad para dar paso a la creación del nuevo museo en el muelle Branly; se trata del *Musée de l’Homme* fundado por Paul Rivet en 1938, y del *Musée National des Arts d’Afrique et d’Océanie* fundado por Andrés Malraux en 1962. Stéphane Martin (en *Musée du Quai Branly* 2012), Presidente del Museo, expresa que “la colección la colección es el punto de partida desde el cual el museo ha moldeado su identidad, la de un museo para el siglo XXI, con una innovadora arquitectura y museografía, todo en el corazón de una capital internacional”. Aparte de las 300 mil objetos, el museo cuenta con un fondo de 700 mil fotografías y 320 mil documentos, y se exhiben de manera permanente 3.500 piezas, que es la parte visible de la colección total, que representa tan solo 1,16 % del total de objetos de la colección, lo que permite inferir la riqueza del espacio para el desarrollo de investigaciones y exhibiciones a futuro.

---

<sup>10</sup> La *museología* se entiende como la ciencia de carácter general que trata del museo y su influjo en la sociedad, la *museografía*, en contraste, se refiere más bien al conjunto de técnicas y prácticas para su funcionamiento (cfr. DRAE 2001).

<sup>11</sup> El primitivismo, iniciado a finales del siglo XIX, fue acogido por artistas como Paul Gauguin, Pablo Picasso y Wilfredo Lam, entre otros.

Se podría destacar, de manera general, algunos aspectos posmodernos en el museo del *Quai Branly*; en primer lugar se trata de un museo que describe las manifestaciones de la diversidad humana en un centro urbano fundamental de la cultura de Occidente; además la arquitectura se refleja en un collage de estilos entre lo contemporáneo, lo clásico, sumado a que el contenido del museo privilegia el sentido de la diversidad humana en un mundo contemporáneo, así como los aspectos estéticos de las culturas extra europeas, que se constituyen en la principal fuente de diálogo museístico.

La narrativa museológica enfoca “fragmentos” de las culturas ancestrales que dialogan entre sí bajo el criterio y la mirada de la estética occidental, cuya lectura textual evoca, naturalmente, la pluralidad de las expresiones creativas y en permanente diálogo con las concepciones de arte de Occidente, que intenta superar las nociones del llamado “primitivismo” en la historia clásica del arte universal. Además, pretende conciliar en un espacio relacional la doble mirada: la científica occidental y la cultural originaria, sustentada en un discurso sobre la estética de los objetos extra europeos.

A la emoción estética, que supone la visita de estas obras, se suma la posibilidad de contar con información individualizada sobre cada una de ellas, así como de la historia de las sociedades desde las cuales éstas han provenido y que han creado estos objetos, disponiendo de medios especializados para comunicar con la más sofisticada tecnología. Del mismo modo, en el aspecto museográfico, las formas de sostener los objetos dentro de los contenedores en las salas de exhibición son de un diseño particularmente minimalista, que no invade la forma de mirar y de proyectar sus objetos para el deleite del público.

### **Aspectos artefactuales**

El aspecto más visible del museo es, efectivamente, su conjunto de arquitectónico que incluye el jardín y el restaurante, los que pueden acoger diariamente aproximadamente a 2.000 visitantes. La arquitectura es posmoderna, y se constituye a su vez por tres diversos bloques que se conectan entre sí. El espacio del edificio principal, en el que están las exposiciones, tiene la forma de un gran puente suspendido y mantiene una preeminencia de construcciones geométricas de varios colores que difieren de las edificaciones clásicas de París.

El edificio se encuentra cerca del *pont de l'alma* a orillas del río Sena, y tiene un largo panel de vidrio de 12 m. de alto y 200 m. de largo, que aísla el conjunto arquitectónico con la avenida principal, y en el que se colocan inscripciones de diversas procedencias, como ideogramas chinos o representaciones del arte rupestre ancestral, como recurso museográfico; del mismo modo, el panel transparente sirve para atraer al público con impresos de imágenes alusivas a las exposiciones, en varios idiomas, que llama a reflexionar sobre la diversidad de las culturas del mundo. La forma de exponer las ideas en el vidrio se lo hace por medio de fragmentos de textos que son muy llamativos para los viandantes; adicionalmente, en los textos impresos integrados en el vidrio, se sitúa información de las diversas exposiciones y el calendario de actividades que el museo va a realizar durante el semestre.

Los jardines bordean el museo y es un aspecto que incorpora la naturaleza alrededor de un edificio de estilo posmoderno. Además, la estructura en que están realizados los jardines está inspirada en diseños de los pueblos extra europeos con una serie de plantas nativas que expresa la importancia de la naturaleza como parte del conjunto de edificios. Los jardines verticales del edificio secundario contrastan con el diseño del edificio principal y a su vez constituye una transición entre una arquitectura geométrica contemporánea con el edificio patrimonial característico de la época del siglo XIX de París, que se encuentra junto a aquél.

Por otra parte, el jardín vegetal del botanista Patrick Blanc, formado por 15.000 plantas de un total de 150 especies, distribuidas en 800 m<sup>2</sup>, cubre de vegetación la fachada del edificio que bordea el *quai Branly*. La construcción del museo cumple la normativa de Alta Calidad Medioambiental (HQE) en sus estructuras, en los materiales elegidos (madera europea cultivada...), en su integración en un medio urbano, en el espacio concedido a la vegetación y a la biodiversidad, en la elección de la flora y la fauna que lo habitan. (Musée du Quai Branly 2014)

Dentro del jardín existe una reproducción de una escultura de una cabeza colosal olmeca, para comunicar que el espacio alberga culturas ancestrales y extra europeas. Algunas oficinas, particularmente las de los directivos, contienen jardines verticales que dan una decoración *sui generis* a los espacios del edificio y la forma de distribuir los escritorios y las mesas de trabajo son de diseño muy contemporáneos, en el que se conjugan estilos minimalistas con estilos recargados.

En la parte posterior del museo hay un tercer bloque secundario que es un edificio de tipo moderno, donde se encuentran parte de las oficinas administrativas. Desde la parte

posterior del museo se puede mirar parte del jardín y sobre todo se puede apreciar otro ángulo del conjunto arquitectónico; desde el restaurante, en la parte superior del museo, se tiene una vista panorámica de la ciudad de París y, muy cerca, se aprecia la torre Eiffel; durante la noche el edificio del museo se ilumina por una serie de luces de neón de color del azul y blanco dando una imagen diversa de la imagen visual del museo durante el día, con colores fríos en lugar de los cálidos del día.

Es interesante notar que algunos lugares, como por ejemplo las áreas de museografía y de conservación, tienen diseños en los cielos rasos en los que las alusiones al arte ancestral y originario están presentes tanto en sus formas como su colorido. Los lugares destinados a la conservación de bienes culturales mantienen un riguroso sistema de climatización, y el acceso restringido conforme las normativas internacionales relacionadas a la preservación de objetos en los museos.

Hay abundante señalética, dentro y fuera museo, que indica los distintos espacios existentes en el sitio museal; la mayoría de caminos, senderos y pasillos tienen accesos para personas con discapacidades en la movilidad; adicionalmente, como parte del jardín hay en la entrada un sistema sofisticado de seguridad que impide que se pueda entrar con objetos. La librería se encuentra en un espacio de transición entre el jardín y la entrada del museo y exhibe una multiplicidad de artefactos, textos y *souvenirs* relativos tanto a la naturaleza del museo como a lo relacionados con él de las exposiciones.



Fotografía 3. Piezas de Oceanía  
Fuente: propia de la investigación, 2014



Fotografía 4. Vitrina con piezas de África  
Fuente: propia de la investigación, 2014

El diseño de este espacio es muy amplio y permite que sea una especie de galería de artículos arte y artesanía contemporáneos. Las salas de exhibición mantienen una museografía que resalta la elaboración artística de las piezas. Los colores de las salas son naranja, rojo, amarillo y azul, que identifican a cada sección de los cuatro continentes que exhiben sus obras: Asia, Oceanía, África y las Américas. Hay vitrinas de gran tamaño cuyo diseño permite una multifuncionalidad que permite que éstas se adapten a necesidades múltiples, así como a la rotación de las piezas que se exhiben, que son necesarias por asuntos de conservación.

La biblioteca tiene un diseño contemporáneo, en la que los visitantes pueden acceder directamente a las colecciones, además incorpora en su espacio cubículos y salas de reuniones para los investigadores que realizan sus pasantías en el museo y que tiene un carácter más privado. Por otra parte, la producción de textos tiene un diseño muy llamativo y se realiza con un concepto gráfico de alta calidad, aparte de esto se ha publicado alguna documentación en lenguaje *braille* para personas con deficiencias visuales.

### **Aspectos simbólicos claves**

Dentro de los símbolos claves, se han escogido intencionalmente cuatro, que se podrían considerar como los de mayor relevancia; tres provienen del proceso de *simbolización* desde los artefactos, y uno desde las presunciones básicas proveniente del proceso de *interpretación*, conforme lo planteado en el modelo dinámico sobre cultura organizacional de Hatch (1993).

El primer símbolo clave es la figura utilizada como logotipo del museo, que identifica de manera inmediata el contenido que el espacio cultural quiere comunicar, esto es, la presencia de un arte originario y de las formas de valorar dicha expresión creativa dentro de un contexto contemporáneo occidental. El objeto es una pieza arqueológica que simboliza a una mujer de consistencia física gruesa quien, a su vez, se encuentra en una condición de embarazo –probablemente asociada a un rito funerario relacionado con la fertilidad- y está ubicada en la sección de artes originarias del *Pavillon des Sessions* del Museo del Louvre al suroeste del edificio, y fue adquirida en 1998. La riqueza iconográfica del objeto es evidente, puesto que no solamente se aprecia la calidad de la elaboración de la cerámica sino de los diseños geométricos insertos en el

cuerpo de la persona representada. Además, es de notar el contraste de los colores terracotas de la parte superior del cuerpo con el negro y beige de los muslos de la mujer.



Fotografía 5. Cerámica Chupícuaro (300 a.c.)  
Fuente: propia de la investigación, 2014

Por otra parte la composición artística de la pieza es notable, tanto por la intencionalidad de las proporciones cuanto en el manejo del equilibrio en el diseño, particularmente se evidencia en la geometría que se mimetiza en el rostro del personaje. Estas representaciones son símbolos que provienen de la estética ancestral de la cultura Chupícuaro, del periodo formativo tardío o preclásico del territorio noroccidental del actual México, aproximadamente en el periodo del 300 a.c., y se dice que fue la cultura que más influyó en la zona de Teotihuacán.

Jacques Kerchache, uno de los inspiradores de la creación del museo y defensor del arte no europeo, publicó en 1990 un manifiesto que tituló “*Para las obras maestras del mundo entero que nacen libres e iguales*”, y que se constituyó, con un sentido evidentemente irónico, en un llamado al *reconocimiento* de la existencia de una estética universal, aspecto que se podría resumir en el contenido simbólico de la pieza aludida en este espacio.

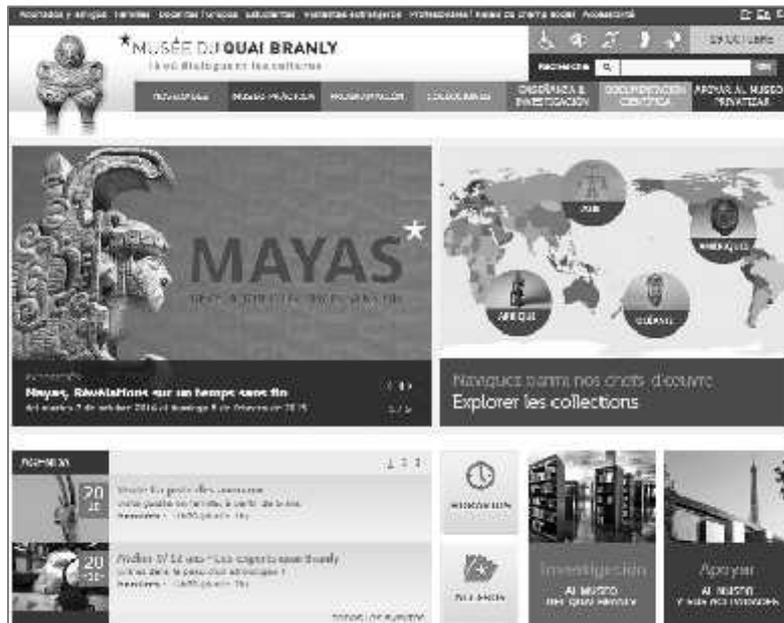
El segundo símbolo clave identificado en esta investigación se trata, evidentemente, del propio complejo arquitectónico del museo, simbolizado en la originalidad de su diseño, que fue concebido por Jean Nouvel, y descrito en las secciones precedentes, y particularmente de su edificio principal que es como un puente sostenido en pilotes. Lo que se podría decir, adicionalmente, es que la fachada que se compone de 30 cubos multicolores, expresan una aparente irregularidad en sus formas y colores, y que

forman un conjunto armónico que no distorsiona con la intencionalidad estética del creador.

Los cubos, interiormente, son utilizados con un propósito escenográfico que permite un recorrido particular cuando las exposiciones utilizan esos espacios. Interiormente, la distribución del espacio se constituye en un verdadero reto para albergar el despliegue de las exposiciones permanentes y temporales, para lo cual fue necesario trabajar con especialistas que dieron solución a la manera de colocar los objetos en los lugares más irregulares, pero que demandó un mayor sentido de creatividad en la museografía.

Se podría afirmar que el edificio, muy próximo al icono parisino que es la torre Eiffel, simboliza el sentido integral de ruptura que está presente tanto en el contenedor como en las temáticas exhibidas en su interior, que denotan un quiebre de los conceptos tradicionales de las artes visuales; además, la ubicación del complejo en un sitio estratégico de una de las ciudades más importantes del mundo tradicionalmente conocida por la riqueza de sus expresiones culturales y artísticas, es un llamado de atención a la mirada de valoración que se debe dar a la diversidad cultural y de las expresiones estéticas de los “otros”, que fueron anteriormente sujetos al poder colonial.

El tercer símbolo clave evidenciado se refiere a su página web: *www.quaibranly.fr* como un referente del uso de las tecnologías digitales y redes sociales, acorde con el desarrollo tecnológico actual y de permanente innovación que proyecta permanentemente este espacio de cultura. Y de ahí la importancia planteada por Milton Santos (1994) referente al llamado *medio técnico, científico e informacional* y su hegemonía en un espacio geográfico y relacional. El sitio en Internet posee un total de 700.000 imágenes, de los cuales 300.000 son objetos culturales; acceden anualmente cerca de dos millones de usuarios. La cuenta de *Facebook* tiene alrededor de 40 mil seguidores y la de *Twitter* 10 mil.



Fotografía 6. Página web del museo  
Fuente: propia de la investigación, 2014

El aspecto simbólico de la página web tiene relación con el sentido de que el museo, pese a exhibir objetos provenientes de culturas ancestrales, proyecta una imagen contemporánea y *avant garde*, con una relación afín al uso de la tecnología digital de última generación; así que dentro de sus proyectos museográficos están presentes los recursos multimedia y producciones audiovisuales, presencia en las redes sociales y repositorios digitales de información, así como diseños que contemplan el uso de programas informáticos actualizados como *e-cards*, *podcasts*. La página web permite descargar los catálogos y otra información relevante en formato *pdf*, además de la posibilidad de acceder al *online Store* y otros recursos en línea relacionados con la investigación científica de los contenidos del museo.

El cuarto y último símbolo clave elegido proviene de una *interpretación* sobre la idea de la recuperación de las artes visuales no europeas, y que proviene de la reflexión de las presunciones básicas de la cultura organizacional que anima al museo, y se relaciona con *les arts premiers*. En uno de los espacios del complejo museal está la inscripción que dice, en palabras propias del impulsor del proyecto:

*J'ai, au fon de moi, le rêve, qui, je l'espere, deviendra réalité, d'un musée imaginaire qui regrouperait les chefs-d'œuvre des arts premiers.*  
*Jacques Chirac, 9 mars 1995*<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> “Yo tengo, en el fondo de mí, el sueño que espero se convierta en realidad: un museo imaginario que incluya obras maestras del arte originario”. Jaques Chirac, 9 de marzo de 1995.

Interpretando el contenido, se podría afirmar que el recorrido en general es una experiencia estética que afecta el imaginario de las personas; se trata de un sendero cultural que sensibiliza a cada uno en lo hondo de su concepción personal, toda vez que se trata de un encuentro directo con obras de arte producidas con una cosmovisión completamente distinta a la occidental y, en términos generales, el museo propone una ruptura con los preceptos tradicionales, incluyendo los relativo a la arquitectura que ha sido concebida por un arquitecto célebre. Se nota, entonces, una notable dialéctica entre tradición y modernidad, ideas que actualmente se discuten en la teoría organizacional.

Se trata de un ambiente lleno de significados profundos y de objetos provenientes de distintas partes de las civilizaciones extra europeas, y en donde la crítica dominante se fractura en los conceptos de apreciar aquello que es bello y aquello que no lo es, sumado a la presencia de factores que son propios de las culturas que representan, y que están insertos simbólicamente en las piezas que se exhiben, tales como el mundo de los espíritus, los dioses y los seres sobrenaturales; aspectos que invitan a reflexionar cómo una antigua potencia del poder colonial intentó colonizar el imaginario de las culturas originarias.

### **Aspectos valorativos**

La misión del museo se expresa en que “aspira a transmitir una impresión adecuada de la importancia de las Artes y Civilizaciones de África, Asia, Oceanía y las Américas, en una encrucijada de múltiples influencias culturales, religiosas e históricas” (Musée du Quai Branly 2014). Por otra parte es un lugar de diálogo científico y artístico, punto de intercambio entre estudiantes y especialistas de las disciplinas científicas relacionadas con el ámbito del museo.

El museo está organizado básicamente en dos grandes áreas, por una parte la educativa e investigativa, y por otra la de patrimonio y colecciones. La primera se encarga de diseñar y organizar una política innovadora para hacer del museo una institución de conocimiento firmemente comprometida con la investigación; y la segunda con el mantenimiento, conservación, catalogación y desarrollo de las colecciones.

No obstante el museo ser un *établissement public*, que le hace una institución pública con mayor autonomía, no escapa desde luego a las normativas del sector público francés, con la respectiva obligatoriedad de seguir los procedimientos relativos la

aplicación del *Code des Marchés Publics*, que da el ordenamiento administrativo de la institución; por tanto, tiene varios mecanismos de control financiero, razón por la cual se respetan las normas del manejo de los recursos públicos a través del código de las finanzas públicas de Francia. En su calidad de establecimiento tiene una triple tutela: del Ministerio de Cultura y Comunicación, del Ministerio de Enseñanza Superior y del Ministerio de Investigación; es por tanto un museo y un centro de enseñanza y de investigación. Se recoge de la página web el siguiente extracto:

El *musée du quai Branly* acoge formaciones relacionadas con sus colecciones o que se corresponden con los temas científicos definidos por el departamento de investigación y formación: arte occidental o no occidental, patrimonios materiales e inmateriales, instituciones museísticas y sus colecciones, relaciones entre tecnología y cultura material. El *musée du quai Branly* no está habilitado para expedir títulos nacionales y no sustituye a las universidades ni a las escuelas especializadas. (Musée du Quai Branly 2014)

En el aspecto normativo de la investigación científica que promueve el museo se destaca el enfoque comparativo y pluridisciplinario que entienda el arte desde una mirada inclusiva tanto en la producción material como inmaterial del patrimonio cultural que tengan relación estrecha con los aspectos de la construcción de identidades sociales y colectivas en el que la etnización y la estetización de la cultura deben ir juntas (Musée du Quai Branly 2014). Las políticas de patrimonialización giran en el sentido de que la apropiación de los bienes culturales se enmarque en una relación entre los Estados-nación y las minorías culturales o entre los países dominantes y los países dependientes.

Por la propia naturaleza de su colección, el *musée du quai Branly* tiene una vocación internacional y mantiene una política activa de cooperación con los países de origen de sus colecciones. Apoyo a la creación de museos, inventarios de colecciones, creación de bases de datos, recepción y formación de profesionales extranjeros, coproducción de exposiciones, ayuda a la puesta en valor del patrimonio, préstamo de obras... El museo multiplica sus intercambios en forma de cooperación científica, cultural y técnica. (Musée du Quai Branly 2014)

Las políticas editoriales establecen diferentes maneras de poner en valor las investigaciones realizadas, por medio de catálogos, libros, artículos, filmes, producciones musicales o recursos en línea; al propio tiempo se considera de importancia establecer lenguajes distintivos para los públicos diversos. Es pertinente revisar algunas cifras:

<b>CIFRAS DEL 2013</b>
Más de 10 millones de visitantes desde la apertura del museo
1,3 millones de visitantes en 2013
17.296 visitantes fin de semana
6.100 visitantes al “taller nómada”
357.831 visitantes a “Queridos Cabellos”
527.582 visitantes a “Bienal Photoquai”
18% visitantes extranjeros
96% tasa de satisfacción
223.763 visitantes escolares

Tabla 2. Datos del museo en 2013  
Fuente: *Musée du Quai Branly*, 2014

La estructura del equipo se basa en personal joven con creatividad y liderazgo, y su forma en una forma de planificación es eficiente; las formas de trabajo son por medio de la conformación de equipos de trabajo que operan de manera transversal en los distintos proyectos que se realizan. El museo mantiene y promueve equipos de alto rendimiento que valora tanto el trabajo con eficiencia como la creatividad en las propuestas, y fomenta la visión internacional en sus miembros; la mayoría de los funcionarios son menores de alrededor de 30 años.

### **Aspectos presuntivos**

Uno de los temas que se puede describir en los aspectos presuntivos y de las creencias se relaciona con la concepción integral del museo, ya que “el *quai Branly* es un museo del siglo XXI, con una arquitectura y una museografía innovadoras en el corazón de una gran capital internacional” (Musée du Quai Branly 2014), y además pretende integrar dos vertientes contemporáneas de la manifestaciones humanas, y que inspiraron al presidente francés a promover la creación de este espacio organizacional: “a los ojos de Jaques Chirac era esencial reconciliar el *yinn* cultural con el *yang* científico” (S. Martin 2011, 68). Es decir, es un espacio que intenta armonizar las manifestaciones de la ciencia con las expresiones de la cultura y el arte. Esta idea fuerza, sobre la síntesis de estos dos aspectos, se manifiesta de manera permanente tanto en su estructura administrativa como investigativa desde donde se generan las exhibiciones con estas dos vertientes integradas.

Se nota un gran despliegue mediático y de posicionamiento público del museo; no solo por la copiosa cantidad de publicaciones de divulgación como catálogos, libros y recursos digitales y virtuales, sino también por las campañas de difusión que son

técnicamente realizadas en las que el museo se presenta como un lugar de diversidad cultural con un sentido de entretenimiento.

Es evidente que dentro de las creencias que animaron la creación del museo se encuentra el sentido antropológico de reconocer la igualdad de las manifestaciones culturales de los diversos pueblos del mundo, de ahí el lema del museo como “el lugar donde dialogan las culturas”; y que, de manera reiterativa en algunos documentos del museo, se menciona la célebre cita del antropólogo Bronislaw Malinowski [1884-1942] que señalaba la necesidad de considerar siempre las convicciones y los valores fundamentales de los seres humanos diferentes a partir del punto de vista de ellos. El museo pretende revalorizar el conocimiento antropológico, que está permanentemente presente a lo largo de muchas de sus publicaciones e incluso pone en relieve a uno de ellos, en el nombre de uno de sus espacios, que lleva el nombre: *Theatre Claude Lévi-Strauss*, además de otros célebres antropólogos contemporáneos como Philippe Descola.

El museo expresa una visión de encuentro con las culturas extra europeas, en un centro cosmopolita que fue paradigma de la cultura de Occidente; y por tanto, hay un sentido de valorar la diversidad en un mundo posmoderno, lleno de incertidumbres, cambios y reconocimientos de las diferencias. El retorno de las artes que injustamente fueron consideradas como “primitivas” durante un largo tiempo, señala S. Martin, es la concretización de un sueño que muchos intelectuales y artistas han tenido durante más de un siglo.

Así, las creencias que animan al museo se relacionan con los temas de la antropología, la etnología, la historia y, en especial, el arte. A ello se suma el “desarrollo sostenible está en el corazón del proyecto por su voluntad de abrir un diálogo sobre los grandes temas de la actualidad: la globalización, la relación con los demás y con el medio natural” (Musée du Quai Branly 2014).

Y la visita que se ofrece al público contiene una selección de obras de calidad excepcional que constituyen una magnífica antología de las artes originarias de los cuatro continentes, junto a una arquitectura en armonía con el espíritu del lugar. Adicionalmente, se menciona en los textos de la museografía la idea que este sitio es un “*un musée pour tous*” (un museo para todos), cuya aspiración de inclusión a la diversidad humana está explicitada en varios espacios de la institución, tanto en las

partes en las que se destina a los usuarios cuanto en los destinados al personal administrativo y técnico.

Hay en el museo un alto sentido de responsabilidad y sentido de planificación en el trabajo, pues aproximadamente se prevé las exhibiciones por los menos con tres años de anticipación, pero por otra parte se nota una sobrecarga de actividades simultáneas, pues las personas tienen varios proyectos que los realizan de una manera concurrente; por ello el museo recurre a contratar personal externo para apoyar las diversas exposiciones y eventos culturales que se realizan permanentemente en el museo. Y la idea de inclusión implica también que en la apertura de las exhibiciones participan no solamente el público invitado sino todas las personas que participaron en la elaboración de ellas, desde los investigadores y curadores que elaboraron los conceptos base como los que realizaron el montaje de las piezas en los contenedores

La importancia de reconocer el arte originario se nota desde la entrada principal del museo, que está adornada por una enorme escultura de madera (tótem) proveniente de las culturas indígenas norteamericanas, aspecto que es de destacar pues todos los espacios contienen elementos que evocan las diversas culturas de África, Asia, Oceanía y de las Américas. Incluso, las oficinas tienen una decoración que, a pesar de mantener un diseño tradicional contienen elementos alusivos a las culturas aborígenes como representaciones, tapices, ilustraciones y *posters* de las distintas exposiciones.

La importancia que da la cultura organizacional del museo a la individualidad se expresa por ejemplo en los carteleras, donde los empleados y los funcionarios tienen la posibilidad de expresar sus subjetividades y hacer sus propias creaciones en una suerte de *collage* en donde pueden expresar abiertamente el ámbito de sus sentimientos, emociones y afectos así como también expresiones estéticas relacionadas con el museo o de su vida particular y familiar. Incluso, en algunos escritorios de los funcionarios tienen perfumes que adornan sus escritorios, y la forma de los lugares en donde están los archivos son de un diseño contemporáneo acorde con la arquitectura del edificio, pero con una particularidad en el diseño que le ha dado cada uno de los funcionarios.

### **Narrativas de la subjetividad**

Como parte de los aspectos presuntivos se han ubicado a las narrativas de la subjetividad. La selección de las narrativas y los relatos de las subjetividades se ha

realizado de manera selectiva, con la perspectiva de la “fragmentación posmoderna”, en donde no hay ideas terminadas ni historias lineales, tal como se explicita en las referencias al cine posmoderno. Por tanto, los textos de la etnografía organizacional son encuentros con las sensibilidades, las reflexividades y las expresiones estéticas en un espacio de inestabilidades, incertidumbres y anhelos.

Estas voces marginales constituyen *fragmentos de discursos* que se contrastan con los discursos modernistas y funcionalistas de la organización. La identificación de estos fragmentos narrativos “al margen” se realiza sobre la base de la *intersubjetividad* que se produce en el encuentro entre el sujeto investigador y el sujeto investigado. Adicionalmente, las narrativas autobiográficas se entienden como fragmentos de historias de vida, que son necesarias para la recuperación de la subjetividad en la etnografía posmoderna, en la que se transcriben los diálogos que pueden parecer inconexos y extraños que al conseguir unirlos se llega a una mayor comprensión.

Esta investigación propone que la categoría *subjetividades* se expresa, desde la perspectiva posmoderna que visibiliza las pequeñas historias, en tres subcategorías: i. *sensibilidades*, ii. *reflexividades* y iii. *expresiones estéticas*. Las *sensibilidades* implican discursos sobre los aspectos emocionales, sentimentales, afectivos, entre otros; las *reflexividades* se manifiestan en los discursos con opiniones sobre sí mismo y el entorno organizacional; y las *expresiones estéticas* son discursos que se relacionan con las manifestaciones creativas y el arte.

Esta clasificación responde, esencialmente, a una necesidad de ordenamiento de las micronarrativas de los informantes claves para lograr una articulación en el análisis de los “fragmentos de discurso”, que han sido propuestos por el autor de este trabajo basado en el posmodernismo organizacional y tomando en cuenta las características de la organización motivo de estudio.

SUBCATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
<i>Sensibilidades</i>	Se refieren a los microrrelatos en los que los actores expresan emociones, sentimientos, afectos, simpatías, empatías, esperanzas, orgullos, anhelos, alegrías, etc., que están relacionados con el espacio-dinámica organizacional.
<i>Reflexividades</i>	Se manifiestan en las narrativas en los cuales los actores opinan o describen aspectos sobre sí mismos, de otros o sobre los diversos aspectos del espacio-dinámica organizacional, tanto en lo relacionado a como “es” o como “debería ser”.

<i>Expresiones estéticas</i>	Son descripciones o percepciones relacionadas al arte, la creatividad, la poética y la estética en general, que se manifiestan o están presentes en este espacio-dinámica organizacional y sus aspectos inherentes.
------------------------------	---

Tabla 3. Subcategorías de la subjetividad

Fuente: elaboración del autor

Las subjetividades se visibilizan en los microrrelatos, en las pequeñas historias narradas por los miembros en la organización y que son parte del conglomerado de las presunciones básicas que conforman la cultura organizacional entendida sobre la base de la textualidad, la fragmentación y la resistencia que caracterizan al pensamiento posmodernista (Alvesson y Deetz 2006, 256); en este punto, se pretende ilustrar una perspectiva alejada del positivismo y funcionalismo organizacionales.

Se entiende que estas subjetividades, a pesar de ser manifestaciones de la singularidad de los miembros de la organización, constituyen un aspecto de naturaleza *compartida*; por tanto, sujetas a la incorporación y análisis dentro de la cultura organizacional. La forma en la que las subjetividades se comparten se refiere a un condicionante que es semejante en los relatos, por lo que se advierte un sentido cultural y por tanto de subjetividades que son transmitidas entre sus miembros.

Los microrrelatos que vienen a continuación parten de una perspectiva de la etnografía posmoderna, en la que no se cuentan historias de principio a fin, sino relatos que son “fragmentos” que se entrelazan entre sí a manera de un *collage*. De las diez entrevistas registradas en formato digital se ha extraído las narrativas que se expresan en fragmentos discursivos o partes de texto consideradas como *unidades de sentido* que evidencian posturas de carácter individual relativas al mundo subjetivo de los entrevistados, pero compartido en el contexto de la organización.

De las entrevistas realizadas en el *Musée du Quai Branly* se han extraído solamente algunos relatos relacionados con las sensibilidades, las reflexividades y las expresiones estéticas, que pueden, a su vez, ser interpretados. Se han utilizado fragmentos de las entrevistas que el autor de este estudio ha considerado como los más relevantes, con el objeto de ilustrar las subjetividades dentro de la organización. Como se notará, estos fragmentos –que han sido traducidos por el autor- pueden decir mucho acerca de la dimensión simbólica de este espacio-dinámica organizacional, y particularmente sobre

las presunciones básicas culturales que el *mainstream* funcionalista no evidencia. Los relatos hablan por sí solos, algunos ejemplos:

### **Sensibilidades**

Hélèn Fulgence (2014), directora de desarrollo cultural del museo, en entrevista con el autor, menciona que los funcionarios tienen mucha pasión por su museo y que se identifican con éste, y que además tienen un sentimiento de orgullo, aunque su trabajo es muy arduo por las múltiples tareas que tiene que hacer durante el día, pero que ellos tienen independencia en su trabajo y pueden ser protagonistas en su propia actividad. Lo que permite colegir el sentido de responsabilidad que delega la autoridad, sobre todo porque los retos de la organización son muy grandes, y al referirse al trabajo del museo señala:

**F:** Pienso que en principio era un reto la apertura [del museo]. Podíamos haber sido un museo que acoge a setecientos u ochocientos mil visitantes; lo que hubiera sido muy bueno, pero en realidad alcanzamos inmediatamente un público de un millón y medio [por año]. Lo que significa que ha sido un verdadero éxito, y todavía lo es en la audiencia y en el público que lo visita. Somos también muy populares. Pienso que somos una fuente de orgullo y de interés para la gente. La idea de construir un proyecto directamente con el curador [...] es la primera forma de hacerlo para que sea muy práctico pero también muy popular en el equipo, y me parece muy eficiente. Me gustaría tener a veces más tiempo para pensar y construir. Porque producimos siete o más exposiciones cada año o así [...] Hay mucho contenido [en los proyectos] y por eso todos están felices.

Señala que en este momento tienen excelentes proyectos y que el museo está pasando por un momento de excelencia y que ella trata de inculcar dicha idea en su equipo, y que los retos nunca terminan, incluso en la divulgación de los contenidos y los temas que promulga las exposiciones, por ejemplo: “El racismo sigue existiendo, que es la no tolerancia hacia otras personas, religiones; todavía existe, que es la ignorancia, la ignorancia profunda sobre la cultura de las otras personas, y existe. Entonces, creo que hoy todo el mundo, de todas las edades, entiende que es una gran solución el continuar con el diálogo entre las culturas. Eso es algo muy francés, es el espíritu de la Ilustración” (Fulgence 2014).

André Delpuech (2014), curador y responsable de las colecciones de las Américas en el museo, dice que tuvo mucha suerte de participar en la instalación de las piezas del museo; y que fue un tiempo muy emocionante para él, y que se sintió sorprendido cuando le propusieron ser parte del equipo y que ha sido una oportunidad para conocer a

personas interesantes provenientes de distintas partes del mundo y con distintos conocimientos, que le han permitido una interacción internacional.

**I:** *¿Y usted aprecia eso [conocer a otros colegas]?*

**D:** Sí, porque pienso por ejemplo que yo llegué como arqueólogo, un científico espero, y me gusta mucho tener contacto con el público; vengo aquí y conozco a mis colegas quienes han tenido una importante experiencia en la “bellas artes”, entonces no tenemos la misma visión sobre nuestro trabajo y sobre el tipo de objetos que estudiamos. [...] Así, en este caso estoy muy feliz porque puedo conectar gran parte de mi investigación con una red de colegas externos, y espero en cuatro años poder abrir un gran proyecto mostrando esta investigación [...] Para ser honesto soy muy afortunado de estar aquí porque es muy emocionante... Y también somos muy afortunados porque con nuestro trabajo estamos conectados con todo el mundo, trabajamos con los grandes museos en el mundo.

Para Delpuech esta ha sido una gran oportunidad para realizar sus sueños, que los había tenido desde niño, puesto que él relata que proviene de una familia modesta en una pequeña ciudad ubicada en el centro de Francia, junto a las montañas, y que cuando él les mencionó una vez a sus padres que quería ser arqueólogo le reprocharon diciéndole que estaba loco puesto que tenían la preocupación acerca de cómo viviría con esa profesión. Sin embargo, él tenía la determinación de continuar en su sueño. Ahora él tiene a cargo la colección de objetos de las Américas que estuvieron en los gabinetes de los reyes de Francia en los siglos XVI y XVII; por todo esto él se siente muy afortunado.

Ives Le Fur (2014), director del departamento patrimonial, tiene la percepción de que un museo es como un templo, debido a que su arquitectura tiene esa semejanza, como es el caso del *British Museum*, por ejemplo, en el que uno tiene un sentimiento cuando los visita que es un lugar laico pero sagrado en donde con emoción “uno va a mirar un tesoro o algo como un tesoro”.

**I:** *¿Qué es lo que piensa sobre la originalidad de este museo, de su identidad? ¿Está usted orgulloso de estar en esta institución?*

**L F:** Bien, como usted sabe yo estoy por supuesto orgulloso porque como le mencioné yo fui uno de los creadores del museo y de la museografía; entonces, automáticamente... pero al mismo tiempo me gusta este museo porque no es un museo permanente ni fijo. Le digo a todo mi equipo que lo que hacemos cada año es mover cerca de mil objetos. Tenemos alrededor de cuatro mil objetos y también tomamos unos quinientos de préstamos, de la conservación, porque esto tiene que moverse y tiene que ser dinámico. Por eso me gusta [...] El público [en este museo] tiene dos sensaciones, dos sentimientos, uno que hay más libertad que en los otros museos... solamente tienen que sentir [los objetos], entonces si quieren ellos pueden aprender cosas acerca de ellos. Y este sentimiento de libertad es manifestado y explicado por el público, y hemos preguntado sobre eso.

Como se ve, es común por parte de los funcionarios del museo el sentido de orgullo de ser parte de una institución de vanguardia en la gestión cultural en Francia, y además, la presencia de recursos museográficos que hacen de este espacio organizacional un lugar en donde se pueden tener experiencias sensibles diferentes que en los otros museos.

Stéphane Martin (2014) relata con emoción los inicios del proyecto del museo indicando que comenzó prácticamente solo él, pero se asignó un presupuesto considerable para establecer el mismo y que tenía mucha libertad dentro de las reglas existentes en Francia, que es un país al que le gusta mucho las reglas, pero básicamente logró conformar un buen equipo para diseñar el museo, más de lo que se podía haber esperado, según sus palabras, que lo realizaron entre los años 1998 y 2006.

Mientras el museo se construía él viajó a muchas partes para observar otras experiencias en el campo, pues tenía un muy fuerte interés sobre el rol que el museo podría jugar en el futuro; y estaba muy contento con su posición. En la narrativa que viene a continuación se explicita la forma en la que se concibió el museo, y especialmente la influencia que el entrevistado tuvo en las concepciones del mismo, gracias a su conocimiento y sensibilidad cultural.

*I: Entonces las ideas fueron concebidas debido a su experiencia y sensibilidad. ¿Es decir, usted dirigió más o menos la ideología o la cultura que el museo habría de tener?*

**M:** Lo sé. Nunca fue tan simple como eso. Yo no estaba solo y estaba trabajando con un equipo. Pero para ser completamente honesto debido a la situación, y también a la situación política que es bastante singular en la administración pública, pude armar mi propio equipo y no con personas que fueran enviadas a mí. Tenía una posición muy fuerte en mi equipo y mis ideas personales diría yo.

*I: Dígame algo acerca de la idea de vivir de una manera poética.*

**M:** Es una fórmula porque creo que cada uno de nosotros ahora, supongo, es una buena persona, que en algún momento de esta vida está tratando de organizarla y hacerla tan manejable como pueda y no agresiva con los demás. Es lo que yo llamo una vida poética. Significa vivir una vida que estás haciendo bien a tus hijos [...] tratando de dar una armonía a tu vida. No creo en Dios y creo en la poesía, y para mí una vida poética es un tipo de vida armoniosa. El ejemplo más llamativo es el medio ambiente y la situación de los bosques, la situación del aire la contaminación, cosas así...

## **Reflexividades**

Fulgence (2014), reflexiona sobre su vinculación al museo, y menciona que hace once años le propuso el señor Martin que trabajara en el proyecto del museo, y que esto significó una gran oportunidad profesional para ella puesto que se trataba de un

concepto y de una idea que no existía en ese momento en Francia, y que puso todo su esfuerzo y sus ideas para construir tanto la parte física como las ideas de contenido del proyecto: “Esto es muy original en el campo de los museos en París, y también en el mundo [...] Así que tuve que crear mi propia organización, decidir cuántas personas, lo que debíamos hacer, las cosas importantes para hacer, cómo trabajarían juntos, y luego diseñar los perfiles profesionales para contratar a las personas”.

La visión organizacional de Fulgence tiene relación al hecho de que a pesar de ser el museo una organización vertical, donde hay directores como jefes de divisiones, se toma en cuenta a todos, y que las cosas no son solamente verticales, puesto que personas de distintas áreas forman equipos y pueden trabajar juntos sin dificultades para alcanzar la eficiencia que demandan los proyectos.

**I:** *Usted ha hablado de la originalidad de este lugar. ¿Podría explicar por qué piensa que es un lugar diferente en relación con otras instituciones culturales o instituciones burocráticas francesas?*

**F:** Podría decir porque las exhibiciones cruzan una suerte de varios contendedores de conocimiento, esto es antropología y también historia del arte en relación con los objetos que llegaron a Europa desde el Renacimiento hasta ahora, por mucho tiempo. Pero también la idea de construir un edificio tomando en cuenta este conocimiento en un mundo cambiante, porque nosotros no contamos solo la historia de civilizaciones que han desaparecido sino que ellas están en nuestras colecciones y a los sujetos con las obras más contemporáneas. Para ello debemos crear o inventar nuevos enfoques, incluso de los temas clásicos. Entonces, esto es la verdadera originalidad [...] La originalidad radica también en el hecho de que no hay límite de tiempo y lugar geográfico para nuestras temáticas. Así que hay un número muy amplio de temas.

Fulgence (2014) señala el museo es una institución joven de apenas diez años de inaugurada, pero que es necesario estar en la cima de todo y que siempre deben inventar e innovar tal como sucedió en el momento en que el museo abrió sus puertas, que es una estrategia para no perder la idea de la excelencia que tiene los museos de París, como el Centro Pompidou o el Museo del Louvre. Anota que el museo tiene una muy buena imagen dentro de la población francesa y que vienen de otras partes del país a visitar el museo.

Con relación al presidente del museo, señala que el señor Martin es una persona de alto nivel de exigencia como servidor público, y que se ocupa tanto de los contenidos culturales como de asuntos administrativos, con una visión creativa y que es dueño de un extraordinario bagaje de conocimientos en los más diversos campos del saber, lo que ha dado el resultado de la excelencia que mantiene el museo, y que eso ha motivado

los procesos de contratación, como dos facetas complementarias para la excelencia. “Entonces, cuando contrato personas trato que ellas tengan una habilidad técnica o profesional, pero una sensibilidad para el arte y la administración también” (Fulgence 2014).

Delpuech (2014) explicita la originalidad del museo y de su nueva organización, asunto que es compartido con la mayoría de quienes trabajan en él; la idea de lo nuevo está presente de manera permanente en los discursos y narrativas dentro de la organización.

**I:** *¿Qué piensa usted sobre la filosofía que tiene el museo?*

**D:** Pienso que este es un museo original porque es nuevo y no tenemos la vieja historia como el Museo del Louvre o la formalidad del Museo del Hombre, puesto que con la creación de este museo tenemos una particular forma de organización. Así, tenemos muchas personas que tienen experiencias muy diferentes y conocimientos muy interesantes, pero un gran reto creo que a veces tenemos nosotros, como curadores, es que también tenemos una función pública y un papel educativo, y a su vez somos parte de un mundo conectado con la investigación. Y a veces no es tan fácil para las personas en el Museo entender cómo un curador puede ser también un científico. Un importante el vínculo para nosotros, por supuesto es la educación.

Por otra parte, Delpuech considera que el museo sí ha sido exitoso, porque muchas personas vienen a visitar las exhibiciones y a conocer más sobre la diversidad del mundo y de la forma particular en la que los objetos son exhibidos. No considera que son una burocracia como los antiguos museos puesto que este para él tiene una nueva visión y que cuando fue inaugurado en el año 2006 ya poseía un reto para el siglo XXI y que a pesar de ser una institución pública no operan como si fueran tal cosa, ya que ante todo tienen un objetivo educativo sustancial que entre otras cosas muestran la época colonialista de Francia pero además poseen artefactos de muchas partes del mundo para fomentar el valor de la diversidad humana. Además, él menciona que, como curador, tiene mucha libertad para proponer exhibiciones o investigaciones. Con todo, Delpuech se refiere a que actualmente hay un gran debate sobre el rol de los curadores en los museos en el mundo.

Le Fur (2014) menciona que los espacios del museo tienen un diseño particular puesto que se ha logrado en un espacio abierto adaptar una museografía que contemple una adaptación a la arquitectura del edificio y que se factible pasar en las exhibiciones de una región a otra de manera natural, y que no tiene una secuencia necesariamente en el discurso expositivo sino que se puede libremente visitar cualquier espacio: “es como el internet, se va de un lugar a otro, y si hay interés en algo se puede volver, no hay un

*mode d'emploi* en este museo, se puede escoger [lo que se quiere ver] y hay libertad en lo que se quiere visitar en el museo. Al principio, explica Le Fur, la gente estaba horrorizada, e incluso los especialistas en museos decían: “esto no es nada, esto es un caos, no significa nada”; “esto es posmoderno y anticolonialista también”.

El contenido del museo, como se ha mencionado, ha recurrido a recursos no tradicionales en la forma de exhibir los objetos; por otra parte la temática por sí mismo muy particular –*arts premiers*– implica estrategias de comunicación distintas a las tradicionales que se han enfocado en arte occidental, no es lo mismo exhibir un cuadro de Van Gogh que una máscara ritual de Oceanía; sin embargo, la idea de fusionar los discursos, la tecnologías, las regiones continentales, en un solo relato contemporáneo y con fines educativos le hace a este lugar un espacio artístico posmoderno.

**I:** *¿Usted cree que hay alguna diferencia con las otras instituciones públicas? ¿En la administración?*

**LF:** No, es la misma cosa. La única diferencia es que la nuestra es un *établissement public* [establecimiento público], que significa tener mayor autonomía que los otros. Los otros museos, como el del *Louvre*, *D'Orsay*, *Guimet*, el Centro *Pompidou* o el *Quai Branly* son establecimientos públicos; tenemos nuestro propio comité de adquisiciones, depósitos, por ejemplo. Nosotros somos absolutamente libres en escoger nuestras exposiciones. Y no se lo he mencionado mucha gentes ha querido presionarnos... esta es la diferencia. Desde el principio nosotros escogimos lo mejor. Cuando queremos tener un multimedia, escogemos al mejor equipo de París, cuando queremos realizar un vídeo, escogemos a los mejores; Hélène, por ejemplo, escoge a los mejores museógrafos independientes para realizar las exhibiciones [...] Cuando las personas vienen aquí, ellos saben que siempre hay algo para ver, como una conferencia, una película, una exposición permanente o temporal, etc.; aquí tenemos música extraña [diversa] Este no es un museo, es una ciudad cultural.

Martin (2014) se refiere a su experiencia profesional que de alguna manera ha influenciado su forma de administrar el museo, especialmente en una estadía de un año en Tahití como parte de la marina francesa, luego de lo cual regresó a París para estudiar administración pública, que luego forjarían su carácter para asumir retos más desafiantes como el de administrador del Centro Pompidou alrededor de la edad de 30 años, que fue el inicio de su trayectoria en el mundo de la cultura; luego entre otros trabajos tuvo la oportunidad de dirigir la producción radial de las orquestas públicas, que luego darían camino para llegar a ser designado por el presidente francés Jaques Chirac como director del proyecto del nuevo museo que se construiría en Francia.

**I:** *¿Usted se vio involucrado en el proyecto desde el inicio?*

**M:** Sí desde el inicio, desde la primera reunión. Y entonces sugerí a Chirac qué se debería hacer, es decir el método de la construcción de la cosa, le dije que la mayoría del tiempo de los nuevos proyectos culturales tienen dos períodos distintos: uno la construcción de algo nuevo para lo cual era necesario la creación de una pequeña administración que se establezca para construir un diseño y trabajar con el arquitecto. Y que una vez finalizada esta administración desaparece para el funcionamiento [del museo]. Y en diciembre del 98, el Museo fue creado legalmente; había proyecto de ley que se aprobó diciendo “diciembre de 98 el Museo del *Quai Branly* se crea”, y fue designada la estructura por el Presidente.

## **Expresiones estéticas**

Fulgence (2014) menciona que en el museo se han realizado más de sesenta exposiciones y han tratado de que cada una de ellas tengan una ambientación única, muy creativa desde el inicio, desde el punto de vista cultural y sobre todo artístico, sin perder la idea original creada por el curador de las mismas: “tengo que revisar el proyecto en varios momentos artísticos, y superviso no solamente el punto de vista artístico sino que exista una conexión entre la idea del museógrafo y el sentido del proyecto; aun cuando el curador podría hacerlo, pero yo ayudo en estas cosas para evitar que sean asuntos anecdóticos o irrelevantes”.

I: *¿Ellos [los museógrafos] tienen la facilidad para ser creativos?*

F. Por supuesto, se les anima para que sean creativos, algunos se sienten cómodos con esto, otros no. Pero, el asunto de la creatividad no es algo que a toda la gente le gusta tratar. A aquellos que sí, les motivo a seguir [...] En mi departamento cuando notamos que alguien es realmente bueno para la creatividad, aunque no tanto en la administración, le especializamos a la persona.

Delpuech (2014), dice que para él, como arqueólogo, los objetos que se exhiben en el museo, están ante todo conectados con la sociedad que los produjo y de su origen, por tanto el objeto en primer lugar es una fuente de información científica y no de carácter estético, y que lo más importante es mirar sus conexiones con las sociedades originarias de donde provienen: “Usted sabe que con la creación del *Quai Branly* hubo un gran debate sobre el asunto de la estética, en el sentido que tal vez no está conectada esta perspectiva con las personas autóctonas”.

Es interesante el microrrelato de Le Fur (2014) sobre una de sus exposiciones más originales, llamada *La mort n'en saura rien: Reliques d'Europe et d'Océanie* (Nunca habrá la muerte: reliquias de Europa y Oceanía), en el año 2000, cuando todavía trabajaba en el *Musée National des Arts d'Afrique et d'Océanie* y que para él ha sido

una de sus principales inspiraciones para los posteriores trabajos e investigaciones en el *Quai Branly*; ésta contenía una serie de elementos humanos, particularmente cráneos y esqueletos. Él la menciona como una expresión posmoderna en el arte que se exhibió en el museo, pues se trataba de una curaduría sobre restos humanos, esqueletos y cráneos, utilizados como objetos de arte por diversas culturas del mundo y particularmente en Oceanía, que imprime una relación estrecha con el concepto de la muerte, para así explorar un mundo desconocido e inquietante.

La exposición denotaba un frágil puente de certezas o de conocimientos para atravesar el espacio en el que se destacaban unas piezas inquietantes, que habían sido poco conocidas y algunas totalmente desconocidas; las obras remitían a aspectos existenciales del ser humano en culturas diversas. Dice que esta exhibición tenía una relación con la muerte, que está en la mente de todos, y de la relación que todo el mundo tiene íntimamente con ella. Es por eso que hicieron encuestas al público durante esta exposición, y no solo para la gente mayor sino también para los jóvenes, para saber la opinión de cómo enfrentar la idea de la muerte; fue algo muy diferente (Le Fur 2014). Fue, sin duda, una experiencia de unificación entre la historia, el arte, la antropología y la etnografía.

**I:** *¿Dos fuerzas. Una que mira en términos generales la belleza de los objetos, su estética; y la otra que mira las manifestaciones de una cultura dada?*

**LF:** Sí, entonces había una oposición entre estética y ciencia. Pero al mismo tiempo parecía completamente tonto, pero mucha gente decía que el *Quai Branly* había escogido [únicamente] el lado estético.

**I:** *Correcto. Pero la estética ganó. ¿Eso está en el imaginario de las personas?*

**LF:** Sí, pero al mismo tiempo nosotros explicamos más acerca de los objetos en su contexto, en el catálogo, luego en la exhibición permanente del museo. Yo formalmente hice una investigación, que no era para el doctorado, pero hice un montón de investigación en la Iglesia en Europa, acerca de los relicarios, particularmente esa clase de relicarios de las monjas que cuando estaban en el convento hicieron muy hermosos trajes para los esqueletos, para la gente sagrada, como un santo, etc. Yo tenía la idea de hacer una comparación entre el arte oceánico y arte europeo. Y al mismo tiempo que insistí al decir que durante mucho tiempo fue África la imagen del arte no-occidental. Pero en realidad el público no sabía del arte oceánico. He aprendido mucho sobre el arte oceánico, lo descubrí y quedé fascinado por él. Me gusta mucho. Y al mismo tiempo un podría compartir mi pasión por el arte oceánico y así podría tener un territorio muy grande en el Museo. ¿Ves? Esta es la entrada...

Es interesante este último relato de Le Fur, puesto que devela su pasión por el arte y reflexiona sobre la posibilidad de un diálogo entre las culturas occidental y oceánica, conforme los lineamientos y las presunciones básicas que están implícitos en el Museo del *Quai Branly*, que remarca la necesidad del reconocimiento de la diversidad de los otros. El aporte de Le Fur ha sido notable en la dirección de los procesos de investigación y curaduría de las colecciones del museo, donde además la idea de una visión posmoderna está presente.

## **5. Conclusiones**

La mirada posmodernista en la organización permite una recuperación de aspectos que no consideraría las visiones funcionalistas y hegemónicas de las teorías administrativas modernas. En este sentido se precisa de una estrategia cualitativa de investigación que explore la comprensión de las diversas facetas de la organización.

En el contexto posindustrial en el que se vive la cultura en las organizaciones se manifiesta en las formaciones y prácticas discursivas que se han centrado en los conceptos de eficiencia y eficacia, una un marcado sentido instrumental. Con este antecedente se precisan de otros enfoques como el posmodernismo organizacional que extiende los sentidos a conceptos como: reflexividad, ironía, artificio, azar, anarquía, fragmentación, pastiche y alegoría, que cuestionan la linealidad señalada anuncia el fin de los “grandes relatos” o “metanarrativas”.

Se deben esclarecer los conceptos de posmodernidad, como periodo histórico y el posmodernismo como mirada filosófica, esta última se relaciona con el posestructuralismo que sustenta la base teórica para emprender, por ejemplo, la deconstrucción del discurso funcionalista de la cultura organizacional para mirar otros referentes no logocéntricos y recuperar los microrrelatos de la subjetividad.

De este modo, es posible mirar a la organización como construida discursivamente El posmodernismo que pone en duda las ideas modernistas acerca de la posibilidad de un conocimiento objetivo del fenómeno social, y en contraste, toma en cuenta otros aspectos como los relacionados a la subjetividad; así, el sujeto posmoderno conforma una alteridad que radicaliza la subjetividad. Por ello lo primordial del enfoque etnográfico en la recuperación de subjetividades.

La perspectiva posmodernista sobre la cultura organizacional se relaciona con la perspectiva simbólica-interpretativa, sobre todo en relación a los postulados que se refiere con la naturaleza del lenguaje como trasmisor de signos, que establece las formas simbólicas y la interpretación de los símbolos claves de cada cultura, por medio de la perspectiva etnográfica que Geertz denomina descripción densa.

La cultura organizacional tiene un conjunto de elementos interactivos y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia como los comportamientos, los rituales, las normas, los valores, la filosofía, las reglas de juego. Hatch establece un modelo complementario que la denomina dinámica de la cultura organizacional, que intenta integrar los niveles descritos por Schein (artefactos, valores y presunciones básicas) en que integra los símbolos y la dinámica del cambio en la reproducción de la cultura.

El museo francés del *Quai Branly* se caracteriza por ser una organización de innovación tanto en lo referente a las temáticas tratadas cuanto en sus formas de trabajo, es decir en su continente y contenido; por esto y otros aspectos contiene elementos que se podría denominar como posmodernos, y se constituye como un lugar propicio para mirar las subjetividades de la cultura organizacional.

Se podrían destacar, de manera general, algunos aspectos posmodernos en el museo del *Quai Branly*, que es un museo que describe las manifestaciones de la diversidad humana en un centro urbano fundamental de la cultura de Occidente; además la arquitectura refleja un collage de estilos sumado a que el contenido del museo privilegia el sentido de la diversidad humana en un mundo contemporáneo, así como los aspectos estéticos de lo extra europeo, y los aspectos artefactuales, simbólicos, valorativos, presuntivos expresan una idea compleja de la cultura organizacional que, sumados a las subjetividades expresadas en: sensibilidades, reflexividades y expresiones estéticas, dan una mirada panorámica a la ejemplificación de una análisis posmodernista en una organización.

Finalmente, Las subjetividades visibilizan las pequeñas historias narradas por los miembros en la organización que conforman la cultura organizacional entendida sobre la base de la textualidad, la fragmentación y la resistencia que caracterizan al pensamiento posmodernista.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre Baztán, Ángel. *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A., 2004.
- Aktouf, Omar. *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle, 2001.
- Alvesson, Mats. *Postmodernism and Social Research*. Buckingham: Open University Press, 2002.
- Alvesson, Mats, y Stanley A. Deetz. «Critical Theory and Postmodernism Approches to Organizational Studies.» En *The SAGE Handbook of Organization Studies*, de Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord, 255-283. London: SAGE Publications Ltd., 2006.
- Añón, Valería. «Subjetividades.» En *Diccionario de Estudios Culturales Latinamericanos*, de Mónica Szurmuk y Robert Mckee Irwin, 260-265. México: Siglo XXI, 2009.
- Bauman, Zygmunt. *Modernidad Líquida*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Berger, Peter L., y Thomas Luckmann. *La construcción social de la realidad*. 17 ed. Buenos Aires: Amorrortu editores, 2001.
- Brewer, John D. *Ethnography*. Buckingham: Open University Press, 2000.
- Chan, Andrew. «Redirecting critique int the postmodern organizational studies: the Foucault's perspective.» *Organization Studies* 21, n° 6 (2000): 1059-1075.
- Chia, Robert. *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1996.
- Clegg, Stewart R. «Postmodern Management?» *Journal of Organizational Change Management* (MCB University Press) 5, n° 2 (1992): 31-49.
- Cooper, Robert, y Gibson Burrell. «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis.» *Organization Studies* 9, n° 1 (1988): 91-112.
- Creswell, John W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd. Sage, 2009.
- Davel, Eduardo, y Sylvia Constant Vergara. «Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações.» En *Gestão com Pessoas e Subjetividade*, de Eduardo Davel y Sylvia Constant Vergara (organizadores), 30-56. São Paulo: Atlas, 2001.
- Delpuech, André, entrevista de Andrés Abad. *Investigación doctoral* París, (Abril de 2014).
- Díaz, Esther. «Conocimiento, Ciencia, Epistemología.» En *Metodología de las Ciencias Sociales*, de Esther Díaz (Editora), 13-27. Buenos Aires: Biblos, 1997.
- Ducoin, Christophe. «Una reflexión sobre el arte primitivo.» *Elementos*, n° 83 (2011): 33-34.
- Ellis, Carolyn, Tony E. Adams, y Arthur P. Bochner. «Autoethnography: An Overview.» *Forum: Qualitative Social Research*. January de 2011. <http://www.qualitative-research.net/> (último acceso: 03 de Octubre de 2013).
- Falcão Vieira, Marcelo Milano, y Miguel P. Caldas. «Teoria Crítica e Pós-modernismo: principais alternativas á hegemonia funcionalista.» *RAE* 46, n° 1 (Jan/Mar 2006): 59-69.

- Frassa, Juliana. «Cultura Organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo.» *Dirección y Organización*, n° 44 (julio 2011): 74-85.
- Fulgence, Hélèn, entrevista de Andrés Abad. *Investigación doctoral* París, (Abril de 2014).
- Galindo, Jesús. «Encuentro de subjetividades, objetividad descubierta. La entrevista como centro de trabajo etnográfico.» *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas* I, n° 3 (1987): 151-183.
- Geertz, Clifford. *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa, 1988.
- . *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa, 2003.
- González Rey, Fernando Luis. «Posmodernidad y subjetividad: distorsiones y mitos.» *Revista Ciencias Humanas* (UTP), n° 37 (Diciembre 2007): 17-25.
- Guber, Rosana. *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2001.
- Habermas, Jürgen. *El Discurso Filosófico de la Modernidad*. Madrid: Taurus, 1989.
- Harris, Marvin. *Teorías sobre la cultura en la era posmoderna*. Barcelona: Editorial Crítica, 2000.
- Hassard, John. «Postmodern organizational analysis: toward a conceptual framework.» *Journal of Management Studies* 31, n° 3 (May 1994): 303-324.
- Hassard, John. «Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies.» *International Journal of Management Review* 1, n° 2 (June 1999): 171-195.
- Hassard, John, y Martin Parker. «Introducción .» En *Postmodernism and Organizations*, de John Hassard y Martin Parker, xi-xv. London: Sage, 1999.
- Hatch, Mary Jo. *Organization Theory, Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.
- . *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.
- Hatch, Mary Jo. «The Dynamics of Organizational Culture.» *The Academy of Management Review* 18, n° 4 (October 1993): 657-693.
- Juncosa, José E. *Etnografía y actorías sociales en América Latina*. Quito: Abya-Yala, 2010.
- Kaytal, Sudhanshu. *Critical Management Studies: Perspectives on Information System*. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009.
- Knoblauch, Hubert. «Focused Ethnography.» *Forum: Qualitative Social Research*. Septiembre de 2005. <http://www.qualitative-research.net/> (último acceso: 26 de noviembre de 2013).
- Le Fur, Ives, entrevista de Andrés Abad. *Investigación doctoral* París, (Abril de 2014).
- Lindón, Alicia. «Narrativas autobiográficas, memoria y mitos: una aproximación a la acción social.» *Economía, Sociedad y Territorio* (Colegio Mexiquense) II, n° 6 (julio-diciembre 1999): 195-310.
- Liotard, Jean-François. *La condición postmoderna*. 8va. Madrid: Cátedra, 1984.

- . *La Posmodernidad (explicada a los niños)*. Barcelona: Gedisa, 1996.
- Maciel-Lima, Sandra Mara, y José Edmilson de Souza-Lima. «O sujeito pós-moderno no debate cultural contemporâneo.» *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana* 9, n° 27 (2010): 199-217.
- Maguire, Mary H. «Autoethnography: Answerability/Responsibility in Authoring Self and Others in the Social Sciences/Humanities. Review Essay: Carolyn Ellis (2004).» *Forum: Qualitative Social Research*. March de 2006. <http://www.qualitative-research.net/> (último acceso: 26 de noviembre de 2013).
- Markóczy, Lívia, y David L. Deeds. «Theory Building at the Intersection: Recipe for Impact or Road to Nowhere?» *Journal of Management Studies* 46, n° 6 (2009): 1076-1088.
- Martin, Stéphane, entrevista de Andrés Abad. *Investigación doctoral* (Abril de 2014).
- . *Musée du Quai Branly*. Paris: Gallimard, 2011.
- Matos Martins, Paulo Emílio. «A Significação do Espaço Organizacional.» En *Trabalho apresentado à mesa Organizações 23o, Anais do Encontro ANPAD, 19 a 23 de outubro de 1999*. Foz do Iguaçu, 1999.
- Matos Martins, Paulo Emílio. *O Espaço-Dinâmica Organizacional em Perspectiva Histórica. Memória da Gestão e Análise Organizacional, do I Colóquio Internacional sobre o Brasil Holandês, Insituto Ricardo Brennan, Recife: Insituto Ricardo Brennan, 2011.*
- Musée du Quai Branly. 19 de 10 de 2014. <http://www.quaibrantly.fr/> (último acceso: 19 de 10 de 2014).
- Neyland, Daniel. *Organizational Ethnography*. London: Sage Publications, 2008.
- Ortner, Sherry B. «Geertz, subjetividad y conciencia posmoderna.» *Etnografías Contemporáneas* 1, n° 1 (2005): 25-54.
- Parker, Martin. «Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory?» *Organization Studies* 13, n° 1 (1992): 1-17.
- Quijano Valencia, Olver. *Ecosimías: visiones y prácticas de diferencia económico/cultural en contextos de multiplicidad*. Popayán: Universidad Andina "Simón Bolívar" - Universidad del Cauca, 2012.
- Rosenau, Pauline Marie. *Post-Modernism and the Social Sciences. Insights, inroads, and intrusions*. Princeton: Princeton University Press, 1992.
- Sánchez Durá, Nicolás. «Introducción.» En *Los usos de la diversidad*, de Clifford Geertz, 9-34. Barcelona: Paidós, 1996.
- Santos, Milton. *Técnica, Espaço, Tempo: globalização e meio técnico-científico informacional*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- Saussure, Ferdinand de. *Curso de Lingüística General*. Buenos Aires: Editorial Losada, S.A., 1945.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- Schlemenson, Aldo. *Análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós, 1988.

- Sisto Campos, Vicente. *Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Posmoderno*. Tesis Doctoral en Psicología Social, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 2004.
- Smircich, Linda. «Concepts of Culture and Organizational Analysis.» *Administrative Science Quarterly* (Johnson Graduate School of Management, Cornell University) 28, nº 3, Organizational Culture (Sep. 1983): 339-358.
- Soler, César Eduardo. *Ideas para investigar: proyectos y elaboración de tesis y otros trabajos de investigación en Ciencias Naturales y Sociales*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2009.
- Tsoukas, Haridimos, y Christian Knudsen. «Introduction.» En *The Oxford Handbook of Organization Theory*, de Haridimos Tsoukas y Christian Knudsen (eds.), 1-36. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- Tyler, Stephen A. «La etnografía posmoderna: de documento de lo oculto a documento oculto.» En *El Surgimiento de la Antropología Posmoderna*, de Clifford Geertz y otros, 297-313. Barcelona: Gedisa, 1996.
- Zecchetto, Victorino. *La Danza de los Signos: nociones de semiótica general*. Quito: Abya-Yala, 2002.
- Zemelman, Hugo. «Sujetos y subjetividad en la construcción metodológica.» En *Subjetividades: umbrales del pensamiento social*, de Emma León y Hugo Zemelman, 21-35. México: Anthropos, 1997.