

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

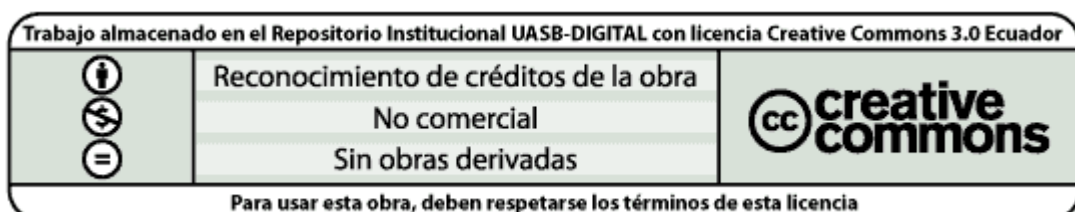
Programa de Doctorado en Administración

**Cultura organizacional en clave (pos)modernista**

Autor: Guido Andrés Abad Merchán

Director: Profesor Dr. Paulo Emílio Matos Martins

**Quito, 2015**



Yo, Guido Andrés Abad Merchán, autor de la tesis intitulada “Cultura organizacional en clave (pos)modernista”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Doctor en Administración en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 20 de julio de 2015

Firma: .....

## **Cultura organizacional en clave (pos)modernista**

**RESUMEN:** Esta investigación, esencialmente teórica, reflexiona sobre la deconstrucción del discurso funcionalista de la cultura organizacional, a partir de los estudios críticos en la gestión y de las teorías organizacionales posmodernistas que se sitúan en los márgenes del centro hegemónico en la administración. En un contexto dialéctico entre modernidad y posmodernidad, y sobre la base de las categorías de deconstrucción, discurso y subjetividad –que sustentan la mirada de que la realidad se constituye por medio del lenguaje– se elucida el concepto de la dimensión simbólica del “espacio-dinámica organizacional”. Además, por medio del análisis de las formaciones discursivas sobre cultura organizacional, la investigación examina las metanarrativas y los conceptos positivistas de las teorías modernistas en la gestión, en contraste con las teorías posmodernistas que visibilizan las subjetividades, que según este estudio son parte de las presunciones básicas de la cultura organizacional. La fundamentación de la estrategia metodológica forma parte de la reflexión teórica de la tesis, con la cual fue posible identificar una epistemología afín al posmodernismo organizacional como una contribución a la replicabilidad científica. Los datos empíricos –que ilustran la comprensión de los planteamientos ontológicos– fueron recogidos por medio de una etnografía enfocada, como estrategia metodológica antitética al concepto funcionalista de comprobación empírica, y se llevó a cabo en una organización cultural en la ciudad de París: el *Musée du Quai Branly*. La tesis contempla un aporte autorreflexivo del investigador, como *leit motiv* de este estudio, cuyo eje gira en torno a la comprensión de las teorías organizacionales críticas y posmodernistas.

**PALABRAS CLAVE:** Posmodernismo, cultura organizacional, deconstrucción, discurso, subjetividad.

### ***Organizational culture in (post)modernist clef***

**ABSTRACT:** *This research, primarily theoretical, reflects upon the deconstruction of the functionalist discourse about organizational culture, based on Critical Management Studies and the postmodernist organizational theories that are placed at the margins of the hegemonic center in management. Within a dialectical and historical context between Modernity and Postmodernity and based on categories such as deconstruction, discourse and subjectivity –that underpin the perspective that reality is constituted by language– this work elucidates the concept of the symbolic dimension of the “organizational dynamics-space”. Moreover, through discursive formation analysis on organizational culture this research examines metanarratives and positivist conceptions of the modernist management theories, in contrast to postmodernist theories that make visible subjectivities that –according to this study– are part of the basic assumptions of organizational culture. The grounding of the methodological strategy is part of the theoretical reflexivity of this dissertation, with which it was possible to identify an epistemology more akin to organizational postmodernism as a contribution to scientific replicability. Field data –that illustrate the understanding of the ontological approaches– were acquired by focused ethnography. This methodological strategy is antithetical to the functionalist conception of empirical testing, and it was conducted within a cultural organization in the city of Paris: the Quai Branly museum. The dissertation includes a self-reflexive contribution of the researcher, as a leitmotif of this study, whose main point has been the understanding of critical and postmodernist organizational theories.*

**KEY WORDS:** *Postmodernism, organizational culture, deconstruction, discourse, subjectivity.*

## **Dedicatoria**

A mis hijas, Carolina,  
Domenica y Micaela.

A mis padres, Gorky y  
Marthita, y a mis hermanos,  
Bernardo y Matías, por estar  
siempre presentes.

A David Juan Ferriz Olivares  
(*in memoriam*), por su  
sempiterno *darshan*.

## Agradecimientos

A los profesores de la Universidad Andina Simón Bolívar: Paulo Emílio Matos Martins, de Brasil, *por sua orientação paciente e dedicada nesta viagem*; Mariana Lima Bandeira, por enseñarnos lo posmoderno en la gestión; Fernando López Parra, por promover el pensamiento crítico; Enrique Ayala Mora, por su invaluable apoyo.

A Stéphane Martin y Hélène Fulgence, del *Musée du Quai Branly* de París, por permitirme realizar el trabajo etnográfico *là où dialoguent les cultures*.

A mis amigos: Francisco Salgado, por el respaldo fraterno para culminar este trabajo; Efrén Sempértegui y Shirma Guzmán por el *proofreading* del texto; Enrique Abad, por el soporte de la biblioteca.

## Índice de contenidos

<b>1. Obertura .....</b>	<b>13</b>
1.1. Introducción .....	13
1.2. Problema científico de investigación .....	16
1.3. Objetivo general .....	20
1.4. Objetivos específicos .....	20
1.5. Supuestos generales de partida.....	20
1.6. Justificación del estudio .....	22
<b>2. Teoría organizacional, crítica y posmodernismo .....</b>	<b>25</b>
2.1. Organización, sociedad y funcionalismo .....	25
2.1.1. Ciencia social y teoría organizacional .....	28
2.1.2. Metáforas y paradigmas organizacionales.....	31
2.1.3. Análisis organizacional y funcionalismo.....	37
2.2. Dialéctica modernidad/posmodernidad.....	47
2.2.1. Modernidad y crisis .....	51
2.2.2. ¿Y la posmodernidad? .....	57
2.3. Naturaleza de los estudios críticos en la gestión .....	61
2.3.1. Esclarecimiento de los estudios críticos en la gestión.....	65
2.3.2. Influencia de la teoría crítica .....	72
2.4. Posmodernismo y estudios organizacionales .....	78
2.4.1. Posmodernismo y organización posmoderna .....	86
2.4.2. Deconstrucción .....	95
2.4.3. Discurso .....	103
2.4.4. Subjetividad .....	111
<b>3. Interludio: lineamientos teórico-metodológicos.....</b>	<b>119</b>
3.1. Fundamentación de la estrategia cualitativa de investigación .....	119

3.2. Análisis organizacional como práctica deconstructiva .....	128
3.3. Análisis crítico de las formaciones y prácticas discursivas .....	131
3.4. Etnografía organizacional .....	135
3.5. Delimitación del estudio .....	140
<b>4. Cultura organizacional: deconstrucción y discursos.....</b>	<b>143</b>
4.1. (De)construcción de la dimensión simbólica del espacio organizacional.....	143
4.1.1. Espacio organizacional, tiempo y técnica .....	150
4.1.2. Resignificación simbólica de cultura organizacional .....	155
4.2. Orden del discurso en la cultura organizacional .....	164
4.2.1. Cultura organizacional como formación discursiva .....	169
4.2.2. Cultura organizacional como variable externa .....	173
4.2.3. Cultura organizacional como variable interna.....	175
4.2.4. Cultura organizacional como metáfora raíz .....	180
<b>5. Etnografía: cultura organizacional y subjetividades.....</b>	<b>183</b>
5.1. Cultura organizacional en el Museo del Quai Branly .....	183
5.2. Descripción general del museo .....	188
5.3. Relaciones entre espacio, tiempo y técnica.....	193
5.4. Identificación de actores .....	195
5.5. Aspectos artefactuales.....	196
5.6. Aspectos simbólicos clave .....	199
5.7. Aspectos valorativos .....	203
5.8. Aspectos presuntivos.....	205
5.9. Narrativas de la subjetividad.....	208
5.9.1. Sensibilidades .....	210
5.9.2. Reflexividades .....	214
5.9.3. Apreciaciones estéticas.....	219



5.10. Lista de informantes .....	222
<b>6. Coda: autorreflexividades .....</b>	<b>225</b>
6.1. Autorreflexividad y posmodernismo.....	225
6.2. Autorreflexividades ontológicas .....	226
6.3. Autorreflexividades epistemológicas .....	231
6.4. Autorreflexividades praxeológicas.....	234
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>238</b>

## Índice de figuras

Figura 2.1.3.1. Los cuatro paradigmas en el análisis organizacional.....	39
Figura 2.3.1. Discursos en la investigación organizacional.....	63
Figura 3.3.1. Modelo tridimensional del discurso.....	134
Figura 4.1.1. Dimensiones y sinergia del espacio-dinámica organizacional...	147
Figura 4.1.2.1. La cultura organizacional según Schein y Hatch.....	163
Figura 5.1.1. Dinámica de la cultura organizacional y subjetividades.....	186

## Índice de fotografías

Fotografía 5.2.1. Edificio del museo del Quai Branly.....	190
Fotografía 5.2.2. Edificio secundario del museo.....	192
Fotografía 5.4.1. El autor en una entrevista en el museo.....	196
Fotografía 5.5.1. Piezas de Oceanía.....	198
Fotografía 5.5.2. Vitrina con máscaras de África.....	198
Fotografía 5.6.1. Cerámica chupícuaro, actual México (300 a.C.).....	200
Fotografía 5.6.2. Captura de la página web del museo.....	202

## Índice de tablas

Tabla 2.3.1. Características de los discursos prototípicos.....	65
Tabla 2.4.1.1. Aspectos modernos y posmodernos en organizaciones.....	94
Tabla 3.1.1. Contrastes metodológicos modernistas y posmodernistas.....	125
Tabla 3.1.2. Métodos de investigación posmodernista.....	127
Tabla 4.2.1.1. El “orden del discurso” en la cultura organizacional.....	172
Tabla 5.1.1. Categorías de la cultura organizacional.....	187
Tabla 5.4.1. Actores identificados en el museo del Quai Branly.....	196
Tabla 5.7.1. Datos del museo del Quai Branly en 2013.....	205
Tabla 5.9.1. Subcategorías de la subjetividad.....	209

*-I must punch the time clocks.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Intertítulo que aparece en la película *Modern Times* de Chaplin (1936, min. 48), que satiriza el discurso funcionalista de la “era del progreso” pleno de sistemas de control y vigilancia (poder disciplinario); actualmente, la traducción equivaldría a: “tengo que registrarme en el lector biométrico”.

# 1. Obertura

*Lillian recordó las palabras del Talmud:  
«No vemos las cosas como son, sino  
las vemos como somos».*

Anaïs Nin, *Seduction of the Minotaur*.

## 1.1. Introducción

Las organizaciones, entendidas como sistemas sociales, crean escenarios para un diálogo interdisciplinario entre las teorías sociales y los estudios organizacionales. Así, la perspectiva modernista en la administración analiza la organización como un fenómeno medible, objetivo y comprobable en el mundo empírico, y se orienta a la *explicación* de las relaciones de causalidad entre los fenómenos; las teorías críticas, interpretativas y posmodernistas abordan, en contraste, el objeto como sujeto a la vez y se orientan hacia la *comprensión* de las diversas facetas de la organización.

Desde la visión posmodernista, el objeto no es solamente la organización sino la propia teoría organizacional, que “involucra tanto al investigador que intenta conocer la organización como a la organización misma” (Hatch 1997, 49). De este modo, esta investigación aborda la deconstrucción del discurso funcionalista de la cultura organizacional y se sustenta en el paradigma cualitativo que, según Creswell (2009), se relaciona con las perspectivas interpretativas, construccionistas y posmodernistas, que emergen como respuesta al paradigma cuantitativo tradicional o positivista.

La deconstrucción, en el pensamiento posmodernista organizacional, subvierte temporalmente la jerarquía de los textos considerados de autoridad en la administración, para evidenciar lo que habitualmente se encuentra al margen del controvertible centro hegemónico. Esto implica ganancia cognoscitiva, deja ver implicaciones y desentraña interconexiones; no lleva necesariamente a conclusiones, sino da cuenta de supuestos inexpresados que se sitúan en un costado de la ortodoxia positivista. Se trata, al final, de una oportunidad y una causa para la reflexión sobre las posibilidades futuras en los estudios de la organización.

Este estudio está dividido en seis capítulos; el primero contiene las preguntas de investigación, los supuestos de partida, los objetivos, la justificación de la investigación y aborda el problema científico de investigación basado en la *comprensión*. En este

sentido, se adopta la mirada cualitativa, deconstructiva y hermenéutica de las ciencias sociales en el marco de los estudios organizacionales críticos y posmodernistas.

En el segundo capítulo, se explicita el referencial teórico y ontológico desde los estudios críticos de la gestión en un contexto dialéctico entre la modernidad y la posmodernidad, indispensable para la comprensión de la complejidad de la época actual; al mismo tiempo, se aborda el estudio de las nociones de sociedad, teoría organizacional y funcionalismo. Se exponen, además, las metáforas y los paradigmas presentes en los estudios de la organización, para analizar en profundidad el significado de la mirada posmodernista en los estudios organizacionales.

En este contexto, se complementa el referencial teórico que incorpora la mirada subjetivista en las ciencias sociales, para establecer el contraste entre las corrientes positivistas o modernistas frente al posmodernismo organizacional que valora las subjetividades en los entornos de trabajo situadas al margen del discurso hegemónico. Esto se logra a través del desarrollo de tres categorías fundamentales: deconstrucción, discurso y subjetividad, donde la apropiación teórica del pensamiento de autores, como Derrida y Foucault, permite un enfoque desde el contexto primordialmente organizacional.

En el tercer capítulo, a manera de interludio, se dan a conocer los lineamientos epistemológicos del presente trabajo y la manera como se ha construido la estrategia cualitativa de la investigación, tomando en consideración que se trata de un estudio cuyo centro radica en su carácter teórico –desde una perspectiva hermenéutica– que se ejemplifica el desarrollo teórico, tanto con el análisis documental sobre la propia teoría como con la evidencia empírica recuperada por medio de la etnografía; por tanto, en esta sección se sustentan los métodos cualitativos de investigación que se han utilizado y que son afines a la perspectiva posmodernista en el análisis organizacional, tales como: la práctica deconstructiva, el análisis crítico del discurso como formación discursiva y la etnografía.

El cuarto capítulo aborda el “objeto de estudio” –la cultura organizacional como dimensión simbólica– que comprende el aspecto praxeológico<sup>2</sup> de la investigación. Se refiere a la reflexión sobre el discurso de la cultura organizacional, examinada desde una

---

<sup>2</sup> La *praxeología* se entiende en esta tesis como un discurso (*logos*) construido sobre una práctica particular y relevante (*praxis*).

perspectiva deconstructiva, que se contrasta con el carácter instrumental de dicha concepción que está presente en la corriente dominante funcionalista; para ello, se configura la mirada posmodernista de la dimensión simbólica del “espacio-dinámica organizacional” y su resignificación, y luego se aborda el “orden del discurso” con el análisis de las formaciones y las prácticas discursivas sobre la cultura organizacional.

El quinto capítulo, que ilustra la propuesta teórica del trabajo, es el resultado de una etnografía enfocada en una organización internacional de cultura de la ciudad de París. Se describe la concepción de la cultura de la organización entendida como “metáfora raíz” sobre la base de un modelo dinámico y simbólico planteado por Hatch (1993), incorporando un aporte posmodernista. Por medio de este estudio empírico –por tanto en la línea praxeológica– se resalta el valor de las subjetividades de los individuos en las organizaciones, cuyas narrativas contrastan con las concepciones modernistas de la administración caracterizadas por los “grandes relatos”.

El sexto capítulo –la coda– compendia las autorreflexividades ontológicas, epistemológicas y praxeológicas, que permiten concluir la tesis con un abordaje posmodernista del estudio. Se enuncian las autorreflexividades en lugar de las habituales “conclusiones”, puesto que abren, a su vez, nuevas interrogantes que podrían servir como insumos para la realización de estudios futuros relacionados con el tema.

Es indiscutible 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, como las miradas interpretativas y posmodernas, que visibilizan más al sujeto, y que se amparan en una epistemología subjetivista, en la cual 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). Con la mirada posmodernista la realidad se constituye esencialmente por medio del lenguaje.

El método científico en las ciencias sociales es distinto al de las ciencias de la naturaleza porque “es más importante comprender el fenómeno que efectuar mediciones para corroborar una hipótesis, generalizando resultados”, por tanto, “aparecen alternativas como la *hermenéutica*, que proporciona un nuevo enfoque para interpretar la realidad social” (Soler 2009, 51).

En el paradigma cualitativo, el investigador interactúa con su objeto de estudio; en el cuantitativo el investigador intenta mantenerse “independiente” de la realidad investigada, lo que ha permitido el surgimiento de refutaciones posmodernistas al modernismo (con la mirada cuantitativa) como de la “crisis de la representación” y del “giro lingüístico” que han abierto debates acerca del conocimiento y su relación con la acción social (Tsoukas y Knudsen 2003, 3).

La visión cualitativa lleva la discusión académica a una reflexión sobre el tratamiento discursivo de la cultura organizacional; entonces, así se perfila un “discurso sobre el discurso”; es decir, hay aspectos metateóricos que incorporan consideraciones ontológicas y epistemológicas. La *metateoría organizacional* se refiere a las reflexiones sobre el “estatus epistemológico de la teoría organizacional”, y a los recientes desarrollos teóricos en la filosofía, la sociología y la historia de la ciencia (Tsoukas y Knudsen 2003, 3-4).

La visión sobre las organizaciones y su gestión, universalmente producida y difundida por las sociedades posindustriales, se proyecta frecuentemente bajo una invocación ingenua –propia del positivismo con su aspiración de asumir verdades de carácter universal– que actúa “como un factor inhibitor en el desarrollo de investigaciones orientadas hacia la singularización del *ethos*<sup>3</sup> de cada cultura organizacional” (Martins 2012, 9); así, el presente estudio se enfoca sobre la premisa de la necesidad de abordar, precisamente, dicha singularización.

Esta reflexión académica no intenta mermar el sentido práctico del funcionalismo y del positivismo; pretende vislumbrar alternativas paradigmáticas que permitan mirar la complejidad de las organizaciones desde las teorías sociales, aspecto que facilitaría la valoración de las subjetividades y las sensibilidades latentes en los miembros de las organizaciones; es decir, se trata de una orientación humanista dentro del análisis organizacional.

## **1.2 Problema científico de investigación**

El problema de investigación tiene relación con lo que Aktouf (2001, 39) en su obra *La metodología de las ciencias sociales* denomina como un *problema fundamental*

---

<sup>3</sup> La definición de *etos* [sin h] se entiende como el “conjunto de rasgos y modos de comportamiento” de una comunidad (DRAE 2014).



*teórico*,<sup>4</sup> que “atañe a una investigación denominada fundamental, es decir, que ataca los fundamentos de un aspecto cualquiera de un dominio determinado”, y que trata, precisamente, un tipo de problema de carácter científico en el ámbito de los estudios organizacionales.

De este modo, las preguntas de investigación, los objetivos y los supuestos de partida, perfilan una propuesta de indagación científica orientada a la fundamentación teórica de la dimensión simbólica del “espacio-dinámica organizacional” (Martins 2012) con los aportes del pensamiento crítico y posmodernista en la gestión; y así alcanzar la deconstrucción del tratamiento funcionalista y modernista del discurso sobre cultura organizacional, más una comprensión de sus contrastes con las subjetividades de los individuos en la organización (cfr. Alvesson y Deetz 2006, Chia 1996, Cooper y Burrell 1988, Hassard y Parker 1999).

La construcción de esta perspectiva constituye una mirada interpretativa que abre un abanico de preguntas de investigación acerca del pensamiento organizacional, que parte de los conceptos críticos y posmodernistas de la gestión (Fernández Rodríguez 2007, Alvesson y Willmott 1992), e incorpora el análisis deconstructivo de los textos (Derrida 1998, Cooper 1989), el análisis del discurso y de las formaciones y prácticas discursivas (Foucault 1970, Fairclough 1998), la reflexión sobre las metanarrativas heredadas de la modernidad (Lyotard 1984), la descripción densa que pueden aportar las narrativas etnográficas (Geertz 1988), y la reflexividad como predicamento posmoderno (Lawson 1985).

Con estas consideraciones, el marco referencial se vuelve amplio e incluye el debate sobre las relaciones entre la modernidad y la posmodernidad, que se inserta en la reflexión de las perspectivas de la administración en la contemporaneidad. En este entorno, se incorpora el estudio sobre la diversidad de la organización con una mirada crítica, tanto con la deconstrucción de los discursos hegemónicos que se han elaborado sobre la cultura organizacional como con la puesta en valor de la creación de

---

<sup>4</sup> Aktouf (2001) ha clasificado ocho tipos de investigaciones, entre ellas, la teórica; por tal razón, se ha considerado en este estudio la pertinencia de mencionar los preceptos ontológicos y epistemológicos de los estudios organizacionales. Aktouf ha sido profesor del HEC de Montreal, y con su visión crítica de la administración ha influido en algunas escuelas en Latinoamérica como a la *Universidad del Valle* en Colombia, donde ha publicado parte de sus obras.

subjetividades y diversidades que se evidencian en los microrrelatos de los actores en el entorno laboral.

En el ámbito de la cultura organizacional se controlan los discursos para lograr cambios en las prácticas discursivas que establecen una “ingeniería de cambio social”, promueven una visión funcionalista y modernista de los procesos administrativos e imponen una “práctica discursiva”. Esta manera particular de comportamiento colectivo es el terreno donde se fortalecen las jerarquías, el poder, el control y se minimizan los “otros discursos” que han sido puestos al margen.

La modernidad ha sostenido un lenguaje metanarrativo que se sustenta en la linealidad del crecimiento económico, la evolución de la ciencia, el progreso y el desarrollo, que se resisten a cualquier objeción discursiva de lo “científico”. En contraste, el posmodernismo pone en evidencia la centralidad y el logocentrismo de estas metanarrativas y, más bien, revaloriza el pequeño relato que se elabora en lo local, que muestra las subjetividades de los individuos con sus manifestaciones afectivas, emocionales, apreciaciones estéticas y resignificaciones simbólicas.

Estas voces de la subjetividad en la organización, usualmente situadas al margen, son narrativas fragmentadas que se encuentran fuera de los discursos del “orden y progreso”, y su recuperación es posible mediante un proceso metodológico cualitativo en el entorno laboral. Se hace necesario, entonces, salir de una mirada hegemónica y reduccionista de “cultura corporativa” en la cual los “valores organizacionales” están subordinados a la idea de mejoramiento de la eficiencia, la eficacia y la productividad.

El discurso de la cultura organizacional funcionalista es pertinente deconstruirlo y analizarlo desde las contribuciones de varios autores posmodernistas, entre otros Derrida y Foucault, que incorporan el análisis del lenguaje como un factor fundamental de la capacidad humana, por tanto, aplicable al análisis organizacional, cuyo eje central se encuentra en la comprensión del logocentrismo, de las formaciones y prácticas discursivas, y las relaciones de estas con el contexto social.

La perspectiva posmodernista, que es interpretativa, permite avizorar cómo los discursos dan sentido a las prácticas y cómo se ejerce el poder sobre estas; por tanto, la realidad organizacional se construye discursivamente; entonces, el aspecto simbólico de la cultura organizacional se puede ahondar con la visión posmodernista que, en el sentido

señalado por Parker (1992), está centrado en la reflexividad y la autocrítica, como una alternativa a los agotados discursos modernistas de la teoría organizacional.

Así, el problema se delimita desde una perspectiva deconstructiva, con las siguientes preguntas de investigación iniciales: ¿Qué se entiende por funcionalismo en la gestión? ¿Qué significan las perspectivas críticas y posmodernistas en los estudios organizacionales? ¿Qué significa la dimensión simbólica del espacio organizacional? Además, se ha configurado la siguiente pregunta central:

*¿Cómo la deconstrucción del discurso funcionalista de la cultura organizacional pone en evidencia un concepto hegemónico y reduccionista de cultura en contraste con las subjetividades de los miembros de la organización?*

Para el estudio, se analizan las teorías organizacionales que sustentan una mirada alternativa en los estudios organizacionales y sus relaciones con lo social (Falcão Vieira y Caldas 2006, Tenorio 2005), dentro de una dialéctica entre la modernidad y la posmodernidad (Habermas 1989, Lyotard 1984), cuya discusión incorpora la reflexión teórica de los condicionantes histórico-contemporáneos de plena vigencia en el debate de las ciencias sociales actuales (Wallerstein 1996).

De este modo, el trabajo contempla el desarrollo de una indagación que analiza deconstructivamente el funcionalismo en las organizaciones con sus discursos sobre cultura organizacional, y entenderla en un sentido amplio como *dimensión simbólica* del “espacio-dinámica organizacional” (Martins 2012), que incluye la búsqueda de una visión más allá de la funcionalidad de lo simbólico para visibilizar las “narrativas al margen” con las subjetividades y singularidades que están presentes en los sujetos.

La estrategia cualitativa de investigación, como se mencionó anteriormente, sirve para identificar los contrastes entre el discurso metanarrativo modernista y funcionalista con el relato posmodernista y subjetivista. El término *contraste* se refiere en este estudio a la acepción del verbo contrastar, definido como: “mostrar notable diferencia” (DRAE 2014); en consecuencia, este estudio no intenta una comparación de carácter exhaustivo, que involucraría un punto de vista distinto en relación con los objetivos planteados en el presente trabajo.

### **1.3. Objetivo general**

Reflexionar cómo se deconstruye el discurso funcionalista de la cultura organizacional, a partir de los estudios críticos y posmodernos de la gestión, identificando los contrastes existentes entre la visión hegemónica y reduccionista de cultura con las subjetividades de los miembros de la organización desde una visión amplia de cultura.

### **1.4. Objetivos específicos**

1. Elucidar el paradigma funcionalista en la teoría organizacional, en el marco de una dialéctica entre modernidad y posmodernidad.
2. Estudiar la visión crítica y posmodernista en los estudios organizacionales, y las categorías deconstrucción, discurso y subjetividad.
3. Deconstruir el concepto de la dimensión simbólica del “espacio-dinámica organizacional” y su resignificación, como premisa para la interpretación de la cultura organizacional.
4. Identificar, a través del análisis crítico del discurso, las formaciones y las prácticas discursivas sobre la cultura organizacional.
5. Contrastar, con base en la etnografía, el tratamiento funcionalista de la cultura organizacional con las subjetividades de los miembros de la organización.

### **1.5. Supuestos generales de partida**

Este trabajo basado en la deconstrucción se complementa con lineamientos metodológicos tales como el análisis crítico del discurso y la etnografía, que sirven para el desarrollo teórico del tema de estudio, junto con aspectos hermenéuticos<sup>5</sup> de carácter general. Y por medio de una estrategia cualitativa de investigación desde la óptica posmodernista, con sus preguntas de investigación y objetivos, se busca reflexionar sobre el discurso funcionalista de la cultura organizacional en contraste con las subjetividades.

Para dicho cometido se han establecido cinco *supuestos generales de partida* o *anticipaciones de sentido*, que responden las preguntas de investigación y sirven de guía

---

<sup>5</sup> Originalmente la *hermenéutica* se refería a la interpretación de los textos sagrados, luego se la ha adaptado a la comprensión de la vida social (Babbie 2000, 260).

para abordar el análisis de la literatura que se refiere al tema de estudio y que conducen a un encuentro con la praxis organizacional:

i. El estudio de las teorías sociales y organizacionales, que se demarcan en un contexto dialéctico entre la modernidad y la posmodernidad, pone en evidencia la vigencia y hegemonía del paradigma positivista y funcionalista en el ámbito de la administración y la gestión.

ii. En el ámbito de los estudios críticos en la gestión, la perspectiva posmodernista incluye las categorías de deconstrucción, discurso y subjetividades; por su sensibilidad a las dimensiones humanas, es una alternativa de análisis organizacional.

iii. El “espacio-dinámica organizacional”, con su dimensión simbólica, se configura como un *locus* de resignificaciones semióticas de la cultura organizacional que incluye percepciones singulares sobre las relaciones sociales y de espacio, tiempo y técnica.

iv. Desde una mirada analítica del discurso en la cultura organizacional hay una preeminencia de la formación discursiva funcionalista, como herramienta gerencial, y cuyas prácticas discursivas reproducen la racionalidad moderna.

v. La descripción densa (etnografía) de la dinámica simbólica de la cultura organizacional pone en evidencia la importancia de las subjetividades de los miembros de la organización, como narrativas compartidas que se encuentran “al margen”, en contraste con las metanarrativas funcionalistas.

Un vez que se han definido los supuestos de partida, la metodología se ha perfilado como una estrategia de investigación cualitativa que demarca métodos sensibles a las diferencias y a los procesos de singularidad; y la selección intencional, tanto de la literatura científica como de la unidad de observación etnográfica, han servido para ilustrar la interpretación teórica que se sustenta en la inferencia científica, según la definen King, Keohane y Verba (1994).

Así, el diseño del estudio es abierto y no lineal;<sup>6</sup> se desarrolla a medida que avanza la indagación, donde los factores de recursividad, propio de los estudios cualitativos,

---

<sup>6</sup> La *no linealidad* se refiere a la no proporcionalidad en una relación estadística, a diferencia de lo que sustentan los paradigmas positivistas de la ciencia que someten a prueba sus modelos.

permiten afinar los supuestos establecidos en el diseño, en un evidente contraste con la postura cuantitativa y positivista en la investigación organizacional en la que se comprueban hipótesis y cuya heurística<sup>7</sup> es antitética a la naturaleza del presente trabajo.

### 1.6. Justificación del estudio

El objetivo de este estudio se ha centrado en el desarrollo de una propuesta de comprensión deconstructiva de los discursos sobre cultura organizacional, sustentado en el paradigma crítico y posmodernista, que implica un estudio de la dimensión simbólica y cultural de la organización (Martins 2012), sin concentrar la mirada en la hegemonía funcionalista que invisibiliza al sujeto, sino desde una visión que integra ambientes de subjetividad y diversidad, como una alternativa al tratamiento de dicha hegemonía (Falcão Vieira y Caldas 2006).

La teoría de la organización está relacionada con la de otras disciplinas científicas, referidas a la relación epistemológica entre teoría y práctica, donde aparece una singular reciprocidad entre quienes producen pensamiento y quienes lo aplican, como un academicismo comprometido (*engaged scholarship*),<sup>8</sup> y se asume en la medida en que el conocimiento práctico se fundamenta, aunque sea de manera precaria, en la indagación científica y en la colaboración entre actores para coproducir conocimiento sobre temas complejos (Van de Ven y Johnson 2006, 803).

Con lo dicho, se abren posibilidades de confrontar la misma noción de la ciencia, que se mantiene cautelosa ante la posibilidad de incorporar nuevos entramados del saber en la sistematización de su método. La controversia radica en que muchos académicos son señalados como poco prácticos, y los profesionales empíricos, como poco rigurosos. Sin embargo, esta polarización permite un interjuego en la dinámica de la creación de pensamiento científico y en la revisión permanente de teorías.

“Nada es más práctico que una buena teoría”, ha señalado Lewin en 1945 (en Van de Ven 1989, 486), precepto que permite una reflexión acerca de la construcción del

---

<sup>7</sup> La *heurística* se refiere a la “técnica de la indagación y el descubrimiento” (DRAE 2014).

<sup>8</sup> El *academicismo comprometido* (traducción del autor) se entiende como una colaboración entre académicos e individuos fuera de la academia para lograr un intercambio que les beneficie a ambos, en un contexto basado en la reciprocidad; confróntese libro de Andrew H. Van de Ven, específico sobre la temática: *Engaged Scholarship: a guide for organizational and social research* (Oxford University Press, 1997).

conocimiento científico que tiene su centralidad en el método hipotético-deductivo; pero se precisa reconocer también los métodos inductivos, como los estudios de caso, la teoría fundada, el análisis de discurso, la etnografía, que parten desde hechos observados hacia la generación de pensamiento y conocimiento científico.

En suma, se justifica la pertinencia de la reflexión teórica en los estudios organizacionales para primero entender el contexto histórico y sociológico contemporáneo en el que la organización se desenvuelve, y segundo, porque con el estatuto teórico es posible entender la dinámica interna de una organización que cumple fines específicos conforme los principios establecidos en su creación.

¿Qué es una contribución teórica? Whetten (1989) compiló cuatro elementos esenciales para responder esta pregunta. El primero tiene relación con los factores teóricos del ¿qué?, que se sistematizan en variables, constructos y conceptos. El segundo está relacionado con el ¿cómo?, que establece las relaciones existentes entre las premisas anteriores, explicitando patrones de conceptualización y causalidad de los fenómenos.

El tercero es el ¿por qué?, que es lo que mantiene unidas las relaciones de causalidad, cuando termina la descripción y comienza la explicación de los fenómenos científicos, con objeto de establecer relaciones entre el desarrollo teórico y la investigación empírica. El ¿qué? y el ¿cómo? proveen un marco conceptual para las observaciones empíricas. El cuarto, se refiere a tres interrogantes simultáneas referidas al ¿quién?, ¿dónde? y ¿cuándo?, que establecen los límites de las fronteras teóricas de los modelos (Whetten 1989).

Una mayor comprensión sobre las relaciones entre teoría y práctica en el pensamiento organizacional, según anotan Van de Ven y Johnson (2006) en el artículo *Knowledge for Theory and Practice*, se percibe como un problema no resuelto, puesto que los académicos han sido reprochados por no poner en práctica sus teorizaciones, y a su vez, los profesionales empíricos han sido criticados por no estar conscientes sobre las investigaciones relevantes, porque han escatimado esfuerzos en incorporar la teoría dentro de la praxis. Se espera que esta indagación propicie, precisamente, la reflexión sobre la interrelación entre teoría y praxis.

Este estudio permite la reflexión sobre aspectos de la realidad organizacional que la visión funcionalista no contempla; esto es la recuperación de las subjetividades en el análisis organizacional, mismas que se expresan en las narrativas de los miembros en las

organizaciones. Esto significa que en la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de personas en los entornos laborales se requiere de miradas alternativas para conducir a una preeminencia del aspecto humano y de esta manera mejorar sus condiciones de trabajo.



## 2. Teoría organizacional, crítica y posmodernismo

*Pero, tan pronto como la ciencia newtoniana se convirtió en el conocimiento oficialmente reconocido, asumió el poder y se convirtió en ideología (en el sentido de discurso hegemónico).*

Esther Díaz, *El conocimiento como tecnología de poder.*

### 2.1. Organización, sociedad y funcionalismo

Los tiempos actuales –desde la perspectiva en que se los mire– son llamados posmodernos (Lyotard 1984), de modernidad inconclusa (Habermas 1989), de modernidad tardía (Giddens 1994), de modernidad líquida (Bauman 2000), hipermodernos (Lipovetsky 2008); o si se prefiere, es pertinente hablar de tiempos de globalización con un marcado dilema histórico (Ianni 2005). Y son épocas de creación permanente del conocimiento, que configuran la necesidad de una reflexión teórica organizacional, pues dentro de las sociedades se repiensa la organización para lograr una mejor adaptación a los cambios que se perfilan en la historia de la humanidad.

En este contexto, el estudio de la teoría organizacional es sustancial para enfocar la solución de la multiplicidad de problemas que han surgido en los ámbitos de la administración. Para iniciar el análisis sobre la teoría organizacional es apropiado partir del ámbito de la reflexión de lo social en general y del conocimiento científico en particular, ya que los fenómenos que suceden dentro de la organización son, precisamente, de índole humana y social.

Desde una visión amplia, el concepto *teoría organizacional* en este estudio se entiende con relación a los *estudios organizacionales*, como se menciona en *The Oxford Handbook of Organizational Theory*, editado por Tsoukas y Knudsen (2003, 2), que la describe como: “un campo académico especializado en el estudio del fenómeno organizacional, tanto a nivel micro como macro y, por esta razón, teoría organizacional se utilizará aquí como sinónimo de estudios organizacionales”. En consecuencia, a lo largo de este trabajo se emplearán ambos conceptos de manera análoga, y se acogerá una perspectiva sociológica de la ciencia, en la que el canon metodológico y las concepciones acerca de la verdad se analizan en perspectiva histórica.

Se parte con una definición tradicional de *organización*, en este caso la que ha propuesto Schlemenson (1988, 38-39), entendida como “un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido”. Esta enunciación contiene para el autor seis dimensiones de análisis: i. proyecto; ii. estructura organizativa; iii. integración psicosocial; iv. condiciones de trabajo; v. sistema político y; vi. contexto.

La dimensión del proyecto destaca, qué es lo que sustenta la organización, entendida como idea a ser creada para satisfacer necesidades, y que obliga a la formulación de políticas explícitas. La estructura se concentra en definición de funciones y responsabilidades. La integración se refiere a las relaciones interpersonales, tanto con la autoridad como con los pares. Las condiciones de trabajo definen la satisfacción y realización de los miembros, su identificación y compromiso. El sistema político se basa en el sistema de autoridad en la coordinación de las distintas tareas y de los “grupos de interés”. Finalmente, la dimensión del contexto estudia el intercambio dinámico con el exterior en condiciones de cambio, crisis o turbulencia (Schlemenson 1988, 39-47).

La organización concebida como sistema socio-técnico, configura un diálogo interdisciplinario entre las teorías sociales y organizacionales; sin embargo, desde una perspectiva amplia se concibe la existencia de un “espacio-dinámica organizacional”, como una multidimensionalidad sinérgica e histórica (Martins 2012), como *locus* de análisis para la teoría organizacional.

Este espacio se relaciona con la comprensión de los conceptos teóricos de una disciplina específica es fundamental para encontrar la manera como el investigador interroga la realidad (Hatch 1997); en el ámbito de los *estudios organizacionales* la reflexión teórica puede nutrirse de los aportes de la teoría social, la epistemología, la sociología del conocimiento, y aun de la filosofía y el arte, en una perspectiva multidisciplinaria (cfr. Alvesson y Deetz 2006, Tsoukas y Knudsen 2003).

Hatch (1997) menciona que la sociología de la industria plantea que la humanidad vive en una emergente tercera fase del industrialismo; es decir, en una sociedad posindustrial que depende de las técnicas para estimular el consumo, y que demanda una flexibilización de las organizaciones para actuar en un contexto internacional, junto con actitudes innovadoras en el nivel tecnológico. Lipovsky (2008), desarrolló el concepto

de *hipermodernidad*, en función del excesivo consumismo al que ha llegado la humanidad.

La denominación de sociedad posindustrial se atribuye a Daniel Bell (1976 *apud* Reynoso 1996) a partir de sus estudios sobre prognosis social, y reconoce que acuñó este concepto pero que otros nombres hubieran podido ser igualmente adecuados para denominar este emergente tiempo histórico, tales como “sociedad del conocimiento”, “sociedad de la información” o “sociedad profesional”; pero en aquel momento él se encontraba bajo la influencia del concepto “sociedad poscapitalista”, que se discutía en su entorno intelectual como una presunta retirada del capitalismo.

Los signos de esta transformación se centran en los ámbitos de la estructura social, la política y la cultura. Bell menciona que la sociedad occidental se apresta a un gran cambio histórico en los aspectos científicos, tecnológicos y culturales, “en el que las relaciones sociales (que se asentaban en la propiedad), las estructuras existentes (centradas en las élites reducidas) y la cultura burguesa (centrada en la represión y en la renuncia a la gratificación) se desgastan rápidamente” (Reynoso 1996, 12).

La sociedad posindustrial se relaciona con lo posmoderno concebido como período civilizatorio de ruptura. Una aclaración es necesaria al respecto, la *posmodernidad* se concibe como un período histórico que deviene de la modernidad, que incluye, asimismo, una transformación en los movimientos artísticos, y se relaciona con la ontología, que estudia los fundamentos de una determinada disciplina; el *posmodernismo* es más bien una perspectiva filosófica, una manera de comprender y conocer el mundo, y se vincula con la epistemología (cfr. Parker 1992). Una de las dificultades que aparece cuando se trata de explorar la posmodernidad como período histórico, recae en examinarla bien sea como un ciclo nuevo de ruptura con la modernidad o bien como una mera extensión de la modernidad.

El presente trabajo refiere el concepto de posmodernidad bajo el prisma de la primera perspectiva; es decir, concebido como un ciclo en el tiempo histórico de ruptura. Posteriormente, se abordará el posmodernismo con autores como Derrida, Foucault, Lyotard, entre otros, cuyas ideas permitirán estudiar el discurso de la cultura de la organización desde una mirada filosófica distinta a la ortodoxia funcionalista.

Los conceptos tradicionales de desarrollo encuentran en la sociedad posindustrial un obstáculo, porque esta desmaterializa el trabajo, modifica el concepto de innovación

y explora horizontes nuevos en la ciencia, que potencian al ser humano hacia la reflexión filosófica basada en el saber; el reto fundamental es la inclusión en sentido amplio, para erradicar la pobreza y lograr que las fuentes de empleo sean lo suficientemente diversas para alcanzar niveles de satisfacción aceptables por la colectividad, máxime con la situación de las grandes metrópolis que tienen una demografía acelerada que satura los espacios habitables.

El proceso de mundialización genera una sociedad basada en las organizaciones (Perrow 1992), lo que significa que ya no es posible alcanzar objetivos sin una visión compartida entre varios actores, tales como el Estado, la sociedad civil organizada o el mercado. Lo sustancial recae en el advenimiento de las organizaciones, sin las cuales la sociedad no podría cumplir los objetivos básicos de garantizar la perpetuidad de la especie, dotar a los individuos de la especialización en el trabajo, y dar seguridad en la alimentación, la salud, la educación y los servicios básicos para alcanzar una vida digna.

### **2.1.1. Ciencia social y teoría organizacional**

Las organizaciones pueden entenderse como sistemas sociales. En consecuencia, la mirada a las teorías sociales da la posibilidad de un diálogo interdisciplinario con las teorías organizacionales. Esto hace que los científicos sociales sean productores de nuevas teorías que pueden circular en las sociedades del conocimiento, con un alcance en las innovaciones de estructuras, procesos y estrategias organizacionales, que se piensan a sí mismas, autorreflexivas, abiertas al aprendizaje y sujetas a los cambios que puedan mejorar su adaptación al entorno.

Como sustentan Alvesson y Willmott (1996, 55), en la administración ha habido cierto escepticismo sobre la relevancia del valor empírico de esta disciplina, lo que ha provocado que se escuche menos sobre *ciencia organizacional* o *ciencia gerencial* y más acerca de la denominación *estudios organizacionales*, lo que implica una desconfianza en la teoría dura que da paso al persuasivo poder de los símbolos y las metáforas en el análisis de la organización.

El método positivista en la investigación organizacional se ha convertido en la corriente principal en el análisis de la organización (*mainstream organization theory*), que deviene en una perspectiva gerencialista (*managerial perspective*), la cual permite una práctica discursiva funcionalista e instrumental. El método, así concebido, tiene una

validación empírica que es generalizable y replicable, y se manifiesta en la explicación y predicción de los fenómenos que suceden en el ámbito de la organización, pero cuyas investigaciones guían a los administradores exclusivamente hacia la eficiencia y la efectividad (McAuley, Duberley y Johnson 2007).

Se entiende por *positivismo* a la metodología científica que sostiene que la ciencia y la creación del conocimiento se restringen a aquello que puede ser medido y observado; fue el paradigma científico dominante hasta mediados del siglo XX, y se fortalece con las obras del filósofo francés Augusto Comte [1789-1850]. En contraste, el *pospositivismo* (para algunos, el propio posmodernismo) mira a la ciencia como un proceso cuyos conocimientos no son necesariamente ciertos, sino probables, en el que el mundo es una construcción subjetiva en la mente de los sujetos (Bhattacharjee 2012).

Para lograr una visión que trascienda al positivismo dominante se requiere de una definición de *ciencia* en un sentido amplio; la etimología de la palabra ciencia proviene del latín *scientia* que significa conocimiento, que en la actualidad se la entiende como un *corpus* de conocimiento sistematizado y organizado, adquirido por medio del método científico. Las ciencias de la naturaleza difieren de las ciencias sociales en cuanto las primeras son determinísticas e independientes de quien realiza la observación científica; las segundas tienen relación con los aspectos relacionados con los individuos y las sociedades (Bhattacharjee 2012).

Con intención puramente clasificatoria, se puede decir que el objeto de estudio de las ciencias sociales 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. El sujeto es una instancia social [...]. El nexo entre el investigador social y su objeto de estudio es distinto, por cierto, del de cualquier otro tipo de investigación. (Díaz 1997, 25-26)

Dos versiones sobre la naturaleza de las ciencias sociales se han enfrentado entre sí, y se relacionan con el interrogante de ¿cómo se conceptualiza el mundo social?, pues cada una supone una idea paradigmática de ciencia y, a la vez, una manera particular de entender el conocimiento científico: o bien se pretende *explicar* o bien *comprender*; las que pretenden explicar olvidan su vínculo con la realidad del mundo de la vida cotidiana, las que comprenden, expresan su dimensión en la penetración reflexiva del conocimiento.

En consecuencia, “[s]e trata de la interpretación naturalista o explicativista y de la hermenéutica o comprensivista” (Pardo 1997, 89).

Wallerstein (1996, 4) señala que las ciencias sociales se consolidaron como una “empresa del mundo moderno” desde que la razón modernista asumió el discurso del progreso para llenar el vacío dejado por la teología. El autor identifica los dominios científicos naturales y sociales cuando expresa que a diferencia del mundo establecido por las ciencias naturales, el ámbito de las ciencias sociales es un campo en que el objeto de estudio incluye tanto a los propios investigadores como a las personas estudiadas que “pueden dialogar o discutir en varias formas con esos investigadores” (Wallerstein 1996, 55).

La epistemología se refiere al conocimiento del conocimiento, o a la ciencia de la ciencia. La disciplina epistemológica ausculta los supuestos desde donde se generan y se construyen los conocimientos. Díaz (2007a, 18) mira una analogía entre la epistemología con la crítica de arte y, a su vez, entre el objeto científico con el fenómeno estético: “El artista produce una obra de arte, el crítico la analiza. El científico produce teorías y prácticas científicas, el epistemólogo reflexiona sobre ellas”.

Por consiguiente, la producción de teoría organizacional se somete a una reflexión epistemológica que construye conceptos sobre la naturaleza del conocimiento, e incorpora temas que van más allá de lo estrictamente formal, esto significa incluir aspectos relativos a la historicidad, la neutralidad ética y la responsabilidad moral del conocimiento científico.

La tesis central de Foucault (1968) en su libro *Las palabras y las cosas (Les Mots et les Choses)* relata que la forma primordial para acceder a los conocimientos sólidos en la modernidad era la representación. Es decir, el conocimiento científico de la realidad se refleja como en un espejo, y es así como se la representa. Esta manera de concebir la realidad, que se sustentaba en la visión del modelo físico-matemático newtoniano, comenzó a debilitarse. Foucault consideraba que en el siglo XIX se produjo una ruptura epistémica: “la representación le estaba dejando su lugar a la *historicidad*. La incidencia de la historia comenzó a considerarse en los procesos estudiados por la ciencia [...]. De modo tal que, si bien la representación (como modo de acceso al conocimiento) fue eficaz y lo sigue siendo para estudiar varios aspectos de la realidad, dejó de ser hegemónica” (Díaz 2007b, 77).

En las ciencias sociales contemporáneas ha aparecido una cantidad ingente de paradigmas y teorías que han permitido, a su vez, el florecimiento de nuevas vertientes de reflexión o la reaparición de senderos ya conocidos a través de los cuales los científicos sociales advierten los dilemas que la razón clásica dejó sin resolver, como sostiene Ianni (2005); circunstancia que revitaliza los contrastes entre la inducción cualitativa y la deducción cuantitativa, en otras palabras, entre el “ascetismo metodológico” y el “complejo de la exactitud”.

En las ciencias sociales contemporáneas se multiplican las teorías y los paradigmas consagrados a señalar los dilemas que no fueron resueltos por los clásicos. Las rupturas y revoluciones que afectaron a la “tradición logocéntrica”, habrían provocado la decadencia de los “grandes relatos”, explicaciones comprensivas o teorías globales, dando origen a las epistemologías regionales, a los paradigmas “incendiarios”, a las epistemes circunstanciales. El escepticismo ante los grandes relatos, de alcances históricos, ha llevado a diversos científicos sociales a la búsqueda de otros caminos, a proponer nuevas vías, para explicar o comprender la realidad. (Ianni 2005, 66)

La comprensión sobre la reflexión de la crisis o fractura de la representación en la modernidad permite una mejor comprensión de los postulados críticos y posmodernos – que se desarrollan en este trabajo– y que tienen relación con la generación del conocimiento científico social y la necesidad de formularse preguntas sobre la comprensión de los fenómenos organizacionales.

### **2.1.2. Metáforas y paradigmas organizacionales**

Se precisa comprender, en este punto, la naturaleza del conocimiento relacionado con el *objeto científico* de estudio de la administración y de la teoría de la organización. De manera general, el objeto de estudio de la administración es la *organización*, entendida como una agrupación de individuos que es el lugar “donde desarrollan la mayor parte de actividades los seres humanos” según Hernández, Saavedra y Sanabria (2007, 104); estas creaciones de orden social tienen una lógica interna tanto en su creación como en su evolución que, de acuerdo con los autores, “toman formas muy diversas que van desde las naciones-Estado, con sus gobiernos, hasta las corporaciones multinacionales, las grandes, medianas y pequeñas empresas, la banca, las organizaciones religiosas, militares, de justicia y de salud, entre otras”.

Prince (2007) menciona que, en estricto sentido, no existiría una “teoría gerencial” (*management theory*) que se pudiera separar completamente del estudio del fenómeno humano, ya que la mayoría de los elementos se toman de lo que se conoce como teoría organizacional, y a pesar de que su nombre daría la idea de que se trata de un área unificada de conocimientos, en realidad no lo es; al contrario, se trata de un campo subsidiario que forma un *corpus* de conocimientos en el que confluyen otras disciplinas.

Los estudios organizacionales y la teoría organizacional se perfilan como un ámbito multidisciplinario e interdisciplinario, porque permiten una mirada amplia del fenómeno de las organizaciones. Aktouf (2001) defiende la idea del retorno de la teoría organizacional a las ciencias humanas, para romper con el “lastre” de que esta esté al servicio exclusivo de la producción; Prince (2007) se refiere que sus diversas facetas teóricas hunden sus raíces en las ciencias sociales en general, particularmente en la sociología y la psicología, así como también en la antropología y la etnografía, y en menor medida en la economía, la filosofía y la ciencia política.

La teoría organizacional toma elementos del área de las humanidades, las artes, la filosofía, la historia y, con cierta controversia, de la teoría literaria y la crítica del arte. De manera particular, estas dos últimas influencias teóricas serán de interés para esta tesis, cuando se analice el fenómeno organizacional desde la perspectiva posmodernista. Múnera Uribe (2007) observa que las metáforas y paradigmas son importantes para una mejor comprensión de la administración, cuyo objeto de estudio se centra en la organización, que como categoría de análisis está sujeta a un sentido –a veces reduccionista– cuando se la trata como sinónimo de empresa.

Bajo la visión de Morgan (1990) las metáforas sirven para comparar las organizaciones como si fueran máquinas, organismos, culturas, cerebros, cárceles, sistemas políticos, o instrumentos de dominación. Le Guern (1978, 25) indica que los usos figurados en el lenguaje, categorizados como *tropos*, se pueden clasificar en dos categorías básicas: la metáfora y la metonimia; la primera –que es de interés en esta sección– se refiere a una comparación que altera el significado propio de las palabras, y cuyas imágenes residen en la mente, y actúa “en un nivel distinto del de la pura información, y por medio de la introducción de un término extraño a la isotopía del contexto, provoca la evocación de una imagen asociada que percibe la imaginación y que ejerce su impacto sobre la sensibilidad”.



Desde esta perspectiva, hay una alerta para no forzar el uso de la metáfora en el ámbito de la teoría organizacional, puesto que se reduciría “el funcionamiento del lenguaje al de un puro instrumento de información lógica”; entonces, si la metáfora por definición hace uso de una imagen asociada, entonces opta por una elección que es arbitraria “hasta tal punto que puede haber aquí una fuente de error” (Le Guern 1978, 47).

Bacharach (1989) desarrolla criterios para evaluar las teorías organizacionales, y sostiene que es necesario tener claridad sobre lo que es una teoría científica antes de proceder al estudio de sus presunciones, y que en el ámbito de la construcción teórica se ignoran reglas básicas, tales como las distinciones entre categorizaciones de datos puros, tipologías y metáforas, y que estas últimas no constituyen teorías, en un sentido estricto del término.

Como bien lo advierte el autor mencionado, en los últimos años las metáforas han llegado a ser muy populares en los estudios organizacionales, como lo señalara Morgan (1990) en *Imágenes de la organización*, pero en realidad son *enunciados* que sostienen que dos fenómenos son isomórficos; es decir, que tienen propiedades en común, por tanto las metáforas son herramientas literarias que pueden conducir más bien a los teóricos a señalar algunas proposiciones e hipótesis.

En este sentido, las metáforas no son teorías, pero pueden ser “precursoras de ellas”, y deben entenderse, entonces, sobre la base de dichas premisas (Bacharach 1989, 497). Ampliar demasiado el manejo de la metáfora distorsiona la imagen de la organización, ocultando otras realidades. Con todo, ninguna metáfora podrá proveer de una visión lo suficientemente completa; pero tampoco debería desestimarse su uso como un apoyo para la mejor comprensión de la teoría organizacional.

Hatch (1997) explicita cómo cada perspectiva dentro de la teoría organizacional puede guiarse por medio de una metáfora. De ahí que la perspectiva teórica clásica interpreta la organización como una máquina, la moderna como un organismo, la simbólica-interpretativa como una cultura, y la posmoderna como un *collage*.<sup>9</sup> Sin embargo, la autora advierte ciertas limitaciones en el uso de la metáfora en la teoría organizacional, ya que aparecen puntos ciegos (*blind spots*), porque la apropiación de la

---

<sup>9</sup> “Técnica pictórica consistente en pegar sobre lienzo o tabla materiales diversos” (DRAE, 2014); en este contexto, se refiere a mantener múltiples perspectivas teóricas dentro de un mismo “marco” conceptual.

misma implica pasar por alto algunas diferencias. Extender demasiado su uso oculta otras realidades (Hatch 1997).

Por lo señalado, las metáforas son como los paradigmas: instrumentos cognitivos para acercarse al conocimiento de la realidad con la mayor objetividad posible; pero las metáforas tienen limitaciones epistemológicas en la relación sujeto-objeto; mientras que los paradigmas, en cierto modo, superan esas limitaciones.

Se define *paradigma* como “el conjunto de realizaciones que comparten dos características, a saber, definición de los problemas y formulación de los métodos legítimos de un campo de investigación para generaciones sucesivas de científicos” (Kuhn 1962 *apud* Ruiz y Ayala 1998, 46), cuya transformación se da por medio de un patrón denominado “revolución”. Kuhn (1962) utiliza el término en dos sentidos: por una parte como sinónimo de teoría y, por otra, como un logro histórico-metodológico que una comunidad científica acredita.

Kuhn (1962) dio un giro para entender cómo el sendero de la ciencia transforma sus preceptos y como esta se desarrolla en dos etapas: la ciencia normal y la ciencia extraordinaria. La primera sigue los cauces establecidos por una comunidad científica determinada; la segunda, en contraste, fragmenta dicho cauce y establece nuevos parámetros teóricos y metodológicos.

Los paradigmas se sustituyen unos a otros, lo que significa que una comunidad científica acoge temporalmente sus planteamientos para proseguir en la indagación del campo científico que le ocupa; y “[c]uando un paradigma logra su hegemonía sobre los paradigmas alternativos afecta la estructura del grupo que practica en ese campo, a tal grado que puede provocar la desaparición de las escuelas antiguas por la conversión de sus miembros al nuevo paradigma” (Ruiz y Ayala 1998, 47). Kuhn (1962) establece el concepto de inconmensurabilidad de los paradigmas científicos, en el sentido de que no es posible mirar la realidad científica desde dos paradigmas simultáneamente.

Schultz y Hatch (1996) confrontan la posición que asume la inconmensurabilidad entre las perspectivas teóricas en el estudio de la organización, tal como sostienen Burrell y Morgan (1979), puesto que cada perspectiva debería ser aplicada y desarrollada de manera separada. En contraste, Schultz y Hatch, asumen una posición afirmativa sobre el intercambio de paradigmas, con objeto de incluir una multiplicidad de perspectivas que la propia complejidad del análisis organizacional demanda. Sobre esta base se ha

construido la metodología de este trabajo, que se asume que sí es posible un interjuego paradigmático, especialmente cuando trata los preceptos críticos y posmodernistas que se oponen al funcionalismo hegemónico en la teoría organizacional (Falcão Vieira y Caldas 2006).

En el artículo *Management Paradigms for the New Millennium*, Clarke y Clegg (2000) se refieren al concepto de paradigma y a sus diferentes usos en la disciplina del *management*. Los autores aclaran que el término “paradigma” en este ámbito tiene una multiplicidad de usos y acepciones, debido al acelerado cambio económico y a la complejidad del mundo, que provocan un estímulo en la propagación de términos para tratar de entender los modelos gerenciales que han proliferado. Conforme los autores, la capacidad de aprendizaje se ha convertido en el atributo gerencial más crítico para lograr una mayor y rápida adaptabilidad al entorno cambiante; los cambios de paradigma serán, entonces, esenciales para sobrevivir en un contexto de permanente innovación.

El concepto *paradigma* es definido por los autores como sinónimo de “modelo”, lo asumen como categoría científica sobre la base de la obra de Kuhn (1962); a su vez, lo limitan como un sistemático rango de ideas y valores, métodos y problemas para explicar el mundo; reconocen que el término se ha vuelto “banal”, especialmente en el mundo de los negocios y la gerencia, en cuyos campos aparecen múltiples “paradigmas” en el sentido de teorías, metáforas y perspectivas particulares (Clarke y Clegg 2000).

Para el *management*, los paradigmas son regulaciones o prácticas que definen fronteras, y orientan el comportamiento humano dentro de estas. Cuando aparecen inconsistencias se motivan las revoluciones o cambios paradigmáticos (Clarke y Clegg 2000). Originalmente, los cambios de paradigma dentro de las ciencias obedecían a un proceso por el cual, inicialmente la disciplina científica era una ciencia *normal*, luego surgía una crisis que convertía a la ciencia en *extraordinaria* para, otra vez, plantear lo que sería una nueva ciencia normal (Kuhn 1962).

De este modo, los paradigmas definen cambios sustanciales en el conocimiento y la práctica gerencial, puesto que en la disciplina del *management* hay ausencia de textos canónicos que fundamenten completamente su metodología. El cambio de paradigma se evidencia más en el mundo de los negocios y el mercado, donde la injerencia del capital ha sido sustituida por la del conocimiento; las organizaciones de larga vida son aquellas

de mayor sensibilidad con el medio ambiente, con un fuerte sentido de pertenencia, y son descentralizadas y conservadoras en sus finanzas (Clarke y Clegg 2000).

Foucault (1968, 1970) desarrolló el concepto *episteme*, similar a la noción de paradigma. Y aunque él no es considerado un epistemólogo propiamente, sino un filósofo de la cultura, reflexiona sobre la ciencia como un acontecimiento cultural y sobre la naturaleza del saber; su *episteme* “hace referencia a las condiciones de posibilidad de los saberes sólidos contenidos en una época histórica determinada” (Díaz 2007b, 76).

Los paradigmas, para Kuhn (1962), están estrechamente ligados con las comunidades científicas; es decir, su énfasis recae en la ciencia; para Foucault (1968) los *epistemes* se relacionan con la sociedad, sus discursos y sus prácticas, en los “que la ciencia juega el rol de rectora de la verdad” (Díaz 2007b, 79). Adicionalmente, la mayor reflexión epistemológica de Kuhn (1962) se vincula con las ciencias de la naturaleza, porque obtener un saber consensuado por parte de las comunidades científicas en el ámbito de lo social es tarea difícil. Foucault enfatiza su análisis en las ciencias sociales, con las cuales es factible establecer las relaciones de poder que subyacen en la configuración de los conceptos. Díaz (2007b, 79) sostiene que la “coincidencia más estrecha entre las dos posturas aquí analizadas es, posiblemente, el rechazo a leer la historia de la ciencia como la historia del progreso de la racionalidad”.

Tanto la noción de paradigma, como de *episteme*, se entienden dentro de una época; el primero es exclusivamente científico –aunque posteriormente se lo utilizó en otros sentidos– el segundo, es científico social. “Si imaginamos la ciencia como un iceberg, Kuhn estudió la parte emergente, la que se ve [...]. Foucault trató de ver la parte sumergida del iceberg: las prácticas sociales, los intereses, el deseo y las luchas de poder” (Díaz 2007b, 80).

Kuhn logró traspasar la reflexión de la estructura interna de las disciplinas hacía una relación con el exterior de ellas, desde un sentido histórico; en cambio, Foucault privilegió la reflexión sobre “las condiciones de posibilidad para que unos discursos accedan al estatus de verdaderos, en detrimento de otros que se transforman o se olvidan para siempre” (Díaz 2007b, 79).

Lo que evidencia Foucault como fractura epistémica es, por supuesto, distinta a la crisis de los paradigmas de Kuhn (1962). En el inicio de su etapa llamada “arqueológica” Foucault recurre a la explicación del cuadro *Las Meninas* de Velázquez, para ilustrar que

en la modernidad el único conocimiento que se consideraba como verdadero se sustentaba en un modelo científico físico-matemático, que permitía entender la representación de la realidad, a partir de dos niveles; el primero, que señala que solo se puede conocer la realidad por la representación misma, el segundo, que el conocimiento solo se representa por medio de la elaboración de leyes universales. Con relación al connotado cuadro de Velázquez:

*Las Meninas*: como representación de la realidad (lo que ocurría en el salón representado) y como duplicación de la representación (la representación del reflejo de lo real en el espejo). En ciencia, esto se traduce así: el objeto de estudio representa (se recorta una porción del mundo a estudiar) y se enuncian fórmulas, modelos y axiomas (se duplica la representación). Lo formal le otorga consistencia al conocimiento científico y lo torna “más confiable” que la observación directa de los fenómenos que relaciona. (Díaz 2007a, 15)

Posteriormente, en este trabajo se analizará el pensamiento de Foucault y sus postulados teóricos, como los de las formaciones y prácticas discursivas, que se desarrollan a lo largo de su obra, principalmente en lo que se conoce como su etapa “arqueológica”.

### **2.1.3. Análisis organizacional y funcionalismo**

El paradigma funcionalista, por intermedio del lente modernista, se considera la corriente principal (*mainstream*) en los estudios organizacionales, que tiene su fundamento en el positivismo de las teorías clásicas en las ciencias sociales enfocadas en el orden, el progreso, el equilibrio y el mantenimiento de las estructuras (McAuley, Duberley y Johnson 2007) y, por tanto, es el dominante o hegemónico. Las teorías organizacionales que devienen de la apropiación de este paradigma se caracterizan por la utilización intensiva de los modelos hipotéticos-deductivos que hacen de la investigación empírica el principal baluarte para sustentar sus teorías.

Desde otra perspectiva, se prefiere hablar de corrientes de pensamiento en los estudios organizacionales de tipo “corriente principal” y “contracorriente” (*downstream* y *upstream*), como dos estilos cognitivos y lógicas discursivas que persisten en la discusión de las ciencias humanas, conforme lo acuñara Bruno Latour (1987 en Chia 1996, 1); la primera, se la entiende como sinónimo de *mainstream*, que concierne a la visión moderna de la organización, y la segunda, se relaciona con la posmoderna.

La meta de la primera visión corresponde a la obtención de un cuerpo de conocimientos sistemáticamente obtenidos y verificables; la meta de la segunda – relacionada con la teorización– es exploratoria, emergente y procesual. Este último pensamiento *upstream* se refiere, entre otros aspectos, a la visión del análisis organizacional como práctica deconstructiva, que se orienta a una crítica de la ideología de la representación y del logocentrismo latente en los discursos (Chia 1996).

Burrell y Morgan (1979) en *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* explican la perspectiva funcionalista en el marco de los posibles análisis de la organización y sustentan un modelo con cuatro paradigmas básicos que incorporan varias presunciones filosóficas sobre ciencia y teorías de la sociedad. A pesar de no cubrir los recientes desarrollos de la teoría organizacional, el texto aludido es una obra seminal en el tema, constituye un punto de referencia desde donde se aclara la comprensión de las diversas corrientes que construyen conocimiento científico-organizacional. Es de resaltar que el concepto de paradigma usado por los autores, basado en las nociones definidas por Kuhn (1962), tiene un sentido más amplio y se presenta como una presunción metateórica sobre la naturaleza de la ciencia y la sociedad.

El modelo de Burrell y Morgan (1979) se refiere a la manera en la cual los investigadores en las ciencias sociales estudian el fenómeno organizacional, y que se configura sobre la base de dos presunciones filosóficas: la ontológica y la epistemológica.<sup>10</sup> La *ontología*<sup>11</sup> se refiere a la forma en la que se mira el mundo, que puede ser desde una perspectiva que se refleja en un orden social o en cambio constante; la *epistemología* denota la forma en la que se estudia la realidad social, bien desde la perspectiva subjetiva o bien desde la objetiva, y se refiere a las relaciones sujeto-objeto. Con estas premisas se construye un modelo de cuatro categorías paradigmáticas, que son: funcionalismo, interpretativismo, estructuralismo radical y humanismo radical.

---

<sup>10</sup> Las similitudes entre los conceptos de la tradición académica europea (ontología y epistemología) con los de la estadounidense (teoría y método), aclaran la interpretación de la figura 2.1.3.1 (cfr. Hatch 1997, x).

<sup>11</sup> En la ontología fundamental, según García Bacca (1981, 149), se estudian los límites del conocimiento humano [...]. Y entran aquí “las cuestiones llamadas modernamente límites de racionalidad, es decir, señalamiento de las cosas, seres, objetos que podemos *entender*, pero no llegar a *explicar* científicamente, cosa que el entendimiento debe aceptar como *datos*”.

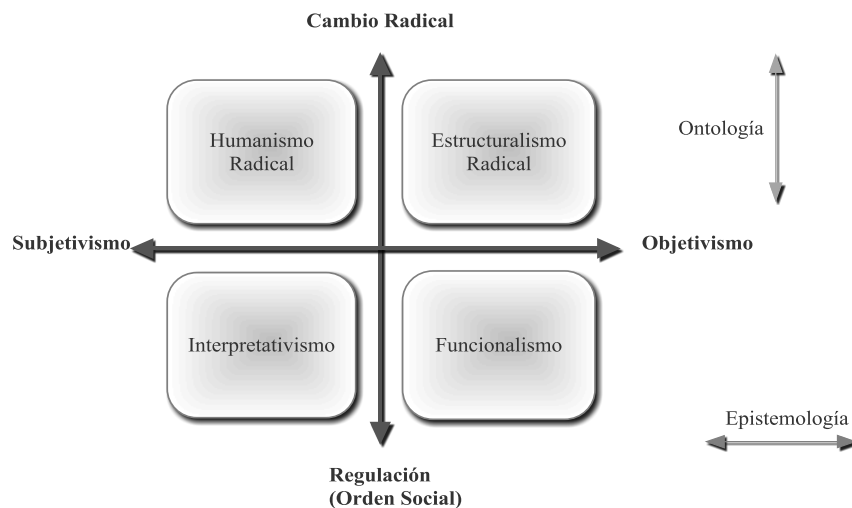


Figura 2.1.3.1. Los cuatro paradigmas en el análisis organizacional.  
 Fuente: Burrell y Morgan (1979, 22).

Al interpretar la figura se puede colegir que quienes adoptan el funcionalismo asumen que el estudio del fenómeno social y organizacional responde a patrones ordenados y por tanto se precisa de una mirada objetivista para su análisis, cuyo objeto de observación o interpretación es independiente de quien lo estudia, centrado en la recolección de datos con métodos estadísticos.

El interpretativismo es apropiado para quienes consideran que la forma más adecuada para estudiar el orden social es la interpretación subjetiva de los involucrados, a través de un acercamiento directo a las opiniones, tratando de conciliarlas desde sus propias perspectivas subjetivas. Los investigadores que creen que la realidad necesita de un cambio radical, y consideran que pueden comprender y propiciar dicho cambio de manera objetiva, adoptan el estructuralismo radical. Por último, quienes entienden el cambio social, desde una perspectiva subjetiva de los participantes, se apropian del humanismo radical.

El desarrollo teórico de Burrell y Morgan (1979) aporta reflexiones importantes para este trabajo, pues permite el establecimiento de lo que se denomina “funcionalismo” en el análisis organizacional. Sobre esta base se podría mencionar modelos alternativos que tratan los distintos paradigmas en la investigación organizacional. Como se puede apreciar en el modelo, el paradigma funcionalista se cimenta en la tradición de la sociología positivista, que intenta la aplicación de los modelos y métodos de las ciencias naturales en el estudio de los fenómenos sociales; además, las presunciones teóricas del

funcionalismo se basan en el supuesto de que el mundo social está compuesto por elementos concretos cuyas relaciones son factibles de identificar.

Una epistemología antipositivista –dicen los autores– puede tomar diversas formas, pero se mantiene firmemente alineada en contra de la utilidad que significa buscar leyes con regularidades y relaciones de causalidad entre los componentes de la realidad social, y mira el avance del conocimiento como un proceso acumulativo en el que los nuevos aportes se suman al existente cúmulo del conocimiento, con una idea de progreso.

Evidentemente, los cuatro paradigmas no se presentan como “químicamente puros”, pues el funcionalismo ha recibido influencias de otras líneas cuyas teorías se situarían mejor dentro de otros paradigmas de la matriz; sin embargo, la mayor influencia proviene de la sociología positivista, que a veces ha llevado a considerar las palabras funcionalismo y positivismo como sinónimas que –en estricto sentido– no lo son. Para el “antipositivismo el mundo social es esencialmente relativista y solo puede ser entendido desde el punto de vista del individuo que está directamente involucrado en las actividades que estudia” (Burrell y Morgan 1979, 7); así, las ciencias sociales se configurarían como de naturaleza exclusivamente subjetiva.

Si bien el término “funcionalismo” ha sido usado con ciertas variaciones de significado por parte de algunas disciplinas científicas como la lingüística, la sociología, la antropología, la administración o la arquitectura, subyace en su definición un sentido semántico similar en todas ellas, manifiesto en la premisa de ¿cómo funcionan?, por ejemplo, las palabras, la sociedad, la cultura, la organización o los edificios, y luego se estudia su desempeño para articular o perturbar el sistema.

La sociología asocia el término funcionalismo con el pensamiento de Talcott Parsons [1902-1979] que fundamenta la idea de que una sociedad, de cualquier índole, está integrada por una serie de subsistemas que hacen un esfuerzo por mantenerse en un estado de homeóstasis o estabilidad. Así, todas las formas se subordinan a la función y donde la meta del sistema es la integración utilitaria de sus subsistemas para mantener una totalidad ordenada de manera racional. Por supuesto, esta visión funcionalista ha sido criticada en el sentido de que sus ideas enfatizan la premisa de la integración y la estabilidad, y se percibe como una “reacción conservadora al cambio social” (Macey 2001, 149).



En la administración, el funcionalismo se relaciona con la idea de la metáfora que compara a la organización con una máquina, enmarcada dentro de la teoría moderna de la organización que enfatiza las ideas de control y racionalidad; además, recurre a las ideas de la “eficiencia” y la “efectividad”, que Hatch (1997, xi) las relaciona con la escuela positivista y que suele denominarse como “perspectiva racional”.

El funcionalismo se protege frecuentemente en lo que Aktouf (2001, 14-144) denomina como “matematización de la reflexión”, que es el fervor de “expresar y analizar todo en términos de relaciones, coeficientes, ecuaciones, distribuciones, ‘modelos’ cuantitativos”, con objeto de dotar al discurso de mayor cientificidad, y mantiene la visión mecanicista; el autor dice que no se trata de una simple visión de la mente, sino de una obsesión que rodea a la metodología en las ciencias humanas, que “conduce a hacer del orden de lo mecánico y de la causalidad lineal el único orden concebible y, de las funciones de la máquina, el atributo mayor de los vivientes”.

Esta perspectiva, que mira con avidez los aspectos funcionales, deviene en una instrumentalización de métodos y técnicas de gestión como, por ejemplo, las habilidades y responsabilidades de líderes y directivos, la estrategia en la toma de decisiones, el examen de estructuras y procesos; todos estos descritos y analizados como una maniobra para mantener el sistema, aparentemente de marcada neutralidad en relación con los valores humanos.

En la aplicación del funcionalismo es inevitable asociar las organizaciones con las ideas de Frederick Taylor [1856-1915], llamado el “padre de la administración científica”, en la medida que él buscó la aplicación del método “mecanicista”, propio de las ciencias exactas, para resolver los problemas en las fábricas de su época en los Estados Unidos de América (EUA) de finales del siglo XIX y principios del siglo XX. No es este el espacio para profundizar las ideas sobre Taylor o de rescatar algunos de sus aportes a lo largo de su carrera como ingeniero de la industria, que son indudables, pues logró, de alguna manera, la imposición de un orden en los lugares de producción y el establecimiento de nuevas formas de trabajo en las que la racionalidad en el trabajo provocó incrementos en la productividad y ganancias en las empresas.

Solamente se mencionará en esta sección que dichos principios siguen vigentes y que, de manera paradójica, han sido adoptados por la administración estatal de algunos países del mundo, que se han obsesionado por los mecanismos de control y la eficiencia

sin considerar los factores humanos, y si “algo más nos queda de la experiencia taylorista, es la necesidad de reconocer no solo los elementos estructurales que intervienen en el desempeño de una organización, sino la capacidad creativa que tienen los actores en la organización, a partir del uso, interpretación y modificación –muchas veces en el anonimato y en la cotidianidad– que hacen de dichos elementos estructurales” (Calderón Ortiz, Magallón Diez y Núñez Estrada 2010, 41) .

La metáfora que compara la organización con un cronómetro es la que mejor ejemplifica el pensamiento tayloriano, cuyo invento regula la eficiencia buscada por Taylor en la administración “que incluye los movimientos y las herramientas idóneas con tiempos controlados para la minimización del tiempo y el esfuerzo requeridos en la realización de la tarea” (Calderón Ortiz, Magallón Diez y Núñez Estrada 2010, 31). El tema de la recurrencia por el control y la vigilancia de los seres humanos en las sociedades en general es tratado por Foucault (2009) en su obra *Vigilar y castigar (Surveiller et punir)*, que explicita el origen y surgimiento de las prisiones.

El funcionalismo en las ciencias sociales consiste en identificar las disfunciones en las situaciones analizadas y en proponer soluciones; en esta lógica, la validación científica de este enfoque incurre en el descubrimiento del modo de funcionamiento de los sistemas que se estudian, y luego, en caso de producirse disfuncionalidades, restituir la funcionalidad del conjunto (Aktouf 2001). Este lente de pensamiento señala que a todo elemento cultural le corresponde una función, y a toda función un elemento.

En todo caso, algunas visiones positivistas en la teoría organizacional –que se convierten en funcionalistas y utilitaristas– son además hegemónicas. En esta indagación el concepto *hegemonía* tiene el sentido dado por Antonio Gramsci [1891-1937], que en sus *Cuadernos de la cárcel* asocia dicho concepto a una forma de dominación relacionada con el poder, y como una manera particular de ver el mundo, la naturaleza y las relaciones humanas. La palabra viene del griego *hegemon* que significa líder: el que ejerce el poder. “Gramsci sugiere que la hegemonía implica que los valores y visión del mundo de las clases dominantes se convierten en una especie de ‘sentido común’ compartido por los grupos dominados, en virtud del cual terminan aceptando –aunque no necesariamente justificando– el ejercicio del poder por parte de los grupos dominantes” (Aguirre 2009, 124).

En el ejercicio de la hegemonía hay una compleja red de relaciones entre dominación y resistencia, similar a lo que Foucault (1979) señalaría en su obra *Microfísica del poder (Microphysique du pouvoir)* para entender las relaciones entre poder y resistencia: “Que no existen relaciones de poder sin resistencias; que estas son más reales y más eficaces cuando se forman allí mismo, donde se ejercen las relaciones de poder; la resistencia al poder no tiene que venir de fuera para ser real, pero tampoco está atrapada por ser la compatriota del poder” (Foucault 1979, 171).

De esta manera, cuando se habla acerca de la hegemonía del funcionalismo en los estudios organizacionales (Falcão Vieira y Caldas 2006), basándose en lo descrito anteriormente, significa que hay un proceso de dominación ideológica por parte de esta visión positivista, que es aceptada de manera pasiva por los grupos subalternos que se relacionan con la gestión de la organización, y que admiten como una especie de “sentido común” aceptado por la mayoría, que terminan justificando el ejercicio del poder subyacente. Este tipo de dominación asumirá una manifestación también en el discurso que por medio de sus prácticas discursivas tendrá incidencia en el contexto social.

Sin embargo, el modelo desarrollado por Burrell y Morgan (1979) ha sido sujeto a controversia, especialmente con el argumento de que la matriz no incorpora claramente los recientes desarrollos de las teorías organizacionales; es decir, no habría cabida para una explicación convincente sobre los acontecimientos recientes del análisis organizacional. Falcão Vieira y Caldas (2006) cuando se refieren a las corrientes teóricas organizacionales que representan una alternativa al funcionalismo hegemónico –bien sea el posmodernismo o bien la teoría crítica<sup>12</sup>– observan que la matriz de Burrell y Morgan (1979) tiene limitaciones, y es difícil situar dichas corrientes dentro de los cuatro paradigmas básicos. Kaytal (2009, 34) señala que desde el apareamiento de las teorías posmodernistas desde los años 90 se “problematiza” la credibilidad de dicha matriz, así como la comprensión de su marco de referencia.

Este trabajo asume que la teoría crítica y el posmodernismo se acoplarían de alguna manera en el paradigma humanista radical; y, además, el posmodernismo –por su propia naturaleza de “*collage*” o ecléctica– contemplaría influencias procedentes de otros paradigmas, especialmente del interpretativista en la línea trazada por Harris (2000), en

---

<sup>12</sup> Teoría crítica en esta investigación se refiere específicamente a la teoría crítica de la sociedad de la Escuela de Fráncfort.

relación con la antropología interpretativista posmoderna influenciada por Geertz (1988); en consecuencia, en este caso sí se podría entender como un interjuego paradigmático (Schultz y Hatch 1996) entre estas dos vertientes, pues ambas cuestionan la hegemonía funcionalista.

A pesar de las críticas existentes al modelo de Burrell y Morgan (1979), se puede considerar que la reflexión en referencia bosqueja un perfil de discusión teórica sobre la “ontología” y la “epistemología” en el análisis organizacional. Los autores establecen una relación marcada entre las teorías organizacionales y las sociales; esto significa poner en evidencia el estrecho vínculo entre la sociología y la gestión, con objeto de lograr una mejor comprensión de los fenómenos organizacionales. Hay relevancia en esta relación, puesto que conduce los estudios organizacionales hacia una mejor reflexión de su objeto de estudio, partiendo desde la propia realidad social.

Tradicionalmente, se ha confiado excesivamente el tema a una visión positivista de la organización, que ha sido la principal orientación de la ciencia económica y gerencial. Sin embargo, se precisa mirar otros paradigmas para comprender de mejor manera las subjetividades inherentes al ser humano. La visión cartesiana dice que el mundo objetivo puede ser procesado con la lógica formal, además debe ser probado empíricamente. La visión fenomenológica, basada en el pensamiento de Heidegger [1889-1976] y Husserl [1859-1938], es subjetiva e interpretativa, puesto que desde los sentidos emerge la experiencia (Nonaka 2007).

En términos de los cuatro paradigmas caracterizados por Burrell y Morgan (1979), se puede decir que el enfoque de la fenomenología trascendental desarrollado por Husserl se inscribe en el marco del paradigma interpretativo [...]. Esta postura fenomenológica, materializada principalmente en la perspectiva interpretativa de los estudios organizacionales, se aparta de la tentación positivista de hallar relaciones causales entre los fenómenos, y en su lugar invoca la necesidad de conocer la esencia universal de los hechos para descubrir las estructuras de significado del mundo de la vida. (Sánchez Manchola y Losada Otálora 2009)

McAuley, Duberley y Johnson (2007, 73) presentan la vigorosa defensa de la teoría positivista de la organización en contra de “las invasiones relativistas y destructivas de la posmodernidad”, con el argumento de que cualquier intento de seguir la filosofía posmoderna está acosado por problemas, debido a su epistemología subjetivista que solo ataca los discursos existentes sin una contribución constructiva. En contraposición, los

autores, recomiendan los aportes de Hugh Willmott (1998 en McAuley, Duberley y Johnson 2007, 73) como alternativa al positivismo, en el que las nociones de verdad y objetividad son simplemente resultados de *prácticas discursivas* (concepto que se estudiará más adelante) que no hacen sino revelar su arbitrariedad.

Las investigaciones positivistas en administración –sin duda– gozan de buena salud; y es de notar que la mirada positivista puede convertirse en reduccionista, en la medida que priva al ser humano de sus dimensiones subjetivas. El positivismo filosófico se atiene a los hechos percibidos por los sentidos; los otros hechos, que provienen de actitudes metafísicas, son refutados por no responder a una comprobación científica conforme el modelo naturalista. En consecuencia, el reduccionismo en la teoría organizacional se convertiría en una transgresión de la lógica, cuyo análisis se subordina al raciocinio de los protagonistas que perciben que la teoría organizacional es un espejo (representación) de la realidad, por medio de la formulación de hipótesis sometidas a pruebas empíricas. Concebida así, esta visión reduccionista mira al sujeto tan solo como un engranaje mecano-materialista que lo cosifica, lo mira como medio y no como un fin en sí mismo.

Chanlat (1998) reflexiona sobre el hecho de que si las ciencias sociales han participado en la transformación de la sociedad moderna, la relación de estas con el mundo de la administración ha abierto una serie de preguntas fundamentales relacionadas con la producción y la eficacia; también sobre la dominación y el sufrimiento, la cooperación y la solidaridad, el sentido y los significados, y de la trascendencia de los valores. El autor reflexiona sobre la excesiva racionalización de las prácticas en la gestión en la siguiente cita, sustancial en esta investigación:

Entonces, la gestión es un mundo que favorece deliberadamente la acción, la frialdad, la conformidad, la masculinidad, la uniformidad, la racionalidad instrumental, la certeza y el universalismo abstracto, y la tecnocracia es su entorno natural [...] sabemos que la realidad de la gestión está llena de pasión, maniobras tras bastidores, deseos ocultos, resultados inciertos, conductas desviadas, sociabilidad paralela, envidia, celos, diferencias y, algunas veces, creatividad sin límites. [...] El mundo de la gestión, en efecto, se horroriza de lo que es impredecible, espontáneo, inquieto y cae un cualquier movimiento social. Se prefiere claramente el orden y la disciplina, las estructuras y los roles bien

establecidos [...]. El mundo de la gestión también es refractario a todo lo que es sentimiento, emoción y afectividad.<sup>13</sup> (Chanlat 1998, 84)

El contexto organizacional, descrito por Chanlat (1998), identifica claramente dos teorías organizacionales que se contraponen a la corriente principal funcionalista y positivista; la primera basada en la Escuela de Fráncfort [1923], y la segunda, en el posmodernismo que se desarrolla fundamentalmente en la década de 1990; estas dos visiones, de manera conjunta, la entienden algunos autores como parte de los estudios críticos en la gestión.

En este sentido, se acogen estas dos teorías en la medida de que ambas vertientes epistemológicas son respuestas al positivismo y su hegemonía funcionalista. En todo caso, el hecho de que las dos sean alternativas al funcionalismo no significa que sean necesariamente “coincidentes”, puesto que cada una tiene su propia singularidad. Algunos textos en el campo de la administración tienden a repetir esta generalización equívoca y hasta cierto punto unifican estas dos vertientes diversas; ya que “básicamente terminan ahí sus similitudes, como la física newtoniana y la física cuántica, que tienen en común la creencia en leyes abstractas que rigen la naturaleza [...]. Críticos y posmodernos tienen en común solo su oposición a la corriente principal que les precedió” (Falcão Vieira y Caldas 2006, 60).

Se vuelve necesario, en consecuencia, dejar en claro que de los dos paradigmas mencionados, el que orienta, principalmente, este trabajo es el posmodernista, que se constituye en la base del referencial teórico para la comprensión y la deconstrucción del discurso funcionalista de la cultura organizacional. Y el abordaje de algunos conceptos y fundamentos que provienen de la teoría crítica se justifican en función de que este paradigma es una alternativa –como lo es también el posmodernismo– a la corriente hegemónica funcionalista.

Adicionalmente, se hace referencia a estas dos corrientes alternativas como la de los estudios críticos de la gestión, aun cuando su denominación como tal, podría ser incompleta, como lo señalan Falcão Vieira y Caldas (2006), en el sentido que no deberían denominarse “críticas” las dos. Sobre este último aserto, el autor de este trabajo no comparte dicha afirmación –argumentación que se ampliará más adelante– pues se podría decir que la postura filosófica posmodernista asume también una visión crítica al poner

---

<sup>13</sup> Traducción del autor.

en duda las grandes narrativas, el logocentrismo o la naturaleza de los discursos en el ámbito organizacional (Chia 1996). De este modo, esta indagación deja en evidencia, como premisa teórica, que el pensamiento crítico en la gestión se entiende en su sentido amplio e incluye no solamente a la teoría crítica, sino también a las perspectivas posmodernistas.

## **2.2. Dialéctica modernidad/posmodernidad**

La teoría organizacional no está exenta de la influencia que proviene del entorno social en la que se la concibe, y una mirada alternativa al paradigma funcionalista sitúa en relieve las subjetividades a partir de la reflexión del tiempo histórico. Desde las perspectivas críticas, es factible mirar la teoría organizacional dentro de una dialéctica entre modernidad y posmodernidad. Hasta aquí se han fundamentado las perspectivas modernas en la teoría organizacional que se vinculan con el positivismo y el funcionalismo, y que se sustentan en el concepto de racionalidad que se consolidó en la Ilustración.

Urbano (1991) señala la necesaria clarificación de los conceptos de modernidad, modernización, modernismo y vanguardismo, pues no son sinónimos sino que cada uno enmarca su propia definición. La modernización está relacionada con el aumento de la productividad debido, especialmente, a la innovación tecnológica. La modernización, el modernismo y el vanguardismo no expresan la idea crítica que el concepto de modernidad lleva consigo. En cambio, la modernidad como problema filosófico se configura en torno al discurso planteado por Habermas.

La racionalidad definida por Habermas de alguna manera se injerta en las definiciones que Weber había extraído de su propia lectura de la cultura occidental, vale decir, de la evolución del pensamiento hacia el paulatino abandono del recurso a la trascendencia como forma de discurso sobre la existencia del mundo, de la sociedad y de las cosas. La expresión “desencantamiento del mundo”, designa estos hechos, hoy aceptados y requeteaceptados. (Urbano 1991, XII)

El esfuerzo habermasiano habría sido, bajo esta lógica, una última posibilidad de la razón para reivindicarse a sí misma. El tema de la vigencia de la razón mantiene el debate en el campo académico porque “es el blanco alrededor del cual todos, modernistas y posmodernistas, se banquetean como cóndores o buitres en torno a una fuente argentada

de carroña. Unos la dan por muerta, otros por convaleciente y no faltan quienes le atribuyen una salud de hierro” (Urbano 1991, XIII).

En esa dirección, para concebir un proceso dialéctico, cabría decir que no se trata de estudiar aisladamente dos “objetos” llamados modernidad y posmodernidad, sino sus relaciones. La palabra *dialéctica* “no conlleva ninguna elevada pretensión filosófica ni histórico-filosófica [...] ha de entenderse aquí sin connotación alguna de verdad acabada o de historia que se cumple a sí misma”, conforme lo explica Wellmer (1993, 51). Esta dialéctica, simplemente, pone en evidencia las ambigüedades que aparecen en el análisis de las relaciones mencionadas, pues el sendero en esta temática está lleno de claroscuros que, como en una obra de arte, no se puede discernir con objetividad: dónde se encuentra la luz y dónde la oscuridad.

La complejidad del emergente tiempo en que vive la humanidad requiere de una mayor comprensión para entender las diversas posturas de la sociedad y la organización, pues el mismo concepto de racionalidad se ha puesto en crisis. En este contexto, se articulan las teorías sociales, en general, con las teorías organizacionales en particular, para auscultar alternativas que permitan trascender el funcionalismo hegemónico. La comprensión recae en la reflexión filosófica sobre la modernidad, como discurso que se ha agotado.

El advenimiento de una nueva edad de las fuerzas productivas, cuyos antecedentes se remontan hasta la época clásica, con el apareamiento de la tecnología racional en el trabajo y del intercambio mercantil en la circulación de la riqueza, trajo consigo un reto para la capacidad civilizatoria del ser humano [...]. El secreto de esta modernidad –que fue la clave de su éxito y está siendo también la de su fracaso– ha estado en lo que desde hace al menos un siglo llamamos “capitalismo” [...]. Por modernidad habría que entender el carácter peculiar de una forma histórica de totalización civilizatoria de la vida humana. Por capitalismo, una forma o modo de producción de la vida económica del ser humano. (Echeverría 2001, 10-11)

Echeverría (2001) relaciona la modernidad con el desarrollo capitalista y postula la posibilidad de que otra modernidad es posible: una modernidad diferente a la que se ha impuesto hasta ahora; una modernidad no capitalista como una forma alternativa de modernidad –una poscapitalista–, que tal vez algún día acontezca, aunque “de ninguna realidad histórica puede decirse con mayor propiedad que sea típicamente moderna como del modo capitalista” (Echeverría 2001, 145-147), cuya superación se vería relacionada



con un sentido utópico de ver la realidad social, similar a las reflexiones dicotómicas existentes sobre la globalización en la actualidad.

Al entender la modernidad como la confluencia de distintos procesos históricos durante los últimos cinco siglos, es innegable que dichos procesos impliquen una multiplicidad de dimensiones como, por ejemplo, el comercio, la industria, la ciencia, la tecnología, entre otras. Sin embargo, debería incorporarse también el aspecto que involucra a los imperios y las colonias, ya que estos llevan a un análisis crítico de los aspectos que, en los márgenes de la modernidad, han vivido comunidades que han estado sujetas al dominio colonial. Es importante tomar en cuenta que “[l]os múltiples sujetos modernos (en el Occidente y el no-Occidente) son también sujetos de la modernidad, pero no todos los sujetos de la modernidad son sujetos modernos” (Dube 2009, 180).

La mayoría de autores que reflexionan el proyecto de modernidad dan preferencia a las visiones eurocéntricas, con marcada ausencia de la valoración de lo culturalmente diferenciado. Es decir, es una visión sesgada de modernidad sin una perspectiva periférica. Echeverría (2001) plantea la idea de una *modernidad barroca*, que implica la instauración de un *locus* crítico de carácter emancipatorio, como una forma peculiar que articula históricamente no solamente lo humano, sino varias formas culturales específicas que permitirían a las sociedades tomar conciencia del hecho capitalista. Desde el llamado *ethos* barroco, es posible “criticar el capitalismo, la modernidad realista y avizorar su disolución” (Sierra Freire 2010).

Bauman (2000) opone el concepto *modernidad líquida* al de *modernidad sólida*; por tanto, es pertinente comparar esta dicotomía como el establecimiento de una dialéctica implícita en su obra, entre lo moderno y lo posmoderno, aunque el autor haya usado otras categorías para dicho análisis; la metáfora de la fluidez o liquidez es utilizada por el autor en una multiplicidad de fenómenos humanos y sociales, tanto objetivos como subjetivos, verbigracia: “amor líquido”, “miedo líquido”, “vida líquida”, “tiempos líquidos”. La liquidez dentro de la sociología reflexiva baumaniana se perfila como el análisis de las circunstancias de inestabilidad, incertidumbre, fragilidad, identidad flexible y relatividad de valores en las sociedades apresadas por el consumo, que son temas típicamente abordados por los pensadores posmodernos.

Entonces, las organizaciones están inmersas en un período posmoderno que requiere nuevas formas de comprenderlas, especialmente por la influencia de la

globalización y las tecnologías de la información (McAuley, Duberley y Johnson 2007), período que denominan como sociedad posindustrial (Reynoso 1996). Ya en el ámbito de la organización, según Sisto Campos (2004, 16), la comprensión de lo posmoderno pasa por el tamiz de dos definiciones que están interrelacionadas entre sí, la primera describe una época caracterizada por la inestabilidad y la incertidumbre que reclama nuevas comprensiones y prácticas; la segunda, el desarrollo de una teoría sobre una nueva base ontológica y epistemológica, que proviene de la propia descripción del posmodernismo como época.

En consecuencia, se entiende la posmodernidad como un período histórico que sucedería al de la modernidad; y el posmodernismo (o posestructuralismo)<sup>14</sup> se lo concibe como el análisis que aplica una filosofía antipositivista que, en la esfera de lo administrativo, se traduce en una respuesta a las nociones de objetividad y neutralidad que asumen los estudios organizacionales. Se puede decir, entonces, que hay dos acepciones del término *posmodernismo*, una relacionada con un nuevo tiempo histórico que ha provocado cambios culturales en la sociedad y el arte, y por tanto con implicaciones en las organizaciones; y la otra, con relación a una actitud filosófica o una manera particular de pensar. La primera se denomina también *posmodernidad*.

El centro de la dialéctica modernidad/posmodernidad radica en comprender si la posmodernidad concebida como un ciclo en el tiempo representa algo realmente nuevo o es simplemente una extensión de la modernidad. Entonces, ¿existe realmente una posmodernidad? Esta partícula filológica “*pos*” incomoda, ya que lleva a la reflexión de algo distinto, pero esta no debería “postergar” algo. Si algo que se critica está en crisis, esto debe suplantarse y no seguir reflexionando bajo su sombra. Sin embargo, una ruptura total con lo anterior es tal vez difícil (Sztajnszrajber 2012). Lo nuevo vive en función de lo viejo, y si la modernidad hablaba de una superación permanente: ¿cómo es posible hablar de una superación de una “superación permanente”?; en otras palabras, ¿cómo se habla de un progreso dentro de un progreso en crisis?

---

<sup>14</sup> El *posestructuralismo* se entiende como una escuela de pensamiento que emergió como crítica al estructuralismo en los años 60 del siglo pasado; y se desarrolló paralelamente con el *posmodernismo* que, desde el punto de vista filosófico, en términos generales, son coincidentes. Se asocia a las ideas del “*French Theory*” (Cusset 2005) con Derrida, Foucault, Baudrillard, Deleuze, Lyotard, entre otros, como una “especie de vanguardia del pensamiento posmoderno” (Reynoso 1996, 17).

La crisis ideológica actual, señalan algunos autores, “no sería más que otra vuelta de tuerca de la modernidad misma”, otros sostienen que “la modernidad se habría agotado al promediar el siglo XX” (Díaz 2009, 16). La modernidad, para Reynoso (1996, 15), se caracteriza por una fuerte carga interpretativa desde lo que se conoce como una historia del pensamiento como progresiva “iluminación”, idea que es superada por la posmodernidad; pero esta última afirmación se encontraría atrapada en una falacia, pues si la posmodernidad sucede a la modernidad, significaría que se estaría apropiando del propio concepto moderno de “progreso”; entonces, en la posmodernidad la categoría de lo nuevo tendría inviabilidad, ya que la historia como proceso unitario dejó de ser convincente.

Vattimo (1985) enfrenta las invectivas en torno a los discursos contradictorios sobre la posmodernidad, en el sentido de que si esta cuestiona la idea de progreso o de superación del pensamiento occidental, se asume la idea de que se vive una etapa ulterior a la modernidad. Para ello, el autor, sustenta que no se trata de una novedad, sino de una verdadera disolución de la categoría de lo nuevo, un “cambio en la condiciones –de existencia, de pensamiento– que se indican como posmodernas, respecto de los rasgos generales de la modernidad” (Vattimo 1985, 12).

Díaz (2009, 17) señala que la “posmodernidad, capitalismo tardío, época posindustrial, edad digital o cualquier otro de los calificativos que pretenden significar que los ideales modernos se están resquebrajando de manera alarmante (o tranquilizante según se mire)”, y que no es posible referirse a ella sin entender el proyecto moderno (este último, evidentemente, no alude al connotación de lo “actual” sino a un movimiento histórico-cultural que aparece en Occidente desde el siglo XVI hasta el XX). En esta medida, es menester referirse primero a la modernidad para abordar luego la posmodernidad.

### **2.2.1. Modernidad y crisis**

El proceso de la evolución del período histórico que se ha denominado *modernidad* se dio a partir del siglo XVII, por un desarrollo intensivo del conocimiento, especialmente en las ciencias de la naturaleza, y se constituyó en discurso de una nueva ciencia emergente con autoridad epistémica, basada en las ciencias naturales y la razón (moderna). Esto permitió un extensivo crecimiento del discurso de lo moderno hacia tres

esferas fundamentales: la *científica*, la *moral* y la *estética*, en un conjunto denominado “mundo de la vida”, que marca una brecha entre la forma en la que se vive y la manera en la que se conoce la realidad (Gordon Finlayson 2005).

Los teóricos críticos de la Escuela Crítica de Fráncfort (1923)<sup>15</sup> desarrollaron sus premisas de la modernidad sobre la base de una dialéctica de la Ilustración (Adorno y Horkheimer 1998), que señala que el concepto de modernidad se alejó de la emancipación que aspiraba el ser humano, luego de haber superado una faceta civilizatoria caracterizada por la ignorancia, la superstición y el mito. El triunfo de la razón modernista se proyectaba como una esperanza en el advenimiento de una utopía posible, donde la centralidad del sujeto podía comandar otras facetas de la vida.

Sin embargo, el proyecto de modernidad siguió otro rumbo, sacrificando el principio básico de la Ilustración centrado en el ideal de la emancipación del individuo, tal como lo escribieron Adorno y Horkheimer (1998). Este ideal permitía trascender el mito y la multiplicidad de dioses que oprimían, para dirigirse hacia una lógica discursiva que las superaba. La Ilustración, en suma, proponía un proyecto emancipador cuya misión radicaba en eliminar dudas, errores o ambigüedades. “Como ‘racional’ describió aquel proceso del desencantamiento que condujo en Europa a que del desmoronamiento de las imágenes religiosas del mundo resultara una cultura profana” (Habermas 1989, 11).

Las culturas premodernas, que recurrían tradicionalmente a los mitos para dar coherencia a su actuar, fueron calificadas peyorativamente como “primitivas”, como inferiores que necesitaban ser ilustradas, es decir, iluminadas por el conocimiento, para alcanzar el “progreso” en nombre de la civilización, que se concebía como la construcción de naciones nuevas que respondían a un espacio geográfico o territorio.

Esta visión corrobora la negación el ideal mítico de progreso hacia una aparente solidez de la razón; que luego habría de generar, sin embargo, un nuevo mito aún más radicalizado: la razón instrumental, que creó situaciones que lejos de ser emancipadoras produjeron la edificación de su propia crisis y de la supervivencia de la especie. Lo marcadamente contradictorio recae en la afirmación de que la Ilustración “se vuelve ella misma mitología ya que por medio de los procesos de racionalización y desencantamiento, reintroduce el dominio en la sociedad. Este se expresaba en la

---

<sup>15</sup> En el año 1923 se inauguró el Instituto de Investigación Social (*Institut für Sozialforschung*) que dio origen a la denominada Escuela Crítica de Fráncfort.

dependencia humana respecto de la naturaleza trasladándose luego a formas de control social que ubican a los individuos en situaciones de dependencia frente a los poderes constituidos” (Retamal Hernández 2006, 36).

Habermas (1989), filósofo de la segunda generación de la Escuela de Fráncfort, sostiene que la modernidad es un proyecto inconcluso, que no debe concebirse tan solo como un etapa cronológica, al designar ciertas condiciones que aparecen en los procesos históricos de orden social, político, cultural, institucional o psicológico. La modernidad, entiende el autor, es una narrativa de la historia del desarrollo de la sociedad occidental, que va desde el fin del período medieval hasta finales del siglo XX, y se concibe como una teoría de evolución social con su lógica de desarrollo.

El tema de que la modernidad signifique un “proyecto inconcluso” aparece en la escena intelectual después de una conferencia promulgada por Habermas en 1980, que fue provocadora y contestataria con las propuestas posmodernas que querían decir adiós a la modernidad y a su proyecto ilustrado, en sus palabras:

“La Modernidad: un proyecto inacabado” fue el título de un discurso que pronuncié en 1980 al recibir el premio Adorno. Este tema controvertido y rico en facetas no me ha dejado desde entonces. Sus aspectos filosóficos han penetrado más profundamente en la conciencia pública al traducirse las obras de los neoestructuralistas franceses, y también se ha generalizado el término de batalla “posmodernidad” a raíz de una publicación de F. Lyotard. El desafío que representa la crítica neoestructuralista a la razón constituye, por tanto, la perspectiva desde la que trato de reconstruir paso por paso el discurso filosófico de la Modernidad. En este discurso la modernidad queda elevada a tema filosófico desde finales del siglo XVIII. (Habermas 1989, 9)

A partir de esta reflexión se han vertido un sinnúmero de interpretaciones, desde que la modernidad es un *proyecto* que debe ser “completado” –defendido por el propio Habermas– hasta la concepción de que es un *período* cronológicamente concebido, sin excluir otras interpretaciones que sostienen que lo que se vive es una modernidad tardía (Giddens 1994), una modernidad líquida (Bauman 2000), unos tiempos hipermodernos (Lipovetsky 2008), o una modernidad barroca en Latinoamérica (Echeverría 2001).

Habermas (1989) categorizó a la modernidad como un *proyecto*, porque lo concibe como un movimiento cultural en respuesta a los problemas del proceso civilizatorio; el interrogante principal reside en: ¿cómo lograr una articulación entre el conocimiento especializado, inspirado en la Ilustración, con el sentido común de los

procesos de la vida cotidiana? Este problema es tratado por el pensador alemán en relación con la filosofía posmetafísica, cuyo objeto central radica en la interpretación de las ciencias especializadas en los ámbitos de la vida social.

Al propio tiempo, la modernidad estaría inconclusa puesto que los problemas de los que se ocupaba no han sido superados o resueltos; y poner reversa a un proceso ya iniciado de tal magnitud tendría peores consecuencias que concluirlo, que sería el planteamiento de una “antimodernidad”. Habermas (en Gordon Finlayson 2005) también señala que el posmodernismo es una amenaza en la conclusión del proyecto de la modernidad, y más bien manifiesta en sus escritos una suerte de “alergia” a las formas de interpretación relativista, que para él serían “irracionales”. Habermas aún confía en el beneficio del desarrollo científico y técnico como medio para que el ser humano pueda alcanzar su ansiada emancipación, y se muestra crítico con las reflexiones posmodernas, especialmente en la vertiente anarquista.

Según Gordon Finlayson (2005), para Habermas la influencia de la filosofía posmodernista francesa podría convertirse en un caballo de Troya para el resurgimiento del “irracionalismo”, ya que cree que no se deberían sacrificar las ganancias que ha traído la modernidad, tal como el incremento del conocimiento, los beneficios económicos y la expansión de la libertad individual; por tanto, para “completar” la modernidad sería necesario apropiarse críticamente de las posibilidades culturales, tecnológicas y económicas del mundo moderno, pero a la luz de ideales humanitarios seculares.

Para los que siguen la línea de que se vive una posmodernidad, como la es de Urbano (1991, xii), reconviene a Habermas de “caer en el prejuicio totalizante de la Razón”, puesto que este referente teórico habla precisamente del agotamiento de la razón, y de la “decadencia del modernismo”, para el advenimiento de una “razón local” con un planteamiento de “múltiples lenguajes y de legitimaciones fragmentarias”. Esta última reflexión se inspira en *La condición postmoderna* de Lyotard (1984), que se volvió punto de referencia para quienes asumen que se vive una posmodernidad.

En una forma política completamente distinta, a saber, en una forma anarquista, la idea de posmodernidad aparece, en cambio, en aquellos teóricos que no cuentan con que se haya producido un desacoplamiento de modernidad y racionalidad. También ellos reclaman el fin de la Ilustración, sobrepasan el horizonte de la tradición de la razón desde el que antaño se entendiera la modernidad europea; también ellos hacen pie en la poshistoria. Pero a diferencia de la neoconservadora, la despedida anarquista se refiere a la modernidad en su

conjunto. Al sumergirse ese continente de categorías, que sirven de soporte al racionalismo occidental de Weber, la razón da a conocer su verdadero rostro — queda desenmascarada como subjetividad represora a la vez que sojuzgada, como voluntad de dominación instrumental. (Habermas 1989, 13)

Ahora bien, habría que explorar más el porqué de esta criticidad en Habermas (1989), en contra de la denominación posmoderna. El esfuerzo para entender dicha afirmación sustrae el análisis del dominio estrictamente filosófico, para entender el *locus* de enunciación del propio filósofo, y aceptar que sus reflexiones no parten precisamente desde una visión periférica y, por tanto, es cercana a la visión eurocéntrica. Sería pretencioso dar una visión contundente sobre las afirmaciones de Habermas relacionadas con la visión posmoderna; sin embargo, sí se puede colegir que sus interpretaciones acerca del proceso civilizatorio no asumen miradas desde otros *locus* de enunciación que difieren de la lógica que centraliza la razón como máxima fuente de reflexión, sea esta moderna o posmoderna, reivindicada o no, del proyecto inconcluso de modernidad.

La modernidad se presenta como una cadena de acontecimientos tanto culturales y sociales, como económicos y tecnológicos, como bien señala Sztajnszrajber (2012, 4): “parecerían reflejar una transformación radical en el modo en que se hallaba estructurada la realidad del occidente europeo. Hay un cambio, es evidente. La cuestión es analizar la profundidad del mismo”.

Bauman (2000) prefiere hablar que actualmente se vive una “modernidad líquida”, concepto que utiliza para definir los tiempos actuales caracterizados por una ontología de la fluidez social. Los sólidos, explica, tienen una relación con el espacio; los fluidos, en contraste, son sujetos de cambio, por tanto, sometidos al devenir temporal. Para el autor, la modernidad fue un proceso permanente de licuefacción capaz de “derretir sólidos”. Los procesos contemporáneos de producción están sujetos a una redistribución y reasignación de poderes, cuyo nivel de licuefacción se ha desplazado de un macro nivel o sistema social amplio, hacia un nivel micro de cohabitación.

El autor sostiene que la metáfora de la fluidez es adecuada para explicar esta nueva fase de la historia de la modernidad, que puede disolver ideas y concepciones que se han considerado como “sólidas” con la profanación de lo sagrado o la disolución de la tradición, pero no necesariamente para liquidarla sino para sustituirla por nuevos sólidos. Por otra parte “los tiempos modernos encontraron a los sólidos premodernos en un estado bastante avanzado de desintegración; y uno de los motivos más poderosos que

estimulaban su disolución era el deseo de descubrir o inventar sólidos cuya solidez fuera –por una vez– duradera, una solidez en la que se pudiera confiar y de la que se pudiera depender, volviendo al mundo predecible y controlable” (Bauman 2000, 9).

Si bien Bauman (2000) habla de modernidad sólida y líquida, como dos caras de una misma moneda, la líquida se asocia en cierta medida al concepto de posmodernidad, aunque atípica, debido al carácter de fragilidad y movilidad a la que se refiere la metáfora de la fluidez social, y que se orienta en la tarea de construir un nuevo orden que reemplace al viejo. Ulrich Beck en 1999 acuñó a estos tiempos como los de una *segunda modernidad*, como una modernidad que se ha vertido hacia sí misma, y en esa media habría cinco pilares básicos para el análisis de la condición humana: emancipación, individualidad, tiempo/espacio, trabajo, comunidad (Bauman 2000, 12-14).

Para una interpretación de la modernidad desde esta ontología de la fluidez social, Retamal Hernández (2006) menciona que existe una afianzada oposición teórica entre dominación y emancipación, que habría llevado a los teóricos críticos a elaborar conceptos como sociedad administrada, modernidad tardía o capitalismo tardío, nociones que para Bauman (2000) habrían sido licuadas por las características estructuralmente nuevas de la contemporaneidad.

La descripción frankfortiana [sic] de la modernidad puede resultar –considerada desde una óptica contemporánea– rígida, sólida, pesimista, fuente de aporías irresolubles. Sin embargo, es posible construir un cuestionamiento más consistente de la teoría crítica a la luz de la emergente fluidez social si consideramos la génesis de la reflexión sobre la modernidad que hoy parece diluirse. Para ello planteó una crítica centrada en la concepción de una dialéctica de la Ilustración tendiente al totalitarismo como una imagen final de la modernidad en dos pasos. Primero, someter a análisis las premisas por las cuales se producen las contradicciones que movilizan dicha dialéctica. Segundo, fijar nuestra mirada sobre los momentos de dicha dialéctica como una escalada inexorable hacia la solidificación-petrificación de la modernidad. (Retamal Hernández 2006, 36)

Se pone en evidencia que la visión de Bauman (2000) es sutilmente reflexiva de la sociedad contemporánea y sus complejidades; pero, su interpretación es esencialmente



distópica<sup>16</sup> de la realidad, esto significa que dibuja un espacio histórico con características pesimistas; así, la proyección de un proceso emancipador para el ser humano, se ve lejano.

### 2.2.2. ¿Y la posmodernidad?

La posmodernidad, considerada desde la visión histórica, tiene relación con la sociedad posindustrial sobre la base de las teorías de Bell (1976), cuyo planteamiento fue incorporar el discurso del cambio desde un modelo sustentado en una economía de producción de mercancías a una de servicios, “no se trata de cualquier servicio, sino de servicios relacionados con ámbitos específicos: educación, investigación y gobierno”, estos sin duda “involucran un nuevo tipo de tecnología y una nueva intelectualidad” (Reynoso 1996, 12), y esta intelectualidad tiene similitud con lo que Vattimo (1985) menciona como rupturas del saber; desde un ángulo similar, el posindustrialismo tiene relación con la sociedad de la información, caracterizada por el trabajo centrado en el conocimiento (McAuley, Duberley y Johnson 2007).

Vattimo (1990) se refiere a que la sociedad posmoderna está centrada en una *mass* mediatización de la realidad; dando luces sobre el papel que juega la informática en las sociedades posindustriales, con su uso generalizado que lo inunda todo. Sztajnszrajber (2012, 3) advierte que Vattimo abarca temas como “el establecimiento de una cultura del consumo generalizado, la estetización de la existencia, el fin de los colonialismos hegemónicos, la irrupción de minorías históricamente oprimidas (homosexuales, ecologismo, pueblos originarios, etc.), son una muestra de un mundo en el cual la verdad ha muerto”.

Sobre el dilema de si se vive o no en una posmodernidad, esta investigación asume, fundamentalmente, lo señalado por Díaz (2009, 16-20), que menciona que la modernidad se habría agotado a mediados del siglo XX y que se vive, efectivamente, una posmodernidad donde “los enclaves modernos que aún persisten serían como el brillo de una estrella apagada, cuyos reflejos seguimos viendo más allá de su extinción”, discusión que se detallará más adelante. Esta postura, en todo caso, está cercana a lo que Bauman (2000) definiría como “modernidad líquida”, por la movilidad y fragilidad social que son

---

<sup>16</sup> Viene de la palabra *distopía*, que se entiende como un lugar o estado imaginario en el que todo es desagradable, y por lo general totalitario; contrario de utopía (cfr. *Oxford English Dictionary* 2000).

pilares en la tarea de construir un nuevo orden basado en la metáfora de la fluidez que impone cambios radicales a la condición humana.

Para Díaz (2009, 16), la posmodernidad trata fundamentalmente de ahondar la crítica a la modernidad, aun cuando esta se encuentra “en las entrañas mismas de la modernidad”. En la misma dirección, Giddens (1994, 15) se refiere a que la humanidad se encuentra frente a una nueva era que trasciende la misma modernidad, entendida esta como “los modos de vida u organización social que surgieron en Europa desde alrededor del siglo XVII”; señala que este nuevo sistema social toma el nombre, de acuerdo con las diversas posiciones, como sociedad de la información o sociedad de consumo; y mira en la perspectiva de que el estado de las cosas ha llegado al cierre del ciclo humano, situación que ha vertido las nociones de posmodernidad, poscapitalismo, posindustrialismo, entre otras.

Es interesante la percepción de Bauman (2000), puesto que lleva una nueva concepción de los tiempos emergentes que tienen gran carga de movilidad, fragmentación y volatilidad, haciendo que las percepciones del tiempo y del espacio estén asociadas con la vertiginosidad. Antes, los tiempos eran de alguna manera más “sólidos”, pero hoy, con la incidencia de las tecnologías de la comunicación, se percibe una aceleración permanente que afecta las condiciones de vida de las comunidades. De este modo, se ve que las verdades de hoy rápidamente se transforman por influencia de los saberes compartidos, las redes sociales y la *mass* mediatización de la sociedad, aspectos que luego Vattimo (1990) explorará con mayor profundidad en sus reflexiones sobre la posmodernidad.

Urbano (1991) se refiere a que no todos comparten la idea del advenimiento de una nueva era, como quiera que esta se llame; por tanto, los campos ya habrían sido abordados, según Habermas (1989), por la conciencia ilustrada y, por tanto, la modernidad se mantendría vigente como proyecto valedero para todas las sociedades. En suma, Habermas (1989) insiste en el rescate de pensamiento crítico, en cambio Lyotard (1984) acepta la existencia de un desfase, y postula otros referentes conceptuales que ponen en duda la racionalidad hegemónica.

Jameson (1991) considera que la posmodernidad no sería sino una “lógica cultural del capitalismo tardío”, y que junto con la globalización configuran una realidad de doble cara. En suma, la posmodernidad es la manifestación cultural de los fenómenos globales

en los que se insertan los temas económicos, comerciales y, especialmente, los informacionales; por ello considera que “el posmodernismo es poco más que una nueva etapa del modernismo” (Jameson 1991, 19).

Este nuevo período civilizatorio o “tiempos posmodernos” sería el del fin de las metanarrativas de la modernidad y del advenimiento de un nuevo tiempo con múltiples realidades. Giddens (1994) aborda de manera crítica el concepto de posmodernidad, lo que Lyotard (1984) ya había planteado desde una perspectiva epistemológica, es decir, el saber había desplazado la fe en el progreso y desvanecido la “gran narrativa” (que suponía que los seres humanos poseían un pasado determinado con futuro predecible) y que más bien se conformaba una época de advenimiento con una pluralidad de miradas relacionadas con el conocimiento; posición que es coincidente con la de Hopenhayn (1998, 26) con relación al espacio latinoamericano:

La modernidad en nuestros países es, precisamente, *un tiempo nuevo que contiene muchos tiempos*. De esta manera resulta difícil proyectar hacia nuestra región el supuesto de linealidad *del tiempo histórico*, fundado en la idea de un “relevo” de culturas, la cual forma parte de la idea clásica de modernidad en los países del Norte. En nuestra región, las culturas reflejan este síndrome de *modernidad tardía* que consiste en la incorporación acelerada en mercados simbólicos exógenos, lo que inexorablemente da por efecto una cierta *hibridez cultural* (la cursiva es de Hopenhayn).

Giddens (1994) dice que es necesario volver la mirada sobre la naturaleza de la misma modernidad que no ha sido suficientemente comprendida en el ámbito de las ciencias sociales, y que en lugar de un período posmoderno nos encontramos con el advenimiento de una modernidad radicalizada, con una vertiente “posmoderna” pero distinta a la condición expresada por Lyotard (1984), puesto que la historia de la humanidad estaría marcada por “discontinuidades” influenciadas por las teorías del evolucionismo social.

Lipovetsky (2008) ha planteado que se vive en los tiempos hipermodernos, sustentado en un paradigma individualista que enmarca las facetas del ser humano contemporáneo, con las siguientes características: insólito reinado de la moda, cambios sustanciales en la ética, radical visión de los sexos, expresiones de riqueza desmedida y creciente dominio del lujo; todas estas con mutaciones propias que exige el consumo. Dice el autor que lo posmoderno ha llegado también a su fin; y que ha iniciado la era hipermoderna, cuya característica primordial es el hiperconsumo, que impregna muchas

esferas de la vida social, y que obliga al ser humano a adoptar un hábito desmedido de satisfacción personal, que llega a ser hedonista, en un ambiente pleno de incertidumbres, angustias y miedos.

La “condición posmoderna”, a la que se refiere Lyotard (1984, 9), se centra en un análisis del saber en las sociedades denominadas como “desarrolladas” que incluye la “crisis de los relatos”, y que designa “el estado de la cultura después de las transformaciones que han afectado a las reglas de juego de la ciencia, de la literatura y de las artes a partir del siglo XIX”. Esto denota que la realidad del mundo ha cambiado. El impacto de estas nuevas reglas en el escenario sociológico mundial no se interpreta de manera similar en todas las culturas y pueblos, que se hallan inmersos en los procesos de mundialización.

Al pasar revista a varios autores en los párrafos *supra*, la centralidad de la discusión en torno a este fenómeno complejo parece recaer, básicamente, en las ideas de dos pensadores: Habermas (1989) y Lyotard (1984); y que según apunta Lorenzano (2009, 231), el primero “aboga por una nueva apropiación crítica del proyecto moderno”, con objeto de “rescatar el potencial emancipador de la razón, diferenciándose de quienes confunden razón con dominación”; el segundo defiende la posmodernidad como “el fin de los grandes relatos, es decir de las metanarrativas de la modernidad y su capacidad explicativa”.

Habermas (1989) y Lyotard (1984) representan simbólicamente, cada uno con su propia perspectiva, los epítomes de dos corrientes críticas que, aplicadas al ámbito de los estudios organizacionales, se han establecido como referencias para configurar las dos vertientes alternativas a la hegemonía funcionalista: la teoría crítica y el posmodernismo (Falcão Vieira y Caldas 2006, Tenorio 2009); tal como se ha hecho referencia en secciones precedentes.

Es en este interjuego modernidad/posmodernidad en el que se insertan los estudios organizacionales críticos. Y desde esta mirada puede partir el estudio de los fenómenos organizacionales de manera distinta a la ortodoxia moderna y hegemónica, y el abordaje del estudio de las formaciones discursivas que se han vertido en torno a la cultura de la organización. Tenorio (2009) incorpora a estos dos puntos de vista –de Habermas y de Lyotard– pero considera que la categoría modernidad debería ser estudiada a partir de la

historia de la filosofía occidental, como época que marca una ruptura epistemológica con el pasado.

Se puede concluir esta sección con una cita, que sirve de corolario a lo argumentado en párrafos anteriores: “El proyecto de la modernidad está cuestionado. Las esferas del arte, la ciencia y la eticidad, que la modernidad creyó poder abarcar bajo el ideal de una razón regida por los principios lógicos de identidad, no contradicción y tercero excluido, se desmembran en la multiplicidad” Díaz (2009, 33); esto permitiría una entrada teórica a la comprensión de los estudios críticos en la gestión,<sup>17</sup> sobre todo en su vertiente posmoderna.

### **2.3. Naturaleza de los estudios críticos en la gestión**

La dialéctica entre la modernidad y la posmodernidad permite enfocar la mirada de los fenómenos organizacionales desde una perspectiva crítica, toda vez que se parte de una concepción en la que el tiempo se encuentra en una emergente etapa de reconfiguración histórica, bien en una modernidad como *proyecto inconcluso* (Habermas 1989) que implica la apropiación crítica del proyecto moderno para el rescate del sentido emancipador de la razón o bien en una *condición posmoderna* que da un sentido de culminación de las metanarrativas y grandes relatos de la modernidad (Lyotard 1984).

Precisamente, en esta parte se reflexiona cómo el pensamiento crítico ha tenido influencia en los conceptos gerenciales y en las prácticas de la administración, en función de la dialéctica modernidad/posmodernidad. Y cómo se ha venido configurado una vertiente intelectual en las esferas de la gestión que, desde la resistencia y afincados en algunas escuelas de administración en el mundo, comienza a desvelar realidades que no se visibilizaban desde prácticas funcionalistas y exclusivamente instrumentales.

El artículo *Utopía o imaginación organizacional en el pensamiento crítico de Guerreiro Ramos*, escrito por Salgado y el autor de este trabajo (Salgado y Abad 2015), explicita *in extenso* la naturaleza y alcance de los estudios críticos en la gestión. Por tanto, las reflexiones que vienen a continuación parten de algunos conceptos y contenidos que se tratan en dicho texto académico.

---

<sup>17</sup> La Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, en Cali, Colombia, promueve el pensamiento crítico en la administración; algunos de sus académicos que participan de este pensamiento, y que conforman una red, denominan a esta corriente teórica: *estudios críticos organizacionales*.

Evidentemente el proceso civilizatorio, de múltiples encuentros entre la modernidad y la posmodernidad, es un proceso cultural que ha permitido una serie de cambios en las formas de adaptarse al entorno. En ese sentido, ha sido una lucha dialéctica entre el dominio de la naturaleza o la subyugación a ella. Sin embargo, la lógica unívoca de considerar que la función del ser humano es el constante dominio de lo natural, se considera una visión positivista del mundo, que escapa a un concepto centrado en la estrecha relación entre el sujeto y el objeto.

El positivismo y el funcionalismo, como se ha explicado en la sección que precede, distinguen la separación epistemológica entre sujeto y objeto; esto significa que la apropiación conceptual del mundo se encuentra distanciada de quien quiere transformarlo, es la imagen de la “crisis de la representación” (Foucault 1968), en la que el objeto se ve reflejado como espejo en la teoría y no construido socialmente por los sujetos (Berger y Luckmann 2001). Esta lógica positivista, llamada desde el posmodernismo como “crisis de la representación”, se replica en la investigación que se aproxima a la realidad en función de los procesos –supuestamente objetivos– por intermedio de la racionalidad del ser humano con la idea de concebir la ciencia bajo un dominio “neutral”.

La vertiente interpretativa, que invierte la perspectiva que mira el objeto de estudio separado del sujeto, incursiona en el plano de la dialéctica, la hermenéutica y la subjetividad, crea un pensamiento propio centrado en la importancia del ser humano dentro de los ambientes laborales. Así, el marco de estudio incluye discusiones sobre la dialéctica entre lo moderno y lo posmoderno en el análisis organizacional, para generar una reflexión que implica abordar los fenómenos dentro de la organización con una visión crítica de mayor amplitud, que significa también la deconstrucción de los discursos hegemónicos que se han elaborado y de las relaciones de poder existentes.

Esta aspiración es posible desde dos vertientes teóricas que miran la gestión de una manera distinta a la positivista: la teoría crítica y los análisis posmodernistas (Falcão Vieira y Caldas 2006, Kaytal 2009); que, según Alvesson, Bridgman y Willmott (2001) editores de *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, se incorporan dentro de una línea llamada crítica, aun cuando en muchos aspectos teóricos y epistemológicos son antitéticas. En suma, son perspectivas con las que se puede intentar una reorientación de la corriente principal ortodoxa en los estudios sobre la gestión.

Alvesson y Deetz (2005) idearon una matriz (ver figura 2.3.1. *infra*), similar a la que divulgaron Burrell y Morgan (1979), en relación con las posturas de los discursos en la investigación organizacional, en la que se puede observar que el posmodernismo y la teoría crítica son similares en la medida que contrastan sus perspectivas de “disenso” con los demás enfoques, explicitados en el eje vertical: “relación con el discurso social dominante”; pero, a su vez, son diferentes entre sí en la forma de abordar los conceptos y los problemas de investigación.

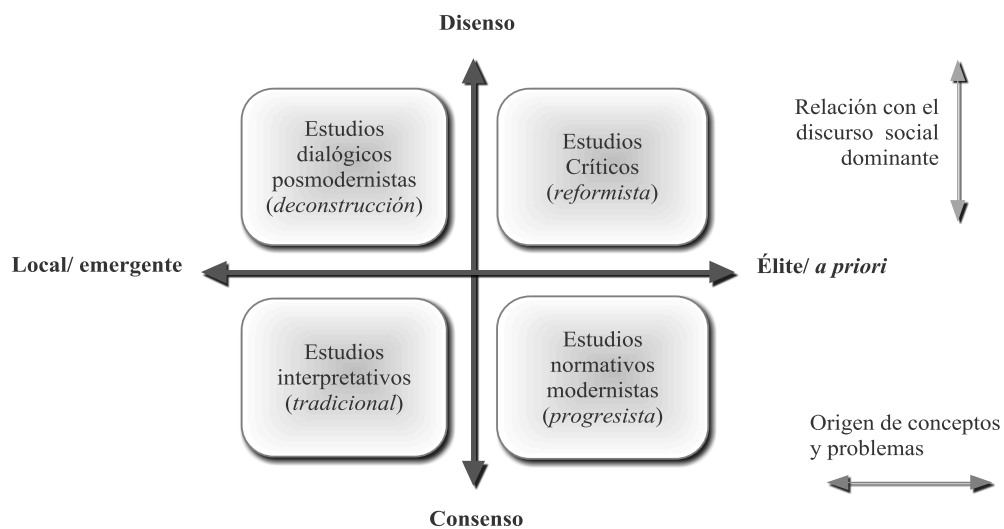


Figura 2.3.1. Discursos en la investigación organizacional.

Fuente: Alvesson y Deetz (2005, 68).

En el eje horizontal se nota que el posmodernismo contrasta su enfoque en lo local/emergente con las concepciones de la mirada en la élite/ a priori de la teoría crítica, que se convierte en una manera “interesante de pensar acerca de las diferencias entre los discursos posmodernistas y de la teoría crítica”; los autores aclaran que no tratan de “identificar paradigmas sino discursos particulares” (Alvesson y Deetz 2005, 68-69).

La interpretación de esta matriz permite contrastar los dos ejes en posiciones divergentes, según precisan Alvesson y Deetz (2005, 70); por ejemplo, en el eje vertical: si el *consenso* (c) significa una confianza en la investigación, el *disenso* (d) es la sospecha; la integración y la armonía son posibles (c), en contraste con la dominación y el conflicto (d); la metáfora epistemológica dominante es el “espejo que refleja” (c), que se opone a una metáfora del lente que “mira y lee” (d); la ciencia es “neutral” (c), frente a la ciencia que es “política” (d); el investigador es anónimo y está fuera del espacio tiempo que descubre (c), en oposición al investigador históricamente situado que se posiciona (d).

En el eje horizontal mira una dicotomía entre lo *local/emergente* (l) y la *élite/a priori* (e). Si se estudian las comunidades (l), el contraste es el estudio de una comunidad privilegiada (e); los estudios particulares (l), se oponen a lo universal (e); las narrativas locales (l), a las grandes narrativas y emancipación (e); si el uno mira lo extraño (l), el otro lo familiar (e); si el uno mira lo sensual y el sentido (l), el otro la racionalidad y la verdad (e), (Alvesson y Deetz 2005, 70).

Lo que queda claro es que los enfoques posmodernistas y modernistas tienen visiones y posturas completamente dicotómicas, y no comparten ninguna visión desarrollada en los ejes postulados por los discursos, pero es importante dejar sentado algunos rasgos de estos discursos prototípicos en relación con los estudios organizacionales, lo cual se ha resumido en la tabla 2.3.1.

Si bien la teoría crítica y el posmodernismo son las vertientes principales de los estudios críticos en la gestión, Alvesson, Bridgman y Willmott (2001, 2) incluyen también al realismo crítico y a la teoría de los procesos de trabajo, y además “estas [dos primeras] perspectivas no son de ninguna manera exhaustivas en la mirada crítica en los estudios del *management* sino las de mayor influencia y las que más se han utilizado”. Kaytal (2009, 5) incluye dentro de los estudios críticos de la gestión a las influencias de las teorías feminista, *queer*<sup>18</sup> y poscolonial. Fournier y Grey (2000, 179) incluirán, además de las señaladas anteriormente, la teoría gramsciana sobre la hegemonía, el deconstruccionismo, el criticismo literario, el psicoanálisis, los estudios culturales y el ambientalismo. Asimismo, Falcão Vieira y Caldas (2006, 66) incluyen a la teoría de la traslación o *actor network theory*.

---

<sup>18</sup> La definición de la teoría *queer* “se ha empleado desde principios del siglo XX para referirse [...] a lo sexualmente heterodoxo en general”, que a su vez tiene sus antecedentes en la deconstrucción de los llamados *gay and lesbian studies*, en especial sobre “la noción de la identidad sexual fija y las categorías binarias de sexualidad” (McKee Irwin 2009, 266-267).



Discursos				
Tema	Normativo	Interpretativo	Crítico	Dialogico
<i>Objetivo básico</i>	Leyes y relaciones entre objetos	Muestra cultura unificada	Desenmascara la dominación	Evidencia conflicto
<i>Método</i>	Ciencia nomotética	Hermenéutica y etnografía	Crítica cultural e ideología crítica	Deconstrucción, genealogía
<i>Aspiración</i>	Emancipación progresiva	Recupera valores integrales	Reforma del orden social	Pide espacio para voces perdidas
<i>Metáfora de relación social</i>	Económica	Social	Política	Masas
<i>Metáfora organizacional</i>	Mercado	Comunidad	Gobierno	Carnaval
<i>Problemas</i>	Ineficiencia, desorden	Sinsentido e ilegitimidad	Dominación, consentimiento	Marginalización, supresión conflicto
<i>Narrativa</i>	Científica, técnica, estratégica	Romántica, acogedora	Terapéutica, directiva	Irónica, ambivalente
<i>Identidad temporal</i>	Moderno	Premoderno	Moderno tardío	Posmoderno

Tabla 2.3.1. Características de los discursos prototípicos.

Fuente: adaptado de Alvesson y Deetz (2005, 72).

Entonces, para emprender estudios y análisis organizacionales que puedan partir desde una mirada no hegemónica en la administración, es decir, al margen de la corriente principal modernista o *mainstream* funcionalista, se precisa tomar uno de los referentes teóricos señalados dentro de este pluralismo manifiesto de los estudios críticos en la gestión, y que consoliden una praxis como punto de partida, para establecer una mirada sólida e iniciar una comprensión de los fenómenos que suceden dentro de la organización.

### 2.3.1. Esclarecimiento de los estudios críticos en la gestión

Es importante poner en evidencia la mirada científica social, de los estudios críticos en la gestión o *Critical Management Studies (CMS)* como paradigma general *upstream* de la teoría organizacional o de los estudios organizacionales, desde donde se aborda los análisis posteriores concernientes a la realidad organizacional, que incorpora tanto las vertientes críticas como posestructuralistas y posmodernas (Fernández Rodríguez 2007).

Alvesson, Bridgman y Willmott (2001) sugieren la posibilidad que la perspectiva de los *CMS* al tener su denominación de estudios (*studies*) hay espacio para una considerable diversidad, y que no se restringe a una forma particular de crítica, sino incluso “desde los conceptos críticos del marxismo o la teoría de Fráncfort, hacia perspectivas más posestructuralistas, y luego cambian nuevamente si fuera pertinente, ya que la ‘S’ en la denominación ‘CMS’ tiene la capacidad suficiente para adecuarse a esos cambios” (Alvesson, Bridgman y Willmott 2001, 2); por otra parte, la “C” de la mencionada denominación, se refiere a la crítica que se dirige a las actuales corrientes del *management*, o inclusive se la puede orientar a su propio estudio disciplinar.

La dificultad de traducir al español el término inglés *management*, con una sola acepción en español, dificulta la comprensión de la idea global con la cual se pretende incorporar la visión crítica en el campo organizacional. La palabra *management* se ha traducido como gestión, gerencia, dirección y administración, pero no incluye otras acepciones que constan en la lengua inglesa, tales como la de “manejo”. Con objeto de tener una idea más completa de esta mirada se acude a su denominación anglosajona; por ello se ha preferido la denominación de *Critical Management Studies* o su acrónimo: *CMS*, traducido en español como estudios críticos en la gestión, adoptado, entre otros, por Fernández Rodríguez (2007). En el entorno latinoamericano dicha perspectiva está todavía en ciernes (Ibarra Colado 2006).

La denominación de *Critical Management Studies* o estudios críticos en la gestión fue acuñada a partir de la publicación homónima del libro que fuera editado por Alvesson y Willmott (1992) y se fundamenta, primordialmente, en los aportes de la teoría crítica y el posmodernismo; posteriormente, la corriente teórica ha seguido un espectro más amplio hacia otras direcciones que implican una visión contestataria a la formación profesional tradicional que se imparte en las escuelas de negocios que enfatizan los postulados funcionalistas, instrumentales o estratégicos.

Se relata que las raíces históricas de los *CMS* se encuentran en el Reino Unido durante la Conferencia de Procesos Laborales, que comenzó en 1983, y que fuera el reflejo del impacto de Braveman (1974 en Kaytal 1979), quien intentó incorporar las categorías marxistas como parte central de la comprensión de las organizaciones de trabajadores; y luego estos estudios críticos se enraizaron en las teorías organizacionales y del comportamiento en las escuelas de negocios de Gran Bretaña, Australia y de los

países escandinavos, y desde ellas llega la influencia a finales de los años 90 a EUA y a otras partes del mundo.

Un segundo impacto se dio en 1999, durante la primera conferencia de los *CMS* en el Reino Unido, donde participaron 400 personas provenientes de más de veinte países. Kaytal (2009, 9) reseña como antecedente que durante los años 80 muchos académicos graduados en sociología, historia, filosofía, psicología, derecho y otras ciencias sociales terminaron trabajando como entrenadores de administradores, y que llevaron sus “herramientas teóricas” y sus “perspectivas políticas” a las escuelas de negocios.

Debido al pluralismo teórico dentro de los *CMS* es evidente que no existe un concepto unitario sobre su posición “crítica”, puesto que no hay una sola manera de establecer los límites entre lo crítico y lo no crítico, por tal razón algunos autores identificados dentro de esta corriente diversa rechazan ser parte de esta etiqueta (Fournier y Grey 2000).

Adicionalmente, los *CMS* mantienen un diálogo transdisciplinario con áreas como la sociología, la antropología, la psicología, la filosofía, el derecho e, inclusive, con la teoría literaria y los estudios culturales; desde estas dos últimas áreas el posestructuralismo incursiona en el análisis organizacional como “práctica deconstructiva” (Chia 1996), que incluye una visión singular del fenómeno. Esta idea de *transdisciplina* es pertinente cuando se abordan los *CMS* porque se miran distintas vertientes teóricas que confluyen en un objetivo principal que es el análisis de los reduccionismos enmarcados en el funcionalismo y el positivismo hegemónico; así, “la *transdisciplinarietà* comprende, como el prefijo ‘trans’ lo indica, lo que está a la vez, *entre* las disciplinas, *a través* de las diferentes disciplinas y *más allá* de toda disciplina. Su finalidad es la *comprensión del mundo presente*, y uno de sus imperativos es la unidad del conocimiento” (Nicolescu 1996, 37).

Las escuelas tradicionales de negocios, donde se forman la mayoría de ejecutivos en el mundo entero, asumen posiciones de liderazgo en un ámbito que se ha denominado como gestión empresarial, administración de negocios, dirección de empresas y otras similares, en la que los contenidos curriculares enfatizan la mirada instrumental, centrada solamente en el mejoramiento y la productividad. Los estudios críticos en general, y los *Critical Management Studies* en particular, cuestionan la idea de gestión o *management* desde ese *locus* de enunciación hegemónico. Saavedra Mayorga (2009, 49) advierte: “[la]

desconfianza de algunos sectores académicos frente a la práctica y la indagación tradicional en gestión fue atizada por la creciente crítica de las ciencias sociales hacia los enfoques positivistas y funcionalistas sobre los cuales, a emulación de las ciencias naturales, habían pretendido obtener legitimidad científica”.

Fernández Rodríguez (2007, 2) anota que los *CMS* realizan su labor en espacios que no se esperaban y viven en el “corazón mismo de la bestia”. Se refiere a las escuelas de administración de negocios que permiten ocasionalmente esta reflexión, con el fin de sensibilizar a los futuros directivos para darles nuevas formas de entender la organización; en algunos casos, incluso, trascienden las reiteradas menciones de la literatura mercantilista sobre gestión, que sobredimensiona las ideas sobre excelencia, reingeniería, calidad, competencias, liderazgo, que ya ha sido advertido por Mintzberg (2010).

Así, los académicos que cultivan la perspectiva teórica de los *CMS* constituyen un pequeño grupo dentro de un entorno que privilegia exclusivamente los discursos sobre rentabilidad, eficiencia, competitividad, y se ubican en un conglomerado que se podría denominar de “resistencia” frente a la visión predominante en los estudios en gestión:

De este modo [los *CMS*], dirigen su atención a ciertos aspectos de la vida de las organizaciones empresariales que, en los discursos hegemónicos (normalmente importados de modas de gestión estadounidenses), permanecen ausentes [...]. Se critica duramente a los famosos gurús de la gestión como Tom Peters, Peter Drucker o Michel Champy para reivindicar el trabajo de Michel Foucault, Jaques Derrida o incluso nada menos que Toni Negri, y esto lo hacen en un curso de formación de ejecutivos. Son antisistema en el corazón del sistema: viven, como dice la canción del grupo de rock progresivo de Henry Cow, en el corazón de la bestia. (Fernández Rodríguez 2007, 2)

Aquí la vertiente de las perspectivas del estudio del *management* es clara. De una parte está la visión de las vertientes del *mainstream* funcionalista o tradición modernista, centrada en los medios y fines, y otra, una comunidad científica de resistencia centrada en los valores, que incorporan autores que han reflexionado sobre la sociedad, más allá de la aplicación de instrumentos para el “mejoramiento” y la “eficiencia” de la gestión o de una aplicación mecánica de la “planificación estratégica”. Por ello, se considera que desde la academia es posible la conformación de una comunidad científica que permita la realización de trabajos investigativos con una proyección en el tiempo, que incorpore reflexiones profundas sobre lo humano en el quehacer gerencial.

La administración y la gerencia en el mundo académico han seguido fiel a los imaginarios creados en torno a la “eficiencia” de los estudiantes de un *Master of Business Administration (MBA)*, que claramente se forman como directivos con habilidades instrumentales, donde los discursos heterodoxos y críticos se quedan en buenas intenciones; casos excepcionales se dan en la formación académica en instituciones que mantienen programas o líneas de investigación crítica, como la del grupo en “Humanismo y Gestión”, de la escuela de gestión (*HEC*) afiliada a la *Université de Montréal*, que parte de una postura humanista radical, que se inspira en el pensamiento de Omar Aktouf y en el de Jean-François Chanlat.

Perteneciente a la misma corriente intelectual aparece el grupo “Nuevo Pensamiento Administrativo” de la Universidad del Valle en Cali, y su contribución al concepto prácticas inhumanas en el trabajo. En esa misma línea, se ubica el “Laboratorio de Investigación en Estrategia, Estructura y Decisión” de la Universidad Nacional de Colombia, y el “Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial” de la Universidad del Rosario, que enfatiza los temas sobre el pensamiento complejo (Saavedra Mayorga 2009). Adicionalmente, se debe mencionar la línea trazada por el investigador Eduardo Ibarra Colado [1957-2013] de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, en México.

Se podría complementar indicando que en América Latina, esta visión crítica se encuentra liderada por algunos profesores dentro de las escuela de administración en la Fundación Getulio Vargas, de la *Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE)*, en Río de Janeiro; y en los grupos de investigación en línea crítica de la *Universidade Federal de Santa Catarina*, de la *Universidade Federal do Rio de Janeiro*, de la *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, y de la *Universidade Federal Fluminense*, en Brasil, sin constituir una lista exhaustiva.

Esta tendencia de estudios críticos en la gestión es seguida por un grupo de estudiantes y profesores de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, afines al Doctorado Internacional en Administración con su Taller de Estudios de la Gestión, que enfoca desde una línea crítica los estudios organizacionales, en la que, precisamente –como nota autorreferencial<sup>19</sup>– se inserta la presente investigación. Tanto la escuela

---

<sup>19</sup> Una de las características del pensamiento posmodernista es la radicalización de la *autorreferencialidad* (Nöth 2001), aquí el autor se refiere a una línea de la investigación en ciernes,

brasileña como la naciente ecuatoriana tienen influencia del sociólogo brasileño Alberto Guerreiro Ramos [1915-1982], quien escribió varias obras sobre el tema organizacional inspirado en los filósofos de la teoría crítica, como se ejemplifica en la tesis doctoral de Salgado (2014); la reflexión medular de Guerreiro Ramos es su concepto de *reducción sociológica*, que dice que los problemas de una sociedad particular se explican por la fase en que tal sociedad se encuentra; y el de la ley del carácter subsidiario de la producción científica que expresa que toda producción científica extranjera es en principio auxiliar, o sea, no es un modelo o paradigma, sino un apoyo para la producción del conocimiento local (Guerreiro Ramos 1965).

Como se ve, los estudios críticos en la gestión son una minoría en las formaciones académicas en América Latina; sin embargo, se rescata su importancia, pues a pesar de ser minoría son sustanciales. Por lo contrario, esta mirada no hegemónica de la gestión, permitiría un mayor esclarecimiento de las prácticas ortodoxas que se realizan dentro de las organizaciones, que no se detienen a reflexionar sobre todas las dimensiones humanas, pues se trata de:

[C]onstruir una nueva agenda de reflexión centrada en problemas que han sido desdeñados por la teoría administrativa tradicional pero que son cada vez más relevantes para comprender el mundo organizacional contemporáneo: la dominación y el control en las organizaciones, los aspectos simbólicos y estéticos de la gestión, los procesos de subjetivación y construcción de la identidad en el lugar de trabajo, los problemas derivados de la discriminación racial y de género, la comunicación, la ideología, el poder, el conflicto, las implicaciones políticas de los dispositivos y prácticas del management, el lugar que ocupa el placer en la gestión, la búsqueda de la dignidad en el trabajo. (Saavedra Mayorga 2009, 48)

Lo medular del surgimiento de la línea crítica en los estudios de la gestión, cuya principal inspiración se encuentra en la Escuela de Fráncfort, se refleja en la pregunta sobre cuáles fueron las circunstancias que permitieron que a finales del siglo XX se consolidara un conjunto de preceptos teóricos en la administración, por medio de grupos de investigación, principalmente en Gran Bretaña, que “no se pregunta ya por los problemas de la eficacia en la acción organizacional, por el desarrollo tecnológico, por

---

contenida en algunos capítulos de la presente tesis como contribución a estos estudios. Para ilustrar la autorreferencialidad: en la segunda parte de la célebre novela de Cervantes (2008, 999-1000), en el Capítulo LIX, el autor hace que Don Quijote conozca, a través de otros, sobre la publicación de una segunda parte apócrifa del libro, en la cual, él es el propio protagonista.

los instrumentos propios de la planeación estratégica”, sino por intereses cercanos a los de los filósofos, antropólogos, sociólogos o de los especialistas en estudios de la cultura (Saavedra Mayorga 2009, 48).

Para los neófitos en el tema y para los practicantes de la ortodoxia gerencial en la administración, les parecería sorprendente que se estudiara el método arqueológico y las formaciones discursivas provenientes de las ideas de Michel Foucault, o que se pretenda usar la deconstrucción en los análisis organizacionales, originado en la filosofía posestructuralista de Jaques Derrida (Chia 1996).

La causa del surgimiento de los estudios críticos en la gestión recae en la imposición del neoconservadurismo de los años 80 tanto en EUA como en Gran Bretaña que, conjuntamente con el llamado ajuste estructural preconizó una ideología administrativa que promovía el derecho a dirigir con una visión exclusiva de incentivos a la productividad; esta es la época de la imposición de los modelos de reingeniería, calidad total, mejoramiento continuo, cuyas premisas básicas en el sector estatal hicieron que apareciera el llamado *new public management*, que emula, sin beneficio de inventario, las prácticas del sector privado para aplicarlo al ámbito estatal (Saavedra Mayorga 2009).

No obstante, ha habido un sinnúmero de cuestionamientos sobre la pluralidad y fragmentación de los estudios críticos en la gestión o *CMS* (Fournier y Grey 2000), pues en los estudios organizacionales las ideas no son concluyentes y se reformulan de manera permanente; y sería ingenuo pensar que existe una unidad monolítica dentro de los *CMS*. Por el contrario, hay tensiones permanentes, pero la etiqueta general de estos converge en identificar alternativas a las concepciones establecidas en el *management*, que vayan más allá de un sentido del mejoramiento de la rentabilidad y la eficiencia.

Paes de Paula, Saraiva y de Barros (2009, 393), por su parte, cuestionan el pluralismo del movimiento, de manera particular, ponen de relieve las limitaciones del posestructuralismo como epistemología crítica, puesto que este relativizaría las legitimaciones de las controversias, y señalan que es necesaria una reflexión sobre la naturaleza crítica de los *CMS*, debido a la presencia de “varios enfoques en su desarrollo, ya que existen diferencias sensibles entre el marxismo clásico, la teoría crítica frankfortiana [*sic*] y el posestructuralismo [...] es cierto que un movimiento intelectual que se opone al *mainstream* debe procurar fortalecerse en lugar de fragmentarse”.

Cuando los autores se refieren al posestructuralismo, enfatizan el carácter relativista de su epistemología, cuya centralidad se refiere a la concepción de un sujeto descentrado y dependiente de un sistema lingüístico concebido en términos relacionales, construido por los discursos y gobernado por estructuras y sistemas que han sido mediados por fuerzas libidinales y prácticas históricas y culturales. En suma, los autores evidencian que el propio posestructuralismo es de naturaleza plural como los propios *CMS* (Paes de Paula, Saraiva y de Barros 2009). La pregunta es si esta tensión interna puede ser reconciliable; la siguiente cita es una demarcación del problema.

Ciertamente, si los *CMS* han de tener algún futuro como ‘movimiento’ – si es que lo es– parecería entonces más importante crear alianzas entre marxistas y posestructuralistas (para nombrar solo a la divergencia principal) en lugar de terminar en recónditas disputas sobre las diferencias [...]. Pero, en cierta medida, puede ser necesario para los *CMS* simplemente aceptar esta tensión irreconciliable que, de alguna manera, es una característica inevitable de todos los posibles esfuerzos de naturaleza política.<sup>20</sup> (Fournier y Grey 2000, 189)

La perspectiva del presente trabajo, con los riesgos que ha significado hacer dialogar a los autores, adopta un lente posestructuralista o posmodernista conjuntamente con algunos referentes del pensamiento crítico de Fráncfort –en el marco de los *CMS*– para una interpretación ampliada del proceso de comprensión de los discursos funcionalistas y positivistas de los diversos ámbitos de la administración, la gestión en general y, de manera particular, el tema de la cultura de la organización, desde una dialéctica de tiempo histórico.

### **2.3.2. Influencia de la teoría crítica**

Si bien la perspectiva central del presente estudio se apoya en el posestructuralismo o posmodernismo dentro del “paraguas” de los *CMS*, las referencias relacionadas con la teoría crítica también fundamentan el concepto “crítica en la gestión”, en el sentido de una objeción al aserto que afirma que la práctica y la teoría de la administración están fundamentadas primordialmente sobre la base de un doble imperativo técnico de corte modernista: el mejoramiento de la eficiencia y la razón instrumental.

---

<sup>20</sup> Traducción del autor.



Este es un punto desde donde se podría tender un puente entre la teoría crítica y el posmodernismo para un interjuego paradigmático entre estas dos vertientes, en el sentido dado por Schultz y Hatch (1996). En suma, ambas perspectivas conceptuales son respuestas a la tradición crítica de la modernidad en la teoría y la práctica del *management*, y deben ser vistos desde esta consideración tal como lo han explicitado *in extenso* Alvesson y Deetz (2006), así como Falcão Vieira y Caldas (2006).

Para el análisis de la teoría crítica se precisa partir de la noción de la etapa de la Ilustración.<sup>21</sup> El concepto de ciencia, en su consolidación en esta etapa histórica, está ligado con la distinción entre un saber que supera el pensamiento del *mythos* (mito) y la llamada *doxa* (opinión), por una centralidad en la aplicación del método científico, para alcanzar el *logos*, o sea la razón.

Esta idea de Ilustración es el punto de vista planteado por Adorno y Horkheimer (1998) en su obra clásica, originalmente escrita en alemán como *Fragmentos filosóficos*, en 1944, cuyo título se convertiría en subtítulo cuando se publicó como: *Dialektik der Aufklärung* o *Dialéctica de la Ilustración*, en 1947. Esta obra canónica en el pensamiento crítico social se constituyó en fuente de referencia obligada para posteriores análisis sobre la realidad civilizatoria y, de manera particular, para pensar nuevas forma para entender la sociedad.

Sus autores fueron los iniciadores de la llamada *teoría crítica*, dentro del Instituto de Investigaciones Sociales (*Institut für Sozialforschung*) de la Universidad de Fráncfort, su obra se ha convertido en uno de los textos de mayor divulgación y, en el ámbito de la gestión, ha inspirado un sinnúmero de corrientes de pensamiento que van desde la filosofía radical al posestructuralismo, y de estas disciplinas al mundo del *management* (Fernández Rodríguez 2007). La obra marca un debate sobre la entrada a la modernidad luego de un período de oscurantismo con el advenimiento de la llamada Ilustración; pero esta cae en su propia “trampa”, al generar un mundo centrado en la “razón instrumental”, que creó, a su vez, una nueva fuente de “mitos” como los del llamado “progreso”, que afectó el proceso civilizatorio, dándole un carácter, se diría, opuesto a la condición humana.

---

<sup>21</sup> Se entiende Ilustración como una “tendencia amplia dentro de la filosofía europea de los siglos diecisiete y dieciocho [...]. El período es descrito como la Era de la Razón. Un aspecto importante del período de la Ilustración es la compilación de las primeras Enciclopedias modernas, que proclamaban proveer un compendio de la totalidad del conocimiento humano” (Macey 2001, 111) (traducción del autor).

La noción *razón instrumental* tiene relación a que la Ilustración se convirtió en un progresivo e irreversible proceso de funcionalización e instrumentalización de la razón, con la consecuente pérdida de sentido y libertad, que coincide con el diagnóstico de Weber, cuyo programa ilustrado se refería al proceso de desencantamiento del mundo, es decir, superar la premodernidad sustentada en el mito; sin embargo, Adorno y Horkheimer mantienen la esperanza de la capacidad emancipadora de la razón, siempre que sea “capaz de reflexionar e ilustrarse a sí misma” (Juan José Sánchez, *Introducción*, en Adorno y Horkheimer 1998, 32). Horkheimer (1973, 35) se refiere a que “[c]uanto más pierde su fuerza el concepto de razón, tanto más fácilmente queda a merced de manejos ideológicos y de la difusión de las mentiras más descaradas. El Iluminismo disuelve la idea de razón objetiva, disipa el dogmatismo y la superstición; pero a menudo la reacción y el oscurantismo sacan ventajas máximas de esta evolución”.

El concepto *dialéctica de la Ilustración* se entiende en un sentido amplio, puesto que la Ilustración tenía por objeto lograr la emancipación del ser humano, liberándolo de un pensamiento premoderno sujeto a los miedos que se instauraron por la religiosidad y los mitos, así como de la ignorancia, las enfermedades y la esclavitud en el trabajo, con el uso de la razón; sin embargo, la razón se volvió “irracional”, en el sentido de que permitió la creación de un mundo alejado del equilibrio social, que condujo a prácticas tales como la de ejercer un genocidio deliberado, portar armas de destrucción masiva y hasta asumir ideologías totalitarias, como se pudo evidenciar, por ejemplo, en la dos guerras mundiales que asolaron el siglo XX.

Entonces, los intelectuales afines al pensamiento crítico se formularon la siguiente pregunta: ¿de qué emancipación se está hablando? (Zuidervaart 2011), lo que lleva a Adorno y Horkheimer a apropiarse del concepto dialéctica, misma que se construye con matices de ambigüedad:

Lo que nos habíamos propuesto era nada menos que comprender por qué la humanidad, en lugar de entrar en un estado verdaderamente, se hunde en un nuevo género de barbarie. Habíamos subestimado las dificultades de la exposición porque aún teníamos demasiada fe en la conciencia actual. A pesar de haber observado, desde hacía muchos años, que en la actividad científica moderna las grandes invenciones se pagan con una creciente decadencia de la cultura teórica, creímos, no obstante, poder seguir esa actividad hasta tal punto que nuestra contribución se limitase preferentemente a la crítica o a la continuación de doctrinas particulares. (Adorno y Horkheimer 1998, 51)

El período llamado de la Ilustración comienza en la época del cambio de los paradigmas sobre la concepción del cosmos, desde una visión teocéntrica a una antropocéntrica; es la transición del universo de Kepler al de Copérnico y del inicio de una utopía emancipadora del ser humano por medio de la razón, que tomará cuerpo social en el período de la modernidad. Habermas (1989) sostiene que se sigue en una etapa inconclusa, puesto que no llegó a consumarse el ideal emancipatorio de la modernidad, por tanto es un proyecto inacabado; mientras que para Lyotard (1984), se vive el desencanto de dicha época en una condición distinta, como el final de las metanarrativas, es decir, de los grandes discursos, bien sea el marxismo, el liberalismo o el capitalismo; esta época se ha venido a denominar, entonces, como posmodernidad, como se ha explicado en la sección precedente.

La Ilustración sirvió de inspiración a los teóricos críticos de la Escuela de Fráncfort, la mayoría de ellos intelectuales marxistas de origen judío, que desarrollaron una teoría particular para reflexionar la sociedad y la modernidad en su vertiente capitalista que terminó por imponer una “razón instrumental”, incondicional a las fuerzas del mercado, en lugar de una verdadera emancipación del ser humano, sustentada en una razón modernista que haya sido capaz de reflexionarse a sí misma.

Esta vertiente intelectual de entreguerras fue denominada como Escuela Crítica de Fráncfort y los nombres asociados a ella son, entre los principales: Max Horkheimer, Teodoro Adorno, Herbert Marcuse, Erich Fromm, Walter Benjamin, y el entonces joven Jürgen Habermas; este último sería el intelectual más destacado de la segunda generación de esta Escuela desde la década de los 60 del siglo XX, quien tiene una mirada de los fenómenos sociales más optimista en relación con la perspectiva de los intelectuales de la generación previa. La tercera generación de la escuela es actualmente liderada por Axel Honneth, autor de la llamada “teoría del reconocimiento”, quien se considera seguidor intelectual de Habermas.

Los filósofos de Fráncfort, como Horkheimer, Adorno y Marcuse, adoptaron una dialéctica negativa en el análisis filosófico del proceso civilizatorio, elaborado por Weber y criticaron su noción de racionalidad formal e instrumental como una concepción “truncada” de la racionalidad que no les permitió concebir la posibilidad de una organización racional de la sociedad que estuviera de acuerdo con una concepción enfática de la razón (Wellmer 1994).

De este modo, la “modernidad deviene en una categoría filosófica importante para la teoría crítica frankfortiana [sic] –y para el marxismo en general– desde mediados de los años 20 del siglo pasado” (Sierra Freire 2010). La “teoría crítica puede ser entendida como la presentación de una versión de una sociología del conocimiento con intencionalidad transformadora entendida por Marx en el sentido de capitalismo como sistema económico, en el cual la clase trabajadora sirve como la productora de riqueza o capital” (Bronner 2011, 28).

Para la teoría crítica la idea de la emancipación humana estaba ubicada como punto central de sus postulados; el método intentaba convertirse en una respuesta a la “hegemonía”, según la planteaba Antonio Gramsci en sus *Cuadernos de la cárcel* –que empezó a escribirlos en el año de 1929–; si bien él no fue parte del grupo, sin embargo su pensamiento se convirtió en fuente de consulta, por su visión marxista de corte occidental con una estrategia contra-hegemónica, cuya función significaba dar mayor poder a la clase trabajadora a través de las instituciones, fortaleciendo las capacidades de autodeterminación.

Estos intelectuales marxistas occidentales de Fráncfort compartían algunos aspectos esenciales, entre otros: fueron activistas e interpretaron el materialismo histórico como una teoría de la práctica menos descriptiva y más restrictiva, su ideal se dirigía a clarificar las condiciones cambiantes y las precondiciones para una acción transformadora (Bronner 2011).

Muchos intelectuales del mundo reconocieron en la teoría crítica una fuente de inspiración filosófica para reflexionar la crisis y la realidad del mundo, algunos de ellos latinoamericanos, como el brasileño Alberto Guerreiro Ramos [1915-1982] y el ecuatoriano Bolívar Echeverría [1941-2010]; la influencia teórica de esta corriente de pensamiento se ha esparcido hacia otras áreas del conocimiento como la sociología, la antropología, la estética, la salud, y la administración, por nombrar algunas de ellas; así como ha influenciado el pensamiento de otros autores como Fernando Tenorio, actual profesor de la *Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas* de la Fundación Getulio Vargas en Río de Janeiro, intelectual especializado en el área de la gestión social.

La perspectiva crítica en la administración invita a mirar de manera doble, relata Tenorio (2010), pues, mientras más se acerca uno a su estudio, más se aleja del objeto; es decir, la profundización de los conocimientos implica que hay mayor complejidad cuando

se quiere cambiar la perspectiva tradicional, desde la visión de los dominadores a la de los dominados. En otras palabras, cuanto más se trata de concebir la administración como área de conocimiento aplicado, más se aleja uno de ella al tratar de comprender sus preceptos.

Otra de las características de la aplicación de la teoría crítica en la administración, según Tenorio (2006), es el estudio de las conexiones existentes entre los hechos sociales con las leyes históricas y su efecto en la organización. El trabajo, que es afectado por condiciones sociales, la ciencia y la tecnología, tampoco puede abstraerse de la realidad social, y los investigadores deben asumir la responsabilidad de los resultados de sus estudios y aplicaciones.

En todo caso, la teoría crítica fue concebida como una teoría general de la sociedad, inspirada por el deseo de emancipación; sus adeptos consideraban que las condiciones sociales darían luz a nuevas ideas que podrían ponerse en práctica de manera radical por medio del método crítico, que tenía aportes interdisciplinarios; de este modo comenzaron a analizar la cultura de masas, el Estado, las conductas sexuales y la filosofía relacionada con el problema de la *conciencia*, este último punto evidencia una influencia de la sociología del conocimiento desarrollada por Mannheim en su obra *Ideología y utopía* (1931 en Bronner 2011).

Para salir de una mirada unilineal sobre el trabajador como “sujeto del proceso de producción” y como “eje del desarrollo”, y trascender la alienación que impone la razón instrumental en un mundo del trabajo que somete al mundo de la vida en el sentido referido por Habermas, se precisa de un cambio epistemológico para observar la organización no tanto como espacio exclusivo de productividad sino de liberación y emancipación del trabajador, lo que significa una visión crítica de la administración, centrada en los valores, y no en una visión utilitarista concentrada en los medios y fines (Tenorio 2006).

Desde la visión posmoderna, se precisa ver el espacio organizacional fuera del centro hegemónico y del fin de las grandes narrativas modernistas, al margen del logocentrismo y sensible a las diferencias, donde se puedan apreciar las subjetividades, y en la que los discursos, que construyen la realidad a través del lenguaje, sean vistos de manera deconstructiva para dar paso a la comprensión de nuevas visiones en los entornos laborales, con una mirada que no concentre la imagen del directivo, por ejemplo, como

eje central de la administración, y más bien alejarlo de su omnipresencia, para dar paso a la presencia de los sujetos organizacionales.

#### **2.4. Posmodernismo y estudios organizacionales**

La posmodernidad, señala Parker (1992, 2), se popularizó inicialmente en la arquitectura como una reacción al modernismo, favoreciendo las ideas de “reflexividad, ironía, artificio, azar, anarquía, fragmentación, pastiche y alegoría”. Se podría incluir en esta deliberación el concepto de cultura como dimensión simbólica del *espacio-dinámica organizacional –locus* en el que se (re)producen significados– que permite reflexiones alternativas (Martins 2012), incluyendo los asuntos de la flexibilidad laboral y 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, “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).

Con este modo de pensar, que cuestiona la linealidad, se anuncia el fin de los “grandes relatos” o “metanarrativas” bajo los cuales se ordenaban los sucesos históricos que intentaban una especie de “absolución” de 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*, entendida como ciclo de ruptura histórico, y otro, el *posmodernismo* como mirada filosófica, ambas pueden ser o no ser simultáneas; por tanto, los científicos 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 muy diferente es hacer ciencia social posmodernista. Este trabajo se sustenta esencialmente en la segunda posición, la del posmodernismo y posestructuralismo; 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, con factores que permiten que se nutran recíprocamente; la cita a continuación aclara el tema:

Unos se enfocan solamente en el fenómeno posmoderno, típicamente de naturaleza a gran escala (era posmoderna, nuevas formas sociales), y proceden con una forma más tradicional de ontología y epistemología. Ellos pueden investigar y evaluar si hay, por ejemplo, nuevas estructuras organizacionales, nuevas formas de política, impactos de los medios y la digitalización en las experiencias de las personas, que son líneas de las tesis de la posmodernización. Otros van por la línea filosófica y se concentran sobre una tarea más estrecha de la deconstrucción de los textos o sobre nuevas vías de experimentación para producir narrativas no ortodoxas y provocadoras que exhiban experiencias contemporáneas de una fluida realidad social.<sup>22</sup> (Alvesson 2002, 35)

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) y de manera marginal la conexión con otros ámbitos académicos como la sociología, la antropología o los estudios culturales, que contienen alcances disciplinarios distintos. Del mismo modo, se han 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 una modernidad crítica (Bauman 2000, Habermas 1989), que nutre el debate en las ciencias sociales.

Como se ha argumentado anteriormente, la perspectiva modernista ha sido denominada como positivista o racionalista<sup>23</sup> y se basa, fundamentalmente, en la metodología cuantitativa; y el *contraste*<sup>24</sup> de esta mirada se aprecia desde la perspectiva

---

<sup>22</sup> Traducción del autor.

<sup>23</sup> La *razón*, de acuerdo con Kant, es cuando se puede pensar por sí mismo terminando la dependencia de una autoridad externa (cfr. Cooper y Burrell 1988, 94).

<sup>24</sup> Toda vez que el objetivo implícito de esta tesis remarca la contrastación entre las perspectivas funcionalistas y posmodernistas en los estudios organizacionales, como se ha anotado, se refiere únicamente a la acepción del verbo *contrastar* referido a “mostrar notable diferencia” (DRAE 2014) entre las dos miradas, y no un proceso para *comparar*, que es propio de la perspectiva modernista que utiliza para ello el análisis estadístico (cfr. Hatch 1997, 49).

posmodernista que tiene vínculos con la filosofía posestructuralista, el neomarxismo, la teoría literaria, el feminismo radical, la teoría actor-red, la teoría poscolonial, entre otros lentes, que se destacan por su criticismo con la orientación racionalista, y que se presentan afines a los estudios críticos en la gestión. Así, el posmodernismo puede ser considerado, más bien, como una familia de teorías que tiene algo en común, en lugar de una teoría única.

El posmodernismo es un movimiento multidisciplinar que va desde la filosofía a la estética, incluyendo a la sociología, las artes, hasta llegar a los estudios organizacionales; sin embargo, dentro de este habitan subcorrientes que se legitiman a sí mismas y en ocasiones desmerecen a las otras; con todo, el “denominador común es una resistencia a la modernidad y, en particular, la crítica a la razón ilustrada” (Falcão Vieira y Caldas 2006, 64).

Cabe señalar que muchos de los autores que se consideran como parte de la corriente posmodernista (Foucault, entre otros) han objetado ellos mismos ser catalogados de esta manera, toda vez que el propio posmodernismo desafía tales distinciones, intentando minar las categorías, los límites difusos y las motivaciones existentes detrás de las formulaciones teóricas.

A estos autores se los conoce como la “*French Theory*” (Cusset 2005) que es la vertiente posestructuralista del posmodernismo que, por medio del discurso, analiza la construcción de los fenómenos y, a su vez, los revela. Esta vertiente se cimenta sobre la base teórica de Heidegger y Nietzsche, entre otros, y radicaliza una posición de incredulidad hacia las narrativas fundacionales que han surgido en el pensamiento occidental, especialmente, sobre el problema filosófico de la presencia y la representación.

Si bien se expuso en la sección precedente sobre la pluralidad de los estudios críticos en la gestión, algo análogo sucede dentro del enfoque posmodernista de la organización. Por tanto, la influencia de lo posmoderno en los estudios organizacionales es una trama compleja de definir y existen limitaciones para aclarar el ámbito de su influencia en la administración; con todo, se entiende como un conglomerado de perspectivas teóricas que aparecen desde los años 90 del siglo XX enfatizando lo social, lo cultural y lo político con conceptos que han emergido de la obra de autores como Derrida y Foucault y, en menor grado, de las obras de Baudrillard, Deleuze, Guattari,



Laclau y Mouffe, que se sintetizan en tres categorías, que se acogen en este estudio (Alvesson y Deetz 2006, 256):

- i. *fragmentación,*
- ii. *textualidad y*
- iii. *resistencia*

En los estudios organizacionales posmodernos, es importante mencionar a algunos autores cuyo aporte ha sido fundamental en la propagación del movimiento: Gibson Burrell y John Hassard en el Reino Unido, Marta Calás y Linda Smircich en EUA (Falcão Vieira y Caldas 2006, 64), quienes han dado importancia al discurso, al relativismo, a la personalización y al poder en las relaciones dentro de la construcción del conocimiento. Desde una perspectiva en contrapunto, los senderos que corren paralelos al “descrédito” de las ciencias y la tecnología occidentales dadas por el posmodernismo, son, entre otras, según Harris:

La representación de la vida social como “texto”. La elevación del texto y del lenguaje al rango de fenómenos fundamentales de la existencia. La aplicación del análisis literario a todos los fenómenos. El cuestionamiento de la realidad, y de la idoneidad del lenguaje para descubrir la realidad. El desdén o rechazo de las teorías generales o metanarrativas. La advocación de la multiplicidad de voces dispares. La prioridad concedida a las relaciones de poder y a la hegemonía cultural. El rechazo de las instituciones y logros occidentales. Un relativismo radical y cierta propensión al nihilismo. (Harris 2000, 153-154)

Si bien Harris (2000) objeta muchas presunciones del posmodernismo –aunque explicitada solo en la perspectiva radical del movimiento– es de destacar que la línea teórica se proyecta como una reflexión de múltiples miradas, en donde no hay dogmas sagrados; es así que el autor comparte la visión de que la ciencia es de alguna manera un producto ideológico dentro de un contexto cultural particular: “Personalmente no me plantea ningún problema el descubrimiento posmoderno de que la ciencia está encajada en la cultura y es producto de ella, pues hace tiempo que calificué a la ciencia de modalidad de ideología (aunque una modalidad muy distintiva, *sui generis*)” (Harris 2000, 154).

El debate sobre la llamada crisis de la modernidad se manifiesta en una serie de postulados de orden ontológico y epistemológico, tratados en la definición de los estudios críticos en la gestión. Sin embargo, se puede especificar aspectos relevantes que permiten

una mejor comprensión de los contrastes que existen entre el modernismo y el posmodernismo. El modernismo señala que el conocimiento objetivo está libre de cualquier subjetividad; el posmodernismo, en contraste, niega la posibilidad de un conocimiento objetivo, y asume que las “realidades”, tanto del mundo como del ser que intenta interpretarlo, son relativas en función de los contextos en los cuales se expresan (pluralidad de miradas). En el modernismo el conocimiento y la teoría son un reflejo del mundo real (una representación), en contraste, el aserto posmodernista señala que la realidad es socialmente construida, y en la cual el lenguaje cumple un rol esencial.

El lente modernista sostiene que su realidad de estudio es física y objetiva, y cualquier otra mirada simplemente es una variación de la perspectiva sobre el mismo objeto. En contraste, la perspectiva crítica, posmodernista e inclusive simbólica, establecen que el conocimiento no puede ser verificado con el mundo real; entonces, la realidad se define subjetivamente, por tanto “diferentes miradas construyen diferentes realidades” (Hatch 1997, 8).

Cooper y Burrell (1988, 95) sostienen que en el modernismo se puede apreciar en dos versiones: el modernismo crítico y el modernismo sistémico; el primero está relacionado con la teoría crítica, y el segundo se percibe como una “instrumentalización de la razón previsto por Saint-Simon y Comte”, que es actualmente la forma dominante de razón y de control social que mantiene un lenguaje metanarrativo que se sustenta en una linealidad en el crecimiento económico, la evolución de la ciencia, el progreso y el desarrollo de las sociedades que se resisten a la objeción discursiva de lo científico.

En contraste, el posmodernismo reprocha estas metanarrativas y más bien da realce al microrrelato que se elabora en las pequeñas localidades y espacios que visibilizan la subjetividad de los individuos, apelando a factores de índole afectiva, emocional y de resignificaciones simbólicas. La cita a continuación, sintetiza algunos aspectos del posmodernismo como eje de investigación en las ciencias sociales y las teorías organizacionales:

El concepto básico se refiere a que la pretensión de conocimiento debe ser situado dentro de las condiciones del mundo actual y sus múltiples perspectivas de clase, raza, género, y otras afiliaciones de grupo [...]. Estas son condiciones negativas que se visualizan en la presencia de jerarquías, así como del poder y control de los individuos en estas jerarquías, y en la multiplicidad de significados del lenguaje. Las condiciones incluyen la importancia de diferentes discursos, la importancia de grupos e individuos marginalizados (los “otros”), y

la presencia de “metanarrativas” o universales que reivindican la verdad.<sup>25</sup>  
(Creswell 2007, 25)

Con la cita anterior, queda claro que desde una multiplicidad de microrrelatos se pueden obtener “otras miradas” que se generan en el interior de los individuos marginados dentro de las organizaciones; dicha condición de marginalidad no se refiere exclusivamente a actividades específicas del trabajo, las estructuras, la ubicación de los individuos, la posición dentro de los niveles jerárquicos o las situaciones específicas relacionadas con la rotación de horarios. La circunstancia de los “otros”, que visualiza el posmodernismo, suma a los aspectos arriba señalados los de procedencia étnica, género y clase.

De esta manera, se incluye en esta visión posmodernista el análisis de *le quotidien*, es decir, del enfoque de la vida cotidiana y los actos sencillos, en contraposición con la visión de los relatos globales. Para Paes de Paula, Saraiva y de Barros (2009) el posmodernismo, en su vertiente posestructuralista, defiende el “juego de la diferencia” que utiliza las oposiciones binarias como una lógica más apropiada para comprender las luchas por la identidad, que implican exclusiones, y permiten una nueva forma de entendimiento filosófico de los grupos culturales y sociales.

El entendimiento de la *diferencia* es una metáfora para ilustrar el carácter de la organización, que no se trata de un discurso exclusivo de construir una visión unitaria de feminidad o de exclusión de la dominación masculina, sino, más bien, en el sentido de crear una multiplicidad de formas de entender la diferencia que puede sustentarse en una visión simbólica del entorno organizacional, próxima a una mirada subjetivista de la misma; para lo cual hay que sustraerse de la visión tradicional de las categorías simples de lo masculino o femenino, y entrar a crear conceptos más sólidos (Alvesson y Billing 1992).

Precisamente, en lo relacionado al saber y la sensibilidad posmodernos, Tenorio (2009) hace notar la siguiente cita en la versión portuguesa del libro de Lyotard (Rio de Janeiro, Olimpio Editora, 2006): “[O] saber pós-moderno [...] aguça a nossa sensibilidade para as diferenças”. Esta cita, sin embargo, es inconsistente en la traducción española que dice: “El saber posmoderno [...] hace más útil nuestra

---

<sup>25</sup> Traducción del autor.

sensibilidad ante las diferencias” (en Ediciones Cátedra, énfasis añadido, Lyotard 1984, 11).

Las traducciones portuguesa e inglesa<sup>26</sup> son más fieles al original francés, que textualmente dice: “*Le savoir postmoderne n'est pas seulement l'instrument des pouvoirs: il raffine notre sensibilité aux différences et renforce notre capacité de supporter l'incommensurable*” (Éditions de Minuit, 1984). La traducción del verbo francés “*raffiner*” se entiende con mayor precisión en español como perfeccionar, afinar o refinar; en lugar de “hacer más útil”, como traduce equivocadamente la versión “funcionalista” en español.

El esclarecimiento de la traducción en esta cita del libro de Lyotard quedaría solamente en lo anecdótico si no fuera importante lo que esta contiene, que tiene relación con uno de los aspectos sustanciales para este estudio y que es algo medular del pensamiento posmoderno de Lyotard; es decir: hacer más *útil* la sensibilidad, difiere mucho de *refinar* –o perfeccionar– la sensibilidad. Y con lo que se ha argumentado hasta este punto, significa intentar una mirada de los fenómenos organizacionales más allá de lo funcional, para dar cabida a las percepciones de las subjetividades y las singularidades, para lo cual es necesario “refinar la sensibilidad”. El encuentro con esta inconsistencia en la traducción (que ha sido un hallazgo más bien afortunado como serendipia o *serendipity*<sup>27</sup>) sirve para acentuar el enfoque subjetivista que detenta esta indagación.

A diferencia de los discursos posmodernos, los modernos han excluido de manera sistemática las formas diversas de reconocer el pensamiento de las culturas subalternas, cuyos miembros llevan consigo las subjetividades que derivan en sentimientos, afectos, emociones, y otras modalidades de manifestación individual, y no han valorado las voces o las miradas que tradicionalmente han sido excluidas dentro del análisis organizacional porque están basados esencialmente en el paradigma positivista, funcionalista y hegemónico; mucho menos en “perfeccionar la sensibilidad”.

Cusset (2005, 23) señala que el posestructuralismo, como una “aventura francesa” en EUA, dio “prioridad a la circulación social de los signos, el uso político de las citas, la

---

<sup>26</sup> La versión en inglés dice: “*Postmodern knowledge [...] refines our sensitivity to differences*” (Manchester University Press, 1984).

<sup>27</sup> López Noguero (2002, 169) señala que en la investigación cualitativa se encuentran hallazgos de este tipo que pueden ser incorporados a la misma, y que algunos “autores denominan este hecho como *Serendipity*”.

producción cultural de los conceptos”. En este sentido, la teoría francesa tuvo inicialmente un espacio de acogida más en el ámbito intelectual estadounidense que en el francés, en una especie de desnacionalización de los textos. El autor intenta explicar “como textos tan tajantes y en ocasiones de difícil lectura han podido inscribirse tan profundamente en la fábrica cultural e intelectual estadounidense, al punto de incitar a un periodista a comparar esta ‘invasión francesa’ con la ‘invasión de la música *pop* inglesa una década antes” (Cusset 2005, 24).

Una aguda crítica, en contrapunto, se refiere a que conceptos como la deconstrucción no tienen una contribución positiva, argumentando: “¿parece ser interesante, pero para qué sirve?”; otros, como David Harvey, mencionan que el movimiento posmodernista no tiene sustento para el progreso porque cuestiona la propia idea básica de “progreso”. Habermas incluso llega a mencionar que el posmodernismo termina como un movimiento conservador que preserva el *statu quo*, por la letargia de un “subjetivismo radical” que le es inherente, y que impediría los cambios (cfr. Falcão Vieira y Caldas 2006, 66).

Otras invectivas y desafectos se refieren a que el posmodernismo no deja de ser un conjunto de argumentos y agravios que solamente tienen en común la insistente antipatía al modernismo y su proyecto iluminador; autores como Habermas (1989), Giddens (1994) y Bauman (2000) no comparten la idea de una ruptura de una época moderna hacia una posmoderna, y más bien a esta última la entienden como un estadio reciente y actual de la propia modernidad.

Rosenau (1992) en su libro *Post-modernism and the social sciences*, postula que hay en realidad dos senderos posmodernistas: el escéptico y el afirmativo; sostiene que es necesario un esclarecimiento de los dos, ya que su línea de separación no es clara, y habría versiones moderadas de ellos. El posmodernismo afirmativo plantea una visión optimista de la era posmoderna y está abierto a una acción política de lucha y resistencia; el posmodernismo escéptico, en contraste, plantea radicalmente la “muerte” del sujeto y del autor, y que el carácter destructivo de la modernidad ha conducido a un caos sin retorno. El posmodernismo afirmativo plantea la creación de un nuevo sujeto posmoderno; mientras que el posmodernismo escéptico considera la existencia de un “individuo” posmoderno que se opone radicalmente a una concepción del sujeto moderno.

No obstante algunas críticas, se destaca la vigencia del posmodernismo y de sus importantes aportes en los estudios organizacionales. Los autores que más fortalecen dicha vigencia son Jaques Derrida y Michel Foucault, toda vez que sus conceptos son sólidos y críticos hacia la razón como la entendía la Ilustración; y los métodos idóneos, según Falcão Vieira y Caldas (2006, 64-65), son la deconstrucción, que permite “*revelar y entender los presupuestos y las contradicciones*” (énfasis añadido), y la genealogía que utiliza una perspectiva historiográfica que trata de “desfamiliarizar” las construcciones funcionalistas y positivistas para poner en evidencia las contradicciones y maniobras internas que ha construido la razón modernista; pero también, dicen los autores, hay metodologías específicas sensibles a las diferencias como el análisis del discurso y la etnografía.

#### **2.4.1. Posmodernismo y organización posmoderna**

Dentro del 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, 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 de “todo vale”, esta no ayudaría mucho al entendimiento de la organización, por ello ha recibido cuestionamientos.

Este trabajo se sustenta en la visión del posmodernismo “débil”, que dialoga con la teoría crítica en los estudios organizacionales, y que es la vertiente a la que se refieren autores como Alvesson y Deetz (2006), Chia (1996), Cooper y Burrell (1988), Falcão Vieira y Caldas (2006), Hassard y Parker (1999), Hatch (1997), entre otros, de cuyos planteamientos se ha tomado algunas de las referencias teóricas para 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 desde los microrrelatos de la subjetividad. Este discurso funcionalista a deconstruirse, es

el mismo al que se refiere Lyotard (1984, 99) como la “filosofía positivista de la eficiencia”, y se relaciona con el concepto de una crítica de la fe en la razón modernista.

Esta filosofía positivista de la eficiencia, que señala Lyotard (1984), se podría ejemplificar recurriendo a las metáforas de la organización que la asemejan tanto a una máquina como a un organismo, que se destacan en las teorías clásicas y modernas en la teoría organizacional (Hatch 1997), y que expresan en cierta medida los postulados de la razón modernista, donde las máquinas son, en primer lugar, instrumentos racionales que desempeñan un trabajo centrados en los fines; y, segundo, el trabajo se enfoca primordialmente en el mejoramiento de esta eficiencia mecanicista.

Algo parecido sucede con la metáfora de la organización, entendida como un organismo que, en la medida de la combinación de varios elementos internos, es valorado en función de la eficiencia como instrumento para alcanzar fines predeterminados en sus relaciones con el entorno. Por tanto, ambas metáforas –máquina y organismo– se refieren a una premisa funcionalista de la organización, que deviene en un sentido de mejorar y adaptarse para sobrevivir.

El modelo modernista percibe la organización como un instrumento social y como mera extensión de la racionalidad humana; en cambio el modelo posmodernista contrasta esta visión, cuando ve a la organización no como producto de un pensamiento planificado o de una acción calculada, ni tampoco como una reacción defensiva a las fuerzas que amenazan su estabilidad. En suma, el debate se ha polarizado alrededor de dos posiciones de orden epistemológico: “el modernismo con sus creencias en la capacidad esencial de la humanidad de perfeccionarse a sí misma a través del poder del pensamiento racional, y el posmodernismo con su cuestionamiento crítico, a veces de rechazo absoluto, al racionalismo etnocéntrico defendido por el modernismo” (Cooper y Burrell 1988, 92).

En este sentido Cooper y Burrell (1988) se refieren a las preocupaciones de Weber y su estudio de los modernos sistemas sociales junto con las organizaciones burocráticas modernas, con su intento de dominar el ambiente social y físico; por tanto, para Weber, la organización racional es una respuesta a las fuerzas que no se pueden comprender, y que pareciera que tiene vida por sí misma, de una manera automática, que sobrepasa el control humano. La revolución social más importante del modernismo, según los autores, es el intento de controlar en gran escala las tecnologías del conocimiento. El posmodernismo, de su lado, “descentra al actor humano en su elevada posición de

racionalidad narcisista, y lo muestra, para convertirse esencialmente en una comunidad observadora que construye *interpretaciones* del mundo sin una condición de valor absoluto y universal” (Cooper y Burrell 1988, 94).

En este punto, Parker (1992) aclara dos asuntos importantes: el pensamiento posmodernista con su análisis organizacional, y el de las organizaciones posmodernas; el primer asunto –que es de interés en este estudio– es el que marca el contraste con el llamado “proyecto moderno” descrito como una elevada fe en la razón, que ha llegado a considerársele como sinónimo de progreso, y que lleva a una preocupación sobre la eficiencia, la minimización del conflicto y la maximización de la rentabilidad.

Los términos comunes de este sistema de pensamiento [modernismo] 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 incontabilidad 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>28</sup> (Parker 1992, 3)

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, cuya última etapa 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 que se conforman con los fragmentos, las narrativas inconclusas, las historias no contadas; esta mirada dentro del 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.

Los grandes relatos centralizan la labor del directivo en las organizaciones, que se asocian con la construcción de “héroes”, con un énfasis desmedido en la capacidad de una sola persona para delinear el futuro de la organización. Esta visión ha tomado un

---

<sup>28</sup> Traducción del autor.



ímpetu inusitado en la literatura llamada del *pop management*,<sup>29</sup> con los discursos contemporáneos sobre “liderazgo”, que copan los escaparates de las librerías. Esta visión se podría entender como una prolongación de la razón modernista que da lugar a la asociación entre el líder (héroe) y la peculiaridad de la cultura organizacional influenciada por él (metanarrativa).

Esta visión del héroe permite una asociación con una de las críticas fundamentales que sustenta el posmodernismo, en su vertiente escéptica, que se refiere a la “muerte del sujeto” (Rosenau 1992, 53) entendido como *sujeto moderno*, junto con la razón que lo sustenta, y la forma de subjetividad que se relaciona con este; pues el *sujeto posmoderno* tiene otras connotaciones relacionadas con la resistencia y la expresión de los microrrelatos existentes en los individuos, que conformarán una noción de subjetividad diferenciada: “nuevas matrices culturales basadas en una epistemología de alteridad, promoviendo una radicalización de la subjetividad” (Maciel-Lima y de Souza-Lima 2010, 199), que es lo que Habermas (*apud* Falcão Vieira y Caldas 2006) denominaría “subjetivismo radical” del posmodernismo, que para él mantendría el *statu quo*.

Hatch (1997) dice que la perspectiva posmodernista en la teoría organizacional se ocupa tanto de la organización como de la teoría organizacional *per se*; afirmación que es de importancia para este estudio puesto que aporta a la deliberación sobre los aspectos teóricos y para el diseño de una estrategia cualitativa de investigación; la cita a continuación es medular para esta investigación:

La perspectiva modernista se enfoca en la organización en sí misma, confiando en la descripción estadística y en los análisis basados en la objetividad que producen estudios comparativos. Los métodos de investigación simbólico-interpretativos emplean a menudo técnicas etnográficas [...] que terminan en descripciones narrativas y análisis de casos. El enfoque posmoderno emplea métodos como la deconstrucción y otras formas de criticismo desarrollados en la teoría literaria junto con las miradas históricas y críticas del marxismo, neomarxismo y teoría feminista. Un importante resultado de la investigación posmoderna en las organizaciones radica en una ampliación de la teorización autorreflexiva.<sup>30</sup> (Hatch 1997, 50)

---

<sup>29</sup> Por *pop management* se entiende, irónicamente, a la literatura popular en administración de consumo rápido por los lectores y anunciados por los *mass media*; Alvesson (*Postmodernism and Social Research* 2002, 33) se refiere a la difusión de las ideas de “excelencia” y “cultura corporativa”.

<sup>30</sup> Traducción del autor.

En contraste con la visión moderna de la organización, el posmodernismo considera como fundamental la indeterminación, la incertidumbre, la discontinuidad, la inestabilidad y el azar en las organizaciones, en la cual el sentido del lenguaje y la acción no son el fin en sí mismo sino apenas movimientos dentro de un juego más amplio que permite avizorar posibilidades a futuro, y el lenguaje es el instrumento para mirar cómo un discurso da sentido al mundo para ejercer poder sobre este. En la visión de Gergen (1989 en Parker 1992), el emergente discurso posmodernista suplanta a los caducos discursos modernos y románticos de la teoría organizacional, cuya orientación está en la reflexividad y la autocrítica.

Sobre lo dicho, en la organización es posible interrogar *¿cómo la realidad se construye discursivamente?* 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 las relaciones de poder para mostrar la fragilidad de la vida organizacional y el mito de su estabilidad” (Parker 1992, 5).

Se podría anotar que el investigador posmodernista en su labor de análisis organizacional se convierte en un “teórico-artista” (Hatch 1997, 55) que arma un *collage* con pequeñas piezas de contenido, por ejemplo, cuando se intenta la deconstrucción de un discurso cultural con el propio recurso del lenguaje, donde este, a su vez, es el elemento constitutivo de la realidad, provocando una situación de creatividad en la que hay cercanía con las consideraciones de naturaleza estética y poética que tienen los textos.

Alvesson (2002, 47-48) identifica cinco temas clave para realizar una investigación posmodernista, que se resumen en:

- i. la centralidad del discurso y la importancia de la textualidad;
- ii. la valoración de las identidades fragmentarias, con la producción discursiva individual;
- iii. la crítica a la idea de la representación;
- iv. la pérdida del dominio de las grandes narrativas para dar paso a las voces locales; y,
- v. la conexión saber-poder, en la cual el “saber” pierde su “inocencia”.

Con estas cinco claves se puede contrastar el discurso posmodernista con el positivista y funcionalista en la organización, cuyos temas se han tratado a lo largo de este estudio, que de alguna manera abordan los autores citados como Lyotard y Derrida. Lo fundamental para la investigación posmodernista “es el deseo de enfrentar los contenidos de las formas dominantes del conocimiento y dar la voz a los que no están representados en los discursos dominantes; en otras palabras, enfocar los estudios en las áreas de la organización que no han sido examinadas tradicionalmente o en aquellas que han sido marginalizadas” (McAuley, Duberley y Johnson 2007, 250).

En otros términos, señalan McAuley, Duberley y Johnson (2007, 248), se puede identificar una serie de cualidades opuestas de la *mirada modernista* o la *mirada posmodernista*: consenso o disenso; universalidad o multiplicidad; generalización o localización; totalización o diversidad; permanencia o impermanencia; homogenización o diferencia; macropolítica o micropolítica; centralidad o marginalidad; continuidad o discontinuidad.

Hassan (1985 *apud* Chia 1996, 106), en la misma línea, explora una lista de categorías dicotómicas tanto de las perspectivas modernistas como posmodernistas, en su orden: forma o antiforma; jerarquía o anarquía; trabajo culminado o trabajo en proceso; totalización o deconstrucción; distancia o participación; síntesis o antítesis; presencia o ausencia; paradigma o sintagma; límites o intertexto; semántica o retórica; metáfora o metonimia; significado o significante; *grande histoire* o *petite histoire*; fálico o andrógino; paranoia o esquizofrenia; metafísica o ironía; determinación o indeterminación; trascendencia o inmanencia. La lista es larga y esta muestra denota que se trata de un cambio radical en la forma de conocer e interpretar los fenómenos sociales y organizacionales; entonces, se observa que los investigadores posmodernistas pisan un terreno más de incertidumbres que de certezas.

Hassard (1994, 312) establece un marco conceptual más práctico para el análisis organizacional posmoderno, basado en la revisión de autores como Derrida, Lyotard y Baudrillard; identifica cinco nociones epistemológicas: i. la “representación”, que dice que descubrir un genuino orden de las cosas es ingenuo y erróneo; ii. la “reflexividad”, como habilidad para criticar las propias presunciones intelectuales; iii. la “escritura”, que da la vuelta al logocentrismo; iv. la “diferencia”, como estrategia para capturar el proceso

de la deconstrucción y, v. el “descentramiento del sujeto”, que demanda el reemplazo de la concepción del sujeto moderno.

A pesar de los argumentos señalados, surgen algunas invectivas sobre esta perspectiva posmodernista. Paul Thompson ha juzgado al posmodernismo en el ámbito organizacional tan solo como una “distracción fatal” y para Richard Weiss no sería sino solo una “palabrería” y una “escuela del resentimiento” que no lleva a ninguna comprensión o forma de praxis (en Stephens y Guignard 2000); en contrapunto, Guignard responde con una referencia apologética del posmodernismo en un debate con Stephens, publicado en la revista *Organization Science*, que dice:

Si la ciencia de las organizaciones va a preocuparse y llevarse exclusivamente por el estudio de las empresas privadas o, en otras palabras, enfocarse en la eficiencia de los procesos para facilitar la acumulación de capital, estoy de acuerdo en que el posmodernismo sea una distracción fatal. No obstante, si la ciencia de la organización se trata de las relaciones entre la organización y su entorno, de la ubicación de la organización en los sistemas de gobierno, y si las organizaciones son construidas no solamente como instrumentos para alcanzar objetivos particulares sino inclusive como configuraciones y actores en la reproducción del paisaje social, cultural y económico; entonces, el posmodernismo ofrece caminos rigurosos para explorar estas múltiples demandas de conocimiento [...]. El posmodernismo se usa para serios propósitos emancipatorios.<sup>31</sup> (Stephens y Guignard 2000, 742)

Es posible que exista cierto recelo por parte de algunos teóricos que trabajan desde las perspectivas ajenas al posmodernismo por su carácter de “*anything goes approach*” (mirada de “todo vale”); sin embargo, según Hatch (1997), este aserto sería inexacto, puesto que a pesar del carácter relativista de la perspectiva, no renuncia a sus estándares de conocimiento, señalando la dificultad que significa seleccionar los criterios para ejemplificar adecuadamente el posmodernismo.

Una aclaración se vuelve necesaria, cuando se habla de 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. Si bien Agger (1991) está de acuerdo con la elusiva dificultad de separarlos, 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

---

<sup>31</sup> Traducción del autor.

(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 relativista se pueden ampliar las formas de dar sentido a los temas administrativos. Además, con el concepto de “descentramiento” (Derrida *apud* Cooper 1989), la indagación 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, que es posible conocerlo por medio 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 contra de las posiciones reduccionistas. La aproximación posmoderna enfatiza la habilidad de criticar y sospechar de las presunciones intelectuales (reflexividad).

Luego de lo anotado, es pertinente mencionar lo que Clegg (1992) relata acerca de la gerencia posmoderna (*postmodern management*); este modelo se sustenta en oposición al modelo gerencial modernista, 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 sería también la *organización posmoderna*, que se nutre de un concepto gerencial posmoderno tanto en su estructura como en los aspectos que la conforman, en el sentido dado por Schlemenson (1988, 38) donde la organización es “un sistema socio-técnico integrado”, que se configura para la realización de un proyecto concreto, con seis dimensiones de análisis: 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, por ejemplo– para determinar nuevas formas organizacionales tanto en su continente como en su contenido.

Clegg (1992, 31) dice que la teoría modernista ha estado caracterizada por la construcción unitaria de una “gran teoría” en la que se podría mirar desde los conceptos “lucha de clases” o “fuerzas del mercado”; mientras que en el posmodernismo se manejan

categorías sociales como “intertextualidad”, “reflexividad”, “autorreferenciación”, entre otras. Las denominaciones típicas de las organizaciones modernas han estado relacionadas con estructuras formales y con la búsqueda de la “eficiencia económica”; en consecuencia, en el ámbito gerencial es necesario formar una concepción orgánica que supere el mundo de los mercados, de la propiedad y del individualismo.

Clegg (1992) menciona como imágenes modernas las expresadas en las películas clásicas como *Modern Times* (1936) de Charles Chaplin, *Metropolis* (1927) de Fritz Lang, *Brazil* (1985) de Terry Gilliam, las cuales muestran organizaciones complejas en sus estructuras (propias de inicios del siglo XX). La imagen posmoderna al contrario está ejemplificada con modelos que utilizan una hiperrealidad, ejemplificados en los filmes *Blade Runner* (1982) y *Black Rain* (1989) de Ridley Scott, cuyo argumento futurístico se ambienta en el Japón.

<b>ORGANIZACIÓN MODERNA</b>	<b>ORGANIZACIÓN POSMODERNA</b>
Objetividad funcionalista	Subjetividad y reflexividad
Razón y progreso	Imaginación y emociones
Totalización	Deconstrucción
Metanarrativas	Microrrelatos
Logocentrismo	Margen
Medición: cuantitativa	Hermenéutica: cualitativa
Estabilidad	Incertidumbre y azar
Causalidad y finalidad	Comprensión e interpretación
Rigidez	Flexibilidad
Profética	Relativista
Unidad	Fragmentación y <i>collage</i>
Ética funcional	Estética subjetiva
Representación	Textualidad
Discurso institucional	Discursos de los actores
(...)	(...)

Tabla 2.4.1.1. Aspectos modernos y posmodernos en organizaciones.

Fuente: elaboración del autor.

El autor en mención utiliza las metáforas fílmicas para analizar las organizaciones modernas y posmodernas; y afirma que las primeras están caracterizadas por la excesiva especialización, jerarquización, estratificación, formalización, estandarización y

centralización, y que se las puede incluir en lo que se ha denominado “fordismo”, caracterizado por una producción en línea, procesos semiautomáticos, para el consumo de masas, trabajo mecanizado y una alta división del trabajo. Debido a la resistencia de los trabajadores, señala Clegg (1992), las organizaciones modernas pierden su estímulo a partir de los años 70 del siglo XX.

En los años 80 del siglo XX, menciona Clegg (1992), aparecen respuestas posmodernas cuyos modelos remiten al análisis de las organizaciones en el Japón, con estructuras menos jerarquizadas, menos autoritarias y con modelos de autosupervisión. Si la organización moderna es rígida, la posmoderna es flexible; si la moderna se orienta al consumo de masas, la posmoderna busca nichos de mercado; si la moderna es dominada por el determinismo tecnológico, la posmoderna ofrece opciones tecnológicas. Si en la organización moderna los trabajos están muy diferenciados y demarcados, en la posmoderna aparece la multitarea. Clegg (1992), en todo caso, parecería ser que “idealiza” el *management* posmoderno, pues en la descripción están ausentes las debilidades y las anomalías de este.

En el contexto de la tabla 2.4.1.1. (véase *supra*), como síntesis y marco de los estudios organizacionales, la aplicación del pensamiento posmodernista y posestructuralista ha hecho que la gestión y la administración sean observadas desde perspectivas distintas a las tradicionales. Por tanto, el análisis contenido en las secciones que vienen a continuación, se apoya en algunos autores que interpretan dicho pensamiento, y que han influenciado el ámbito de los estudios organizacionales posmodernos.

#### **2.4.2. Deconstrucción**

La idea del “deconstruccionismo” se insertó en el lenguaje corriente como parte del llamado *linguistic turn* o giro lingüístico que moldearon las teorías literarias y las ciencias humanas a fines de los años 70, enfocado principalmente en buscar las relaciones entre el lenguaje y la filosofía; tema que fue popularizado por Richard Rorty [1931-2007], luego de la publicación de una antología: *The Linguistic Turn* (1967). Paralelamente a este “giro lingüístico” apareció la tendencia de interpretar la realidad como socialmente construida (Berger y Luckmann 2001), y que en el entorno de la organización se replica con la mirada de los fenómenos como moldeados por las percepciones y con las

interpretaciones de los discursos que se tejen en su interior, por intermedio de análisis de lenguajes, símbolos, narrativas, textos e historias.

La concepción de que la sociedad y la cultura son discursos socialmente contruidos, parte del legado de Ferdinand de Saussure (1945) con el salto inmanente de los estudios lingüísticos hacia lo social, en donde se producen y reproducen discursos, sentidos y prácticas que provocan una serie de influencias en las condiciones sociales de la producción de estos eventos discursivos (Fairclough 1993).

Cooper (1989, 479) se refiere a que también apareció un “giro simbólico” en los estudios organizacionales que “provee un contexto apropiado para entender la relevancia del trabajo de Jaques Derrida en el análisis organizacional”, puesto que se trata de un aspecto relevante por las relaciones existentes entre el lenguaje y el simbolismo, que deviene en la construcción de sentido del mundo organizacional tradicionalmente estudiados.

La lectura devino en política, pero su escenario no era la denuncia social sino el desmonte verbal, imbricando la epistemología con la literatura, acercando aún más estas disciplinas, creando una praxis obsesionada con los matices más constitutivos de la hechura verbal. Armada de tal modo, en pos de un reordenamiento del saber, se sintió capaz de pronunciarse no solo sobre la literatura, sino sobre la escritura en general, y en particular sobre las ciencias sociales, causando a veces grandes desconciertos entre sus respectivos practicantes [...]. Desajustar el anclaje trascendental del sentido literario, sacarlo de la exterioridad del texto, implicaba llevar al lector a una relación interna con la significación, acercarlo a un concepto estrictamente verbal de la construcción del universo. (De la Campa 2009, 76)

Derrida recibe la influencia de los “filósofos de la sospecha” (Marx, Freud y Nietzsche), quienes compartieron una “actitud de desconfianza hacia los productos aparentemente más elevados y sublimes de la cultura universal” (Navarro Reyes 2010, 108-110), que son parte de una postura filosófica de ruptura especialmente en relación con la conciencia y la subjetividad; sin embargo, no se trata de que Derrida haya sido seguidor de uno de los filósofos en mención, sino que dicha herencia intelectual se refiere a un modo de hacer filosofía que implica: una actitud de sospecha.

Para la demarcación del concepto *deconstrucción*, Derrida (1971) tomó el concepto de “destrucción” (*Destruktion*) de Heidegger, de su libro, escrito originalmente en alemán, *Ser y Tiempo* (*Sein und Zeit*, 1927), y le dio una nueva significación para evitar



una connotación demasiado negativa. “Entre otras cosas deseaba traducir y adaptar a mi propio discurso las palabras heideggerianas *Destruktion* o *Abbau*. Las dos significaban en ese contexto una operación aplicada a la *estructura* o a la *arquitectura* tradicional de los conceptos fundadores de la ontología o de la metafísica occidental” (Derrida 1989b, 19).

Derrida (1989b, 20) señala que “*más que destruir, era necesario también comprender cómo estaba construido un ‘conjunto’, para lo cual era necesario reconstruirlo*” (énfasis añadido). Esta última frase es de importancia para explicitar la estrategia teórica y metodológica de este trabajo, pues implica una exploración de los conceptos organizacionales para comprender, en primer lugar, cómo están deconstruidos, y luego hacer el ejercicio de *reconstrucción*.

Las obras principales en las que Derrida (1971, 1989a) se refiere a los conceptos de deconstrucción y logocentrismo son *De la gramatología* y *La escritura y la diferencia*, publicadas originalmente en París, en 1967. El concepto de deconstrucción, en el sentido derridiano, constituye una nueva manera análisis del *texto*, que se entiende en un sentido amplio como *discurso político, social o filosófico*, con objeto de revelar las ambivalencias latentes en los textos, constituyéndose en un aporte para la investigación social. Así es posible auscultar verdades que no se perciben inmediatamente y contrarrestar el *logocentrismo*. Parker (1992, 483) señala que “la deconstrucción emplea un doble movimiento, el vuelco [*overturning*] y –lo que se denominaría– la metaforización”.

Derrida (1971) al deconstruir la filosofía occidental critica la noción *presencia*, expresada en el lenguaje (el habla) y argumenta que dichas nociones metafísicas de la verdad, del ser y de la realidad, han reprimido intencionalmente la diferencia y la ausencia (la escritura) con objeto de conservar la estabilidad ontológica; la represión de la escritura y de la diferencia se llama *logocentrismo* o *fonocentrismo*, que se expresa en la creencia de que el *logos* –la palabra presente– se materializa en la voz humana.

La idea de *presencia* se pone en evidencia con la noción *indecibilidad* [*undecibility*] que, esencialmente, radica en entender que la naturaleza propia del lenguaje y sus significados se producen con referencia a otros significados, de los cuales toma su propia significación; así, habría una imposibilidad de establecer significados estables, intentando una correspondencia entre el lenguaje y el mundo dirigido por la lengua (Agger 1991).

La cultura de Occidente, escribió Derrida (1971), ha dependido de oposiciones binarias heredadas por más de dos milenios; estas oposiciones siempre son jerárquicas, la una altamente valorada y la otra carente de valor; por ejemplo, se ha privilegiado la naturaleza sobre la cultura, tanto como la lengua se ha privilegiado sobre la escritura. Sobre la base de este último ejemplo, Derrida acuñaría el concepto *fonocentrismo*, en el sentido de que la voz humana –la presencia del habla– “pierde su inocencia” en la escritura.

Entonces, la crítica al *logocentrismo* como una forma de *etnocentrismo*<sup>32</sup> es el principal aspecto de la deconstrucción derridiana, quizá la más fuerte, pues este logocentrismo privilegia “los alfabetos fonéticos occidentales sobre otras formas de escritura y permite que la razón (*logos*) occidental sea el único criterio aplicado para el conocimiento” (Macey 2001, 233). El logocentrismo es revelado por Derrida (1971) en la medida que se asume que el habla existe antes de la escritura, y que tradicionalmente se ha entendido como la forma total y primaria de la expresión discursiva, pero se ha ignorado y ocultado el hecho de que la escritura es un *suplemento* del habla (un tema ya abordado desde Platón a Saussure), y queda algo que está “ausente” que tiene que ser añadido (Macey 2001, 86).

En la teología cristiana el *logos* (en el sentido griego de principio racional o inteligible) se convierte en *palabra*, y ella está con Dios y que se hizo carne cuando fue encarnada por Cristo; así, Macey (2001, 233) se refiere a que la apertura del cuarto Evangelio, atribuido a Juan, es el más sublime ejemplo de logocentrismo, que dice: “Al principio ya existía la Palabra y la Palabra estaba junto a Dios, y la Palabra era Dios”.

En consecuencia, parte central de la postura derridiana consiste en el sentido otorgado a la “escritura”, que no se la entiende en su sentido vulgar sino amplio, y en diversos contextos, ya que “resulta fundamental comprobar su prioridad frente a una filosofía dominante que concede demasiada importancia al lenguaje y que considera a la escritura derivativa, secundaria y epifenoménica”<sup>33</sup> (Reynoso 1996, 20).

---

<sup>32</sup> El *etnocentrismo* es un término que proviene de la teoría antropológica y se refiere a la “tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de los otros grupos” (DRAE 2014).

<sup>33</sup> Se entiende *epifenómeno* un “fenómeno accesorio que acompaña al fenómeno principal y que no tiene influencia sobre él” (DRAE 2014).

El privilegio de la *phoné* [habla] no depende de una elección que habría podido evitarse. Responde a un momento de la *economía* (digamos de la “vida”, de la “historia” o del “ser como relación consigo”). El sistema del “oírse hablar” a través de la sustancia fónica –que se *ofrece* como significante no-externo, no-mundano, por lo tanto no-empírico o no-contingente– ha debido dominar durante toda una época la historia del mundo, ha producido incluso la idea de mundo [...]. Con un éxito desigual y esencialmente precario, este movimiento habría tendido en apariencia, como hacia su *telos*, a confinar la escritura en una función secundaria e instrumental: traductora de un habla plena y plenamente *presente* (presente consigo, en su significado, en el otro, condición, incluso, del tema de la presencia en general), técnica al servicio del lenguaje, *portavoz*, intérprete de una habla originaria, en sí misma sustraída a la interpretación. (Derrida 1971, 13)

El logocentrismo constituye “una creencia cultural incorporada a nuestra manera de ver las cosas que considera que el orden que existe en nuestras representaciones no se puede cuestionar” (Huamán 2003, 107). Derrida sustenta que el pensamiento occidental se encuentra bajo el dominio de una postura logocéntrica y su aporte fundamental, precisamente, radica no tanto “en esas discusiones fútiles sino el propio concepto de desconstrucción [*sic*], su oposición militante en Occidente, a la metafísica, a la ciencia, y sobre todo a *la razón*” (Reynoso 1996, 21).

Díaz (2009, 38) alerta que si se instauraría un sistema de pensamiento como el de *la diferencia* se caería en un nuevo absolutismo, y de esta manera nuevamente “se denunciaría un pensamiento que se creía dueño de la verdad –llamado ‘logocentrismo’– y se instauraría otro centrismo, el de la diferencia”. Como una alerta contra este tema, Derrida propuso mantener en los márgenes el desmontaje de los discursos y no habitar ningún centro, tampoco crear un nuevo centro en la marginación. Es decir, se trata de caminar por los márgenes sin institucionalizarlos y así deconstruir las jerarquías para no imponer la hegemonía del sentido contrario.

Esta idea de lo binario, explicita el sentido de que dentro de un concepto se oculta su opuesto. Así, en la idea blanco subyace negro; en el colonizador, el colonizado; en el centro, el margen. De estos conceptos binarios, uno de ellos ha sido el dominante, pero inestable, puesto que esta jerarquía implícita puede, en principio, ser invertida. Pero la idea de Derrida (1971) no se trata simplemente de revertir el orden jerárquico y privilegiar la escritura sobre el habla o el centro sobre el margen, sino llegar, más bien, a lo que se

ha denominado como “juego de la diferencia” –que evidencia *aporías*<sup>34</sup>–, que se puede entender como una serie de oposiciones binarias implícitas en un propio significante, tal como lo ejemplificara Derrida al explicar que en griego la palabra *pharmakon* significa al mismo tiempo “veneno” y “antídoto”.

Reynoso (1996, 16) postula que la deconstrucción es una actividad crítica extendida en las ciencias sociales y humanas, con la cual “se atacan y se des-sedimentan ya no las afirmaciones parciales, las hipótesis específicas o los errores de inferencia, sino las premisas, los supuestos ocultos, las epistemes desde las cuales se habla”; y así, “el juego consiste en afirmar, como si fuera un imperativo del método, algo que parece contrario a la razón, al sentido común y a la evidencia”.

Deconstruir no es una invitación al caos, sino una manera de preguntar y también de interrogar a un texto, un discurso, un fenómeno e incluso la misma filosofía; es una estrategia para acercarse y cercar al discurso mismo y “una reflexión exquisita sobre la palabra y la escritura por medio de las palabras mismas” (Kalva 2006, 5). La paradoja se constituye en una de las características visibles de esta actitud.

La deconstrucción, indica Kalva (2006), no persigue resultados específicos, se trata más bien de una manera distinta de leer, y se torna como un instrumento filosófico dentro de la filosofía de la diferencia, que se separa de aquella línea neutralista y programática de la filosofía que estudia categorías, términos y principios establecidos e incuestionables. Adicionalmente, el autor menciona que la desconstrucción derridiana tiene sus antecedentes en una vieja práctica de lectura e interpretación de textos sagrados judíos (los talmudistas) como una forma de interrogación más profunda de los escritos, que permite “leer entre líneas” y entre los “espacios vacíos”, ordenada en cuatro niveles interpretativos: sentido literal, sentido limitado, sentido de elaboración racional y significación escondida.

Así, la reflexión lleva a la idea de centro-margen, esencial en la postura crítica deconstructiva, que pone en evidencia la centralidad del logocentrismo para constatar la importancia de los aspectos marginales presentes en una disciplina o lectura de la realidad, para incorporar la visión de la filosofía de la diferencia y de la propia posmodernidad en contraposición de una mirada hegemónica de tales hechos. Como

---

<sup>34</sup> Según el DRAE (2014) la aporía es un “enunciado que expresa o que contiene una inviabilidad de orden racional”.

señala Huamán (2003, 99), algunos investigadores, desde el positivismo, el empirismo y el funcionalismo, conciben la *deconstrucción* como un simple “desmontaje” de conceptos e ideas, y “cuando llegan a sus manos estudios sobre género, la marginalidad u otredad, sin tener un conocimiento mínimo de su propuesta, la califican rápidamente de *subjetivismo y escepticismo*” (énfasis añadido).

Por otro lado, la deconstrucción como corriente de pensamiento o enfoque crítico no se reduce a la obra de Derrida [...]. Así, para ofrecer una imagen más idónea de la perspectiva deconstructiva en las ciencias humanas y sociales se hace indispensable incursionar en autores como Paul de Man, Geoffrey Hartman o Harold Bloom y otros más, representantes de lo que se conoce como la Escuela de Yale [...]. La deconstrucción propone que toda escritura es una construcción intencional, no la representación de la realidad. La ausencia marca la naturaleza de un texto del mismo modo que su presencia. Es decir, juguemos con una imagen: si con una linterna iluminamos algo en medio de la oscuridad, el haz al mismo tiempo que descubre lo que alumbra oculta lo que permanece oscuro. (Huamán 2003, 90-93)

Conjuntamente con la deconstrucción, Derrida (1971) invoca otras categorías filosóficas que dieron consistencia a su discurso durante algunas décadas. Los conceptos derridianos de *escritura* y *diférance*,<sup>35</sup> tienen profundas raíces en el territorio fértil de la “creación de filosofía con palabras” (Navarro Reyes 2010, 261-262), ya que el lenguaje a más de describir la realidad, sirve también para “realizar actos” cuando se emiten palabras, y solo es posible decir cómo son las cosas a través de un acto de habla, es decir, *haciendo cosas con las palabras*;<sup>36</sup> y la propia filosofía se expresa en una actividad lingüística; en consecuencia, filosofar es un modo de hacer.

Los conceptos derridianos crearon una jerga filosófica posmoderna, que en la actualidad es fácil encontrar en el discurrir teórico de los diversos ámbitos de los estudios de la cultura, la antropología, la sociología y, asimismo, en los estudios organizacionales; todas estas categorías –ausencia, presencia, descentramiento, fonocentrismo, gramatología, logocentrismo, margen, suplemento– invitan a reflexionar sobre la relatividad de los cánones de la filosofía de Occidente.

---

<sup>35</sup> *Diférance* (con a), a veces traducido en español como “diferancia”, es un neologismo en francés introducido intencionalmente por Derrida, y se pronuncia igual que *différence* (con e) y que sólo puede notarse su “diferencia” en la escritura francesa, por tal razón, se mantienen las grafías en la lengua original.

<sup>36</sup> Esta expresión viene de la influencia del libro de John Austin, *Cómo hacer cosas con palabras* (*How to do Things with Words*, 1962), sobre las teorías de los actos del habla.

Al introducir Derrida el concepto de la *différance*, parte de una crítica al logocentrismo de la teoría del signo de Saussure y de la autosuficiencia de las relaciones entre significante y significado, que se enriquecen con significado doble, tanto de “diferenciar” como de “diferir”, para demostrar que el lenguaje y su significado no tienen un punto de origen ni un final: “el significado es siempre el producto de la diferencia entre signos, y este es siempre ‘diferido’ por una estructura temporal que nunca llega a un final”, por ello: “*los signos tienen sentido porque son diferentes, pero su sentido final es siempre diferido por una interminable cadena de significantes*”, en esta lógica, no habría “una lectura correcta ni final de un texto; toda lectura genera una lectura suplementaria” (Macey 2001, 86-93, énfasis añadido).

Para Cooper y Burrell (1988) la clave para entender el posmodernismo es el concepto derridiano *différance*, como una forma autorreferencial en donde los términos tienen sus propias oposiciones, rechazando de esta manera los significados únicos y singulares; por tanto, el concepto es unitario y, a su vez, dual, que es lo que constituye el discurso de los seres humanos; y está relacionado con el discurso posmoderno de Lyotard (1984) que busca permanentemente las “inestabilidades”, puesto que la ciencia moderna está basada en indeterminaciones.

Para Díaz (2009, 36) la *différance* de Derrida es una nueva categoría para analizar la escritura, que alude a lo diferente y a lo diferido, en este sentido, “ningún elemento del discurso puede funcionar como signo sin referirse a otro elemento que no esté presente”. Díaz ilustra al respecto, señalando que la *différance* se encuentra entre dos estados de situación: el presente (el discurso) y lo ausente (lo diferido) en esta cita: “Mi vida es la *différance* de mi muerte, no solo porque estar vivo es diferente de estar muerto, sino también porque mientras vivo estoy difiriendo (retardando) mi muerte. La escritura es la *différance* de la realidad. Los signos de la escritura no son la realidad a la que ellos se refieren. Son simples trazas que remiten a otras trazas” (Díaz 2009, 36).

La posibilidad de la aplicación de la deconstrucción –concluyendo con Díaz (2009, 37)– surge de la interrelación entre lo presente y lo diferido, que finalmente es una manera singular de mirar que la realidad posmoderna “asume la existencia de conflictos irresolubles”; y que filósofos como Foucault o Derrida, tienen en cierto modo esta manera de interpretar la realidad, ya que desde el posmodernismo se diluyen postulados universalistas que devienen en algunos casos en el desencanto del ideal de una

racionalidad totalizadora, para mirar más bien una realidad fragmentada, puesto que Occidente, tradicionalmente, ha invisibilizado las diferencias.

Y visibilizar las diferencias y las singularidades son, entre otros, los retos del pensamiento posmodernista.

### **2.4.3. Discurso**

El estudio del lenguaje es uno de los campos recientes y luminosos de las ciencias sociales, apareció como parte del llamado *giro lingüístico* (Rorty 1967) en la filosofía de Occidente, y sostiene “que el lenguaje o el discurso representa el límite de la investigación filosófica en la verdad, o que no existe nada fuera del lenguaje” (Macey 2001, 231). El concepto *discurso* está relacionado, semánticamente, con lo que el *Diccionario de la Real Academia Española* (DRAE) define en su quinta y séptima acepción, respectivamente, como una “serie de las palabras y frases empleadas para manifestar lo que se piensa o siente”, y en el sentido de “doctrina, ideología, tesis o punto de vista” (DRAE 2014).

El concepto de discurso, anota Macey (2001), ha sido tratado desde un sinnúmero de perspectivas y se ha utilizado de diferente manera conforme el abordaje de los distintos autores. En el marco de las ciencias humanas ha sido usado de una manera vaga; llegando a definirse como sinónimo de “ideología”. Debido a la influencia del uso francés del término, actualmente tiene una definición polisémica como “fenómeno supra lingüístico” (Macey 2001, 100).

Todorov (1981, 9) precisa que existe una distinción entre la lengua y el discurso; la primera “existe en abstracción con un léxico y unas reglas gramaticales”, en el segundo, se nota una “manifestación concreta de una lengua, y se produce necesariamente en un contexto particular”. Esto establece que en el discurso no se trata simplemente de “frases” sino de “frases enunciadas”, llamados específicamente *enunciados*; el autor añade que en las frases existe solamente “significación” y, en los discursos, “sentido”.

Zecchetto (2002, 186) postula la distinción entre el *texto* y el *contexto*, en el primero, el estudio se concentra en el “cuerpo del texto, a sus propiedades o categorías sintácticas o semánticas”; en el segundo se “expresan condiciones sociales de producción, los procesos y las prácticas”; en suma: “el texto es el discurso antes de insertarse en el contexto”. En esta polisemia de definiciones ilustra el concepto dado por Foucault (1970, 106) en su obra *La arqueología del saber* (*L'Archéologie du Savoir*):

En fin, en lugar de restringir poco a poco la significación tan flotante de la palabra “discurso”, creo haber multiplicado sus sentidos: a veces dominio general de todos los enunciados, a veces un grupo individualizable de enunciados, a veces una práctica reglada que da cuenta de un cierto número de enunciados; y esta misma palabra “discurso” que debía servir de límite y como envoltura al término enunciado.

Spink y Medrado (1997, 43) mencionan que el discurso se refiere a las regularidades lingüísticas o al “uso institucionalizado del lenguaje y de sistemas de señales de tipo lingüístico”, y que este proceso puede referirse tanto a los niveles macro de los sistemas políticos como al nivel más restringido en determinados grupos sociales; así los diversos grupos sociales tienen sus propios discursos y como también las diferentes estructuras hegemónicas de poder. Esta institucionalización de los discursos da una tendencia de permanencia en el tiempo, aunque el contexto histórico pueda provocar cambios en estos.

En el modo posmoderno del discurso, según Harris (2000, 156), los “problemas de la sociedad no deben explicarse en lo sucesivo en función del modo de producción, sino del modo del discurso, y la generación de conocimiento se considera más importante que la producción de bienes y servicios”. En el ámbito organizacional se estudian los medios para controlar los discursos con objeto de lograr cambios en las prácticas discursivas para establecer una ingeniería de cambio social, y promover una visión funcionalista de los procesos administrativos, donde una “práctica discursiva” es dependiente de entrenamientos a los empleados para imponer una visión vertical y hegemónica.

En la primera mitad del siglo XX, en Europa el lingüista Ferdinand de Saussure [1857-1913] y en EUA el filósofo Charles Pierce [1839-1914] establecieron los cimientos para el estudio de las relaciones entre los significados de una lengua y sus referentes, especialmente sobre la mediación que cumple el lenguaje en la representación de la realidad, que luego habrían de profundizar lingüistas rusos como Valentín Voloshinov [1895-1936] y Mijaíl Bajtín [1895-1975] quienes pusieron en evidencia la dimensión social del lenguaje, lo que permitió las discusiones sobre la noción de discurso –que trae implícito una connotación ideológica– manifestándose en una determinada práctica discursiva. Esto conlleva la incursión de la lengua en el terreno de lo político y social, tal



como lo postulara, entre otros, Foucault (2010) que transparenta las relaciones entre texto y contexto, junto con las relaciones entre el saber y el poder.

Por más que en apariencia el discurso sea poca cosa, las prohibiciones que recaen sobre él revelan muy pronto, rápidamente, su vinculación con el deseo y con el poder –el psicoanálisis nos lo ha demostrado– no es simplemente lo que manifiesta (o encubre) el deseo; es también el objeto del deseo; pues –la historia no deja de enseñarnoslo– el discurso no es simplemente aquello que traduce las luchas o los sistemas de dominación, sino aquello por lo que, y por medio de lo cual se lucha, aquel poder de que quiere uno adueñarse. (Foucault 2010, 15)

La contribución de Foucault, menciona Fairclough (1993), es sustancial para abordar una teoría social del discurso y, de manera particular, la relación entre discurso y poder, además sobre la construcción discursiva de los sujetos sociales y su implicación en el cambio social; así, es desde el posestructuralismo y la hermenéutica, cómo se explican que las prácticas discursivas constituyen el saber de una determinada disciplina y establecen las condiciones de su propia transformación.

En el libro *Ideología y discurso*, Van Dijk (2003, 16) confiere al discurso un “papel fundamental en la expresión y reproducción diaria de las ideologías”, y que a su vez, estas se legitiman por aquel; para el autor, la ideología –entendida de manera general como las ideas de los grupos sociales y movimientos– es el fundamento de las prácticas sociales. El uso del lenguaje es una de estas importantes prácticas, ya que la mayor parte del discurso, especialmente cuando se habla como miembro de un grupo, se expresa en opiniones de carácter ideológico; en consecuencia, es menester conocer cómo se expresan o se ocultan estas ideologías.

Para Van Dijk (2003) la ideología tiene un vínculo estrecho con la idea del poder, y su influencia se ejerce a través del discurso, porque actúa en la mente de quienes lo receptan, y los grupos de poder intentan controlar indirectamente la mente de los otros con la persuasión o la manipulación, verbigracia, con el recurso de los medios de comunicación.

Aquí solo hablaremos de poder social, es decir, el poder de un grupo A sobre otro grupo B. El poder se puede definir en términos de control. Habitualmente, esto significa el control de la acción: A puede controlar (limitar, prohibir) las acciones de B. Dado que el discurso es una forma de acción, este control también puede ejercer sobre el discurso y sus propiedades: el contexto, tópico o estilo [...]. Por consiguiente, si definimos el poder en términos del

control que un grupo ejerce sobre (las acciones de los miembros) de otro grupo, las ideologías funcionan como la dimensión mental de esta forma de control. (Van Dijk 2003, 47-48)

Burrell (1988) se refiere a los aportes de Foucault en los estudios organizacionales que ponen en evidencia la complejidad, la fragilidad y la transitoriedad de las formas organizacionales y, en particular, sobre las relaciones de dominación frente a subordinación, como relaciones de fuerzas que están subyacentes. En términos generales, las organizaciones aparecen similares en su superficie pero desiguales en sus dinámicas internas. Esta vertiente del poder dentro del análisis organizacional se relaciona con lo que Martins (2012) denomina la *dimensión política* del “espacio-dinámica organizacional”, que permite observar las relaciones jerárquicas y de hegemonía entre sus miembros, en una historicidad dada.

Foucault, en lo relativo al poder, subraya Chan (2000), ha trabajado en los conceptos de resistencia y libertad, así como en la naturaleza de la reflexividad y de la idea de la autorrepresentación creativa, categorías que pueden materializar cambios en los estudios organizacionales. Foucault (1979) tiene una visión del poder que traspasa todos los discursos y que no necesariamente se encuentra concentrada en las altas esferas, sino a nivel microfísico, esto es, que el poder se sostiene en los pequeños actores y espacios, en la medida en que los mecanismos del poder se encuentran profundamente impregnados en los cuerpos, en los gestos y en los comportamientos.

El ejercicio del poder para Foucault (*apud* Ceballos Garibay 2000) genera *resistencia* (en la multiplicidad de los espacios donde este se ramifica) y se atomiza a través de unos micropoderes que prevalecen. Esta resistencia puede tomar cuerpo en varios aspectos, bien de manera orgánica o espontánea, pacífica o violenta, permanente o esporádica, colectiva o individual. Así, la concepción foucaultiana se refiere a que el poder tiene una forma reticular en todos los ámbitos de las relaciones. Esta visión de poder hace que se pueda dirigir una teorización en torno al ser y su proceso de subjetivación.

En esta línea, la resistencia puede ser *la mirada de la diferencia* en el espacio organizacional, precisamente, como la materialización de la propia resistencia ejercida por los micropoderes. La resistencia en el espacio organizacional puede ser entendida como la construcción de subjetividades basada en un sentido de la diferencia, que se ejerce desde las partículas sociales en las que están insertas los sujetos para adoptar la

mirada de los otros. Observar la diferencia desde el género, la sexualidad, la creencia, las emociones, las expresiones creativas, las construcciones simbólicas, podrían ser formas de apropiación de la resistencia. En las relaciones de poder se abre “la posibilidad de una resistencia, y porque hay posibilidad de resistencia y resistencia real, el poder de quien domina trata de mantenerse con mucha más fuerza” (Foucault 2012, 77).

Se podría insistir que el potencial pleno de una organización se concentra en la comprensión profunda de la naturaleza del poder (Knights y Roberts 1982), y no se trata de un rasgo individual exclusivo. Por el contrario, es una creación social de relaciones entre personas, no es una “variable dependiente”, sino un concepto lleno de significados, que al tratarlo adecuadamente puede constituirse en una fuerza constructiva que permite mirar dentro de un entorno organizacional como elemento de promoción de la diversidad y de la generación de nuevos discursos que posibilitan entornos laborales con mayor libertad. “[E]n la medida que el discurso estructura el mundo, al mismo tiempo estructura la subjetividad de la persona con una identidad social particular y con una forma de estar en el mundo” (Alvesson y Deetz 2006, 266).

Ha habido, sin embargo, una estrecha relación del saber con el poder, asunto que para Foucault (1995, 14) se constituye en un marco (*grille*) de análisis y de carácter metodológico; él señala: “Con la palabra *saber* me refiero a todos los procedimientos y todos los efectos de conocimiento que son aceptables en un momento dado y en un dominio definido. Por su parte, el término *poder* no hace otra cosa que recubrir toda una serie de mecanismos particulares, definibles y definidos, que parecen susceptibles de inducir comportamientos o discursos”.

Este poder permite a Foucault afirmar lo que intentaba revelar desde 1978, que se trata del modo de acoplamiento entre una serie de prácticas y un régimen de verdad, para la constitución de un dispositivo de “saber-poder”, ya que, según él, el poder se encuentra en todas partes y lo que está considerado como verdad se hace evidentemente obedecer, como una red capilar que lo abarca todo; por otra parte, el discurso “manda, reprime, persuade, organiza”, y es el punto de unión entre las reglas y los individuos, y cuyos efectos sobre el conocimiento son efectos del propio poder (Foucault *apud* Veyne 2009, 104).

Hay efectos de verdad que una sociedad como la occidental –y ahora podemos decir la sociedad mundial– produce a cada instante. Se produce la

verdad. Esas producciones de verdades no pueden dissociarse del poder y de los mecanismos del poder, porque estos últimos hacen posibles, inducen esas producciones de verdades y, a la vez, porque estas mismas tienen efectos de poder que nos ligan, nos atan. Lo que me preocupa son esas relaciones verdad/poder, saber/poder [entrevista con Shigehiko Hasumi, París, 1977]. (Foucault 2012, 73-74)

Foucault (1970) desarrolló el concepto de discurso desde varios aspectos en su obra, y aparece en dos períodos de su pensamiento: el arqueológico primero, y el genealógico después. Una noción de discurso la desarrolla en *La arqueología del saber* donde lo define como *formaciones discursivas*, en el sentido de:

[S]istemas de reglas que hacen posible ciertos enunciados pero no otros en determinados momentos, lugares o instituciones [...] consiste en una serie de reglas de formación para el conjunto particular de enunciados que pertenecen a aquella, y más específicamente a reglas para la formación de modalidades enunciativas, y posiciones de sujeto, reglas para la formación de conceptos y reglas para la formación de estrategias. (Foucault *apud* Fairclough 1998, 37)

En suma, la *formación discursiva* se refiere a “un grupo de enunciados en los que se puede encontrar patrones de regularidad definidos en términos de orden, correlación, posición y función [...] es un producto de los discursos y de la formación de sus objetos, de las posiciones del sujeto, de conceptos y estrategias”, que para Foucault no tendría propiamente un autor, sino que se constituye por “archivos” que son “las colecciones anónimas de textos que han alcanzado un rol dominante en un determinado campo” (Macey 2001, 131). La articulación, aclara Fairclough (1998, 37), entre las reglas de formación entre lo discursivo y lo no discursivo hacen del discurso una “práctica social” y, en palabras del propio Foucault (1970) una *práctica discursiva*.

Para Haidar (1998 en Pérez Terán 2008, 97) “toda práctica o praxis social es una práctica semiótico-discursiva”, y en este sentido los discursos llevan en sí otros contenidos y referentes de carácter “ideológico, cultural y modos de posicionarse y actuar en el mundo”. Pérez Terán (2008, 98) dice que las prácticas discursivas tienen la función de “mecanismos de control” en las organizaciones, por tanto es posible “establecer un régimen de verdad o de sentido común”, que deviene en una suerte de hábitos que luego son difíciles de advertir.

Quienes materializan el discurso en público deben cumplir con “ciertos requisitos, reglas, normas, condicionamientos que definen la identidad institucional”; en ese sentido,

los oradores, por ejemplo, precisan “tener dominio instrumental del lenguaje, luego de adquirir el dominio simbólico exigido por la institución y, al mismo tiempo, conocer y aplicar las condiciones sociales inherentes al dominio verbal” (Pérez Terán 2008, 108).

El lenguaje, como práctica social, se refiere a que el discurso toma la forma de acciones, lenguajes, opciones, contextos de una variedad de producciones sociales que pueden ser expresadas, y cuyo estudio –a través del análisis del discurso– es un campo privilegiado para comprender las construcciones de sentido en la cotidianidad. Estas construcciones de sentido no se pueden comprender solo con aspectos textuales, sintácticos o semánticos de la lengua, sino por medio de las prácticas discursivas como producciones de sentido realizadas por los sujetos.

El concepto de *prácticas discursivas* de Spink y Medrano (1997, 45-78) se refiere al “lenguaje en acción”, para referirse a “las formas a partir de las cuales la gente produce sentidos y se posiciona en las relaciones sociales cotidianas”. De este modo, los autores mencionan que las *prácticas discursivas pueden tomar la forma de categorías*, que en el ámbito de lo cualitativo permiten compartir los problemas y las posibilidades con las que se da sentido al mundo.

Las categorías constituyen importantes estrategias lingüísticas que están presentes en la propia organización del lenguaje (verbal, escrito, gestual, icónico). Utilizamos categorías [como cultura, naturaleza, poder, alienación, conciencia, inconsciente, género] para organizar, clasificar y explicar el mundo. Hablamos por medio de categorías [...]. Lo que estamos discutiendo aquí es la naturaleza de las categorías y su uso en forma situada. El argumento a desarrollarse aquí es que las categorías, expresadas por medio de prácticas discursivas, son estrategias lingüísticas delineadas para conversar, explicar, organizar y dar sentido al mundo, y cuyas especificidades están vinculadas al contexto en el que se producen. (Spink y Medrado 1997, 79)

Ahora bien, las prácticas discursivas están insertas en lo que se puede denominar, siguiendo a Haidar (1992), como “materialidades discursivas” que es donde el lenguaje se pone en acción, y de esta manera el estudio del discurso debe contemplar por lo menos tres instancias:

- i. la lingüística-textual con las reglas sintácticas, semánticas y pragmáticas;<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Se entiende la *pragmática* como la “disciplina que estudia el lenguaje en su relación con los usuarios y las circunstancias de la comunicación” (DRAE 2014).

- ii. la relación discurso-extradiscurso, que explica las condiciones de producción, circulación y recepción de los discursos; y
- iii. los discursos como prácticas discursivas, que son prácticas sociales peculiares.

En relación con el último punto, el sentido de las prácticas discursivas se fundamenta en la dimensión pragmática del lenguaje que considera a los discursos como acontecimientos que inciden de manera sustancial en los ámbitos sociales, culturales e históricos, y que para Foucault se resumen en dos materialidades: deseo y poder.

Para Haidar (1992, 145) las prácticas discursivas no se refieren a una separación entre “lo dicho y lo hecho”, sino que los discursos son en realidad: hechos y acontecimientos; de esta manera, “reproducen el orden dominante” regidas por la lógica del poder y la ideología, y pueden tener contradicciones con otras prácticas de tipo socio-cultural; además “logran ocultar los otros funcionamientos como son los del poder, de la ideología, del inconsciente”.

Es importante mencionar lo señalado por Fairclough (1993) en su propuesta de análisis crítico del discurso, que las prácticas discursivas son ante todo textos escritos u orales, pero que cuentan con otros componentes sociales relacionados con su producción, consumo y distribución, y que están investidas de poder e ideología, puesto que los signos se encuentran motivados socialmente. Hay razones profundas en el hecho de que determinados significados se combinen con determinados significantes, en una contraposición al concepto de Saussure (1945), que sostiene la arbitrariedad de dicha relación.

Se puede concluir en esta parte, que con la identificación de la ideología que está presente en los discursos organizacionales, sean funcionalistas o no, se pueden comprender las contradicciones de la realidad o materialidad, y cómo se manifiesta el poder con sus “criterios de verdad”, creando prácticas sociales hegemónicas. Estas promueven una “verdad que se hace obedecer” y establece una serie de dispositivos para que ello suceda, en ámbitos diversos como en el de las formaciones discursivas sobre cultura organizacional, entre otras. La organización, como un sistema semiótico y de circulación de signos, expresa y es configurada por la ideología; por tanto, es una instancia en la que se reproducen las ideologías ya constituidas.

#### 2.4.4. Subjetividad

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 este fenómeno toma en cuenta aspectos relacionados con la subjetividad. La subjetividad concierne al individuo o actor social, y se la entiende en contraposición con el mundo externo, como el “modo de pensar y sentir” del sujeto (cfr. DRAE 2014); 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, de ser dueño de 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 abordada por 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 el enunciado socrático “conócete a ti mismo”, que privilegia al ser humano como centro de la reflexión; con Séneca, se refuerza la noción de que las personas están dotadas de un espacio interior que se distingue de uno exterior.

En el pensamiento medieval, con el aporte de San Agustín, aparecerá la noción de *sensus interior*, como síntesis de sensaciones en el imaginario y la memoria, 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. Actualmente, esta última visión tiene una relación con el sentido de buscar en la gestión de personas el punto de vista de las subjetividades, sobre todo con el aporte de la obra de Foucault, puesto que: “el individuo está continuamente construido por las relaciones sociales en la organización, discursos y prácticas, o sea, constituido por las relaciones saber-poder”, como señalan Davel y Constant Vergara (2001, 47).

En este trabajo se alude la *subjetividad* no exclusivamente como un proceso psicológico, sino como un proceso social, de construcciones de sentido que trasciende lo individual, sin negarlo, y se sustenta con elementos acumulativos para dar sentido social y en esta medida permitir que se pongan en evidencia premisas no manifiestas o que se omiten en los estudios funcionalistas de la organización; estas premisas se refieren, por ejemplo, a las sensibilidades (sentimientos, emociones), reflexividades y apreciaciones estéticas, que trascienden el puro valor del razonamiento individual y se insertan en posibilidades analógicas y metafóricas en 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 conformado un “sujeto moderno”; mientras que la perspectiva posmodernista ha puesto en entredicho dicha apreciación y la misma noción de sujeto con su capacidad de significación, pues se asocia con el sujeto que surge en Occidente, así: “más 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” (Añón 2009, 264), que implica reevaluar la tradición occidental y logocéntrica.

Si consideramos el pensamiento posmoderno en su definición más amplia, como el conjunto de rupturas que marca una diferencia sistémica de los principios que orientan la producción humana en un conjunto de actividades, entre las que se destacan las artísticas, científicas y filosóficas, es evidente que la subjetividad, como nivel cualitativo diferenciado del hombre y sus diferentes actividades y espacios de institucionalización, es una construcción posmoderna [...]. La teoría de la subjetividad no representa un metarrelato en el sentido del carácter absoluto y naturalizado que caracterizó algunos de los metarrelatos modernos, sin embargo, sí representa un sistema teórico complejo, empeñado en generar visibilidad a procesos complejos que permanecen ocultos a lo local,



sobrestimado por las construcciones posestructuralistas. (González Rey 2007, 22-23)

Se presume que hay una noción de *sujeto moderno* y otra de *sujeto posmoderno*; que responden a distintas racionalidades y prácticas. Hassard (1994, 312) en su visión conceptual para el análisis organizacional posmoderno se refiere al “descentramiento del sujeto”, que demanda el reemplazo de la concepción del sujeto moderno. 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 lo reposiciona (Rosenau 1992, 60).

La razón no es garante del logro de una adecuada representación de la realidad, toda representación queda engarzada en ciertas categorías y criterios preexistentes a la propia teoría y que no hacen más que confirmarse en su aplicación. En efecto, la misma posibilidad de representación queda cuestionada, quedando señalada como una acción de reproducción no solo de ciertas categorías preelaboradas, sino del mismo orden social y organizacional [...]. La epistemología posmodernista, entonces, enfatizaría las nociones de diferencia, construcción social, descentramiento del sujeto, y centramiento en la intersubjetividad. (Sisto Campos 2004, 96)

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 la discusión sobre el hecho de que el interior de los individuos no es fácil de estudiar tanto desde su profundidad interpretativa como en precisiones en las investigaciones de carácter empírico; así, el autor, señala que el discurso provocaría posiciones subjetivas y estas “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>38</sup>. (Davel y Constant Vergara 2001, 50)

---

<sup>38</sup> Traducción del autor.

La cita aclara la doble visión de la subjetividad en el individuo, que constituye una situación de carácter psíquico (sentimientos, emociones, sensibilidades), entendida como historia personal, así como 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.

Ortner (2005, 25), desde la antropología crítica, concibe la subjetividad como “el conjunto de modos de percepción, afecto, pensamiento, deseo, temor, etc., que animan a los sujetos actuantes”; sin embargo, también amplía la definición para incluir a las “formaciones culturales y sociales que modelan, organizan y generan determinadas estructuras de sentimiento”, por tanto, no solo implica los estados internos de los sujetos sino algo que trasciende la individualidad para llegar a una formación cultural a gran escala, que encuadra dichos estados de psicología individual, donde se nota una relación con el concepto de subjetividad social.

Rosenau (1992, 129) observa que renunciar a la razón modernista implica incursionar en las subjetividades con los aspectos de: emoción, sensaciones, introspección, intuición, autonomía, creatividad, imaginación, fantasía, contemplación; con los que se da preeminencia al “corazón” sobre la “cabeza”, a lo “espiritual” sobre lo “mecánico”, a lo “personal” sobre lo “impersonal”. Esta perspectiva da mayor visibilidad a las singularidades de los individuos, con sus discursos al margen, en contraposición con las teorías totalizadoras y de grandes generalizaciones discursivas. En resumen, “el sujeto posmoderno ha sido vaciado de subjetividad en el sentido modernista. Las formas culturales posmodernistas, incluidas las vertientes de la teoría cultural que postulan la irrelevancia o la muerte del sujeto, reflejan esa subjetividad sin relieve y al mismo tiempo intensifican la sensación de desorientación del sujeto” (Ortner 2005, 40).

El subjetivismo logra afianzar las ideas de la diferencia en los entornos organizacionales, y permite relacionarlos con la *resistencia*, en el sentido propuesto por Foucault (en Chan 2000), puesto que la pluralidad da un sentido de identidad que se refleja en la medida que uno siente al “otro”. La transculturalidad genera en los actores una apropiación del espacio organizacional centrado en su propia percepción del mundo, que se entendería como una pluralidad afincada en un movimiento permanente dentro del sujeto (Hacyan 2004). Se concibe como una deconstrucción de las identidades que da

alternativa a la interpretación. En suma, es un “*plus*” interpretativo que ayuda a enriquecer la mirada de los sujetos en el entorno cambiante e inestable de la posmodernidad.

El método fenomenológico, afín al estudio de las subjetividades, considera que existe relación entre el objeto y el sujeto; ambos se nutren recíprocamente y, por tanto, la creación del conocimiento y la ciencia no adquiere un carácter neutral, sino considera, por así decirlo, las subjetividades del sujeto cognoscente, así como también su *locus* de enunciación.

El “*locus* de enunciación” se define según Foucault (1970), como el *mode d'énonciation*, en el que los discursos tienen significado en los contextos en los cuales se describen, desde el lugar en que uno se expresa, que puede cambiar o conservar un determinado sistema de valores y creencias. Esta manera de enfocar la subjetividad podría considerarse una suerte de resistencia, pues la cultura es un “sistema de representaciones” (Hacyan 2004), y con ella una nueva manera de reflexionar sobre el sentido de emancipación y libertad del ser humano para lo cual es necesario apropiarse de la visión de Foucault que, según Chan (2000), modela un sentido de un atreverse a conocer, y tener la audacia y la valentía de enfrentar este conocimiento.

La irrupción de la subjetividad en el análisis organizacional posmoderno abre alternativas para mirar los entornos de trabajo, pues la modernidad demarcaba 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 pueden pensar los procesos organizacionales. El sujeto laboral se manifiesta en la forma en la cual mira la actividad del trabajo, cómo lo interpreta y de acuerdo a cómo se ve inserto en este, y sus acciones no se manifiestan independientes del pensar, del valorar, del imaginar, en suma, no es ajeno al conjunto de los procesos ligados a la conciencia.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Aquí se entiende la *conciencia* en la acepción de un “conocimiento reflexivo de las cosas” (DRAE 2014).

Esta *conciencia*, como señala Ortner (2005, 47), es una conciencia posmoderna que “nos obliga a advertir una lectura crítica del mundo contemporáneo”, cuyas implicaciones llevan a la construcción de una subjetividad que no se refiere solamente a un estado mental de los actores sumidos en el mundo social, sino incluye también la formación cultural que modela o constituye ese propio estado de subjetividad; en suma, las subjetividades son establecidas también por la cultura. Esto lleva a la conclusión de que en el ámbito de la gestión, la cultura organizacional moldea, en cierta medida, las subjetividades de sus miembros.

Por tanto, el estudio de las emociones del individuo, por ejemplo, en los entornos laborales aparece como posibilidad concreta de estudio posmoderno (Breva y otros 2002); asimismo la afectividad tampoco se consideraba como posibilidad “racional” en la gestión. Ahora, con las corrientes posmodernas, que irrumpen en el terreno organizacional, se abren posibilidades de construcción de sentidos y de nuevos referentes que no estaban considerados anteriormente. Así, el giro y el desafío que enfrentan actualmente las ciencias sociales en general, y los estudios organizacionales en particular, viene asociado con la preocupación metodológica de constituir un sujeto/objeto de estudio que mantenga un vínculo entre el hacer cotidiano, y el pensar y el sentir del trabajador común, dentro de un espacio organizacional.

Geertz, recuerda Ortner (2005, 34), define la cultura con una cita de Weber, quien estudió la influencia del protestantismo en la conciencia de los primeros sujetos modernos, es decir en la relación entre el protestantismo y el espíritu del capitalismo, que le hacen postular que “las culturas son sistemas públicos de símbolos y significados, textos y prácticas, que representan un mundo y, a la vez, dan forma a los sujetos de una manera ajustada a la representación de ese mundo”. Sin embargo, actualmente “hay formas de análisis cultural, sobre todo inspiradas en Foucault u otras corrientes del pensamiento posestructuralista, que destacan el hecho de que los sujetos y las posiciones subjetivas son construidos por los discursos y que tienen, por lo tanto, una semejanza superficial con la interpretación geertziana” (Ortner 2005, 33).

¿Qué sentido tiene pensar la subjetividad en la organización? En principio, permite incorporar la reflexión del investigador sobre sí mismo y, al mismo tiempo, reconocer la diferencia, puesto que examina los criterios de identificación y de pertenencia a un determinado grupo. Además, desde la configuración social de la

subjetividad, implicaría poder descubrir el origen de las construcciones de sentido de los miembros de la organización que se han conformado históricamente para dar respuestas sobre la diversidad de los sujetos; de este modo, la subjetividad “representa una alternativa para la compleja construcción de una nueva dimensión de los procesos humanos, capaz de expresar, en un nuevo nivel cualitativo, la diversidad de aspectos que, de forma directa e indirecta, afectan la vida humana” (González Rey 2007, 23).

La subjetividad conforma una manera de observar, de registrar y de interpretar las situaciones que se relacionan con los miembros de la organización, por qué hacen lo que hacen, cómo se despliegan sus potencialidades, cómo se manifiestan sus capacidades y cuáles son sus expresiones singulares en un entorno cambiante, puesto que “las teorías organizacionales concentradas en lo estable y logrado, más que en los procesos de estabilización en la incertidumbre y cambio, no darían ayuda alguna para administrar estos contextos” (Sisto Campos 2004, 108).

Las narrativas autobiográficas, que expresan subjetividades, se anclan en la experiencia humana, reconstruyen acciones y constituyen microrrelatos desde donde se conforma el mundo de vivencias del sujeto; así, “se narran experiencias vividas por el narrador, recordadas, interpretadas, conectadas, en las que hay otros actores, pero son siempre experiencias de quien habla” (Lindón 1999, 297-299), que permiten la constitución de un personaje central –que es el propio narrador– que relata sus experiencias, y donde lo experiencial pueda ser comprendido por el “otro” (el investigador); en otras palabras, se produce una traducción de lo interno de las experiencias vividas hacia otras experiencias compartidas socialmente, a través del lenguaje.

Es importante hacer una breve referencia a que el trabajo etnográfico, con la técnica de la entrevista, es el idóneo para el encuentro de intersubjetividades en la investigación sobre la cultura, para saber qué sucede entre el sujeto investigador y el sujeto observado, lo que provoca una “objetividad descubierta” en el sentido de que el entrevistador “es un sujeto de investigación que va conociendo el marco de referencia del entrevistado –sujeto de investigación dos–, entre ambos analizan ese marco de referencia como objeto de conocimiento” (Galindo 1987, 156).

De este modo, se pone en evidencia la necesidad de utilizar métodos cualitativos que permitan enfocar las subjetividades y las intersubjetividades como una manera de

mirar deconstructivamente los discursos y las prácticas en las organizaciones. Esta metodología permite realizar una descripción densa o profunda, como lo refiere Geertz (1988), para recuperar las *narrativas* latentes en los sujetos –como fragmentos de discurso– que provienen de la exteriorización de su mundo interior, puesto que solo con las narrativas de los actores sociales se puede expresar subjetivamente ese mundo.

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 subjetivo al asignar un significado a la narrativa, y al mismo tiempo construir una interpretación a partir de lo que se ha narrado autobiográficamente por parte de los actores. Por tanto, 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.

Entonces, la comprensión de las subjetividades en la organización trae consigo la discusión sobre la existencia de lo que se podría denominar como *narrativas al margen* que, en términos metodológicos, implica tomar en cuenta los procesos hermenéuticos de las narrativas presentes en los microrrelatos como narrativas autobiográficas y fragmentos de discursos que se expresan en las situaciones dialógicas, que no están enfocados exclusivamente sobre los temas relacionados con la productividad, la eficiencia y la eficacia de la organización (funcionalismo), sino con procesos concernientes a los aspectos de la vida interior de sus miembros (subjetividades).

En este sentido, las subjetividades se expresan en los fragmentos de estas propias narrativas al margen en torno a factores como la reflexividad, la sensibilidad, la afectividad, las emociones, las esperanzas, los deseos y también, evidentemente, las percepciones simbólicas y estéticas, en contraste con las grandes narrativas de los discursos funcionalistas, centrados en la posibilidad de alcanzar mayor eficiencia en el uso de los recursos y el mejoramiento de la eficacia.

### 3. Interludio: lineamientos teórico-metodológicos

*Hemos dicho que cuando se considera cualquier regla, por fundamental o “necesaria para la ciencia” que sea, pueden imaginarse circunstancias en las que es aconsejable no solo ignorar la regla, sino adoptar su opuesta.*

Paul Feyeraben, *Contra el método*.

#### 3.1. Fundamentación de la estrategia cualitativa de investigación

El presente trabajo sigue una línea metodológica distinta del positivismo que prueba y experimenta, asume la línea subjetivista y la *comprensión*.<sup>40</sup> La perspectiva modernista usualmente elige una epistemología objetiva en la cual la organización es el “objeto” de estudio, en la que se busca dimensiones cuantificables y verificables sobre la base de los instrumentos de experimentación o análisis estadístico. Las perspectivas subjetivistas, bien sean simbólico-interpretativas o bien posmodernistas, estudian la misma organización pero desde una epistemología subjetiva, en la que el objeto es sujeto a la vez. Con la perspectiva posmodernista el objeto ya no es solamente la organización en sí misma, sino también la propia teoría de la organización como señala Hatch (1997, 49), en una unidad que engloba al sujeto conjuntamente con el objeto investigado.

En los estudios funcionalistas y positivistas la parte metodológica se ubica, frecuentemente, después del “marco teórico” para establecer la operatividad de las hipótesis a ser comprobadas con el levantamiento de los datos empíricos y buscar, de este modo, verificaciones, explicaciones, relaciones entre variables, causalidades y quizá, hasta leyes. En este caso, la investigación de carácter cualitativo se fundamenta en un proceso de comprensión desde el inicio del trabajo, por tanto, la ubicación de este capítulo no responde estrictamente a un orden secuencial.

El proceso de interpretación en esta indagación, desde el concepto de la hermenéutica en la terminología de la investigación cualitativa, se refiere a la comprensión de la realidad organizacional, en la que también es importante el *proceso*

---

<sup>40</sup> La *fenomenología*, que nace de la crisis de la ciencia, intenta aplicar un nuevo método en las ciencias humanas basado en la *comprensión*, para restituir la “*dimensión subjetiva*” de los fenómenos humanos (Dartigues 1981, 59).

del “descubrimiento del interpretacionista” que busca los significados de los textos, al igual que “descubrir cómo interpretan los sujetos sus experiencias vitales” (Babbie 2000, 260). Al mismo tiempo, al decir de Brewer (2000, 2), hay en las ciencias sociales cierta “metodolatría”, en la que el método se ha transformado en una forma de “idolatría”, cuya obsesión, muchas veces, ha hecho perder la sustancia de los contenidos de las investigaciones.

En este contexto, esta sección epistemológica se inserta como parte del proceso deconstructivo de la tesis, puesto que la ontología y la epistemología se complementan, y deberían tener coherencia entre sí en las propuestas de investigación, aspecto que contribuiría, a su vez, a la replicabilidad de la ciencia, toda vez que este estudio ha identificado metodologías afines al posmodernismo organizacional, que podrían ser usadas en estudios similares.

Las palabras que constan en el epígrafe de este capítulo, extraídas de la obra *Contra el método* de Feyerabem<sup>41</sup> (1974, 25) y que él la subtitula como un “esquema anarquista del conocimiento”, permiten un comentario que se relaciona con la naturaleza teórico-metodológica de este estudio, puesto que la mirada de esta indagación reflexiona sobre la propia teoría organizacional y su metodología como sujeto/objeto de investigación.

Asimismo, la naturaleza recursiva de esta investigación cualitativa permite que esta parte se haya reescrito durante el proceso investigativo, así como que se hayan afinado los supuestos de partida y las estrategias de indagación conforme se avanzaba en la redacción de los textos, estos últimos reformulados en la medida que se comprendían las distintas facetas del estudio. La recursividad debe entenderse como una forma de *autoconciencia* del investigador en la cual el diseño de la investigación se revisa durante el trayecto dentro del camino científico inferencial. Esta actitud ha sido recurrente en el presente trabajo, puesto que la *comprensión* es un proceso que se va alcanzando a lo largo del proceso investigativo.

Hatch (1997), en la obra *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, refiere a que la perspectiva posmoderna en la investigación

---

<sup>41</sup> Paul Feyerabem [1924-1994] ha sido frecuentemente considerado como uno de los inspiradores del pensamiento posmodernista por su postura epistemológica “anarquista”; para él, el mundo de la ciencia “es una entidad compleja que no puede ser explicada por ninguna teoría” (Macey 2001, 127).



adopta en algunos casos la *deconstrucción*,<sup>42</sup> con el fin de insertar la perspectiva crítica y poner en entredicho la validez de los demás métodos; el aserto de la autora, sin llegar a postular una visión anarquista como la que sustentaba Feyerabem (1974), abre una puerta hacia otras dimensiones que abordan la elaboración de una estrategia de investigación cualitativa desde parámetros más allá de la ortodoxia positivista.

De este modo, las distintas perspectivas teóricas se alinean mejor con ciertos supuestos metodológicos: la clásica y la moderna expresan sus hallazgos utilizando técnicas cuantitativas de descripción y medición de variables, confirmadas por el análisis de relaciones entre estas; las perspectivas simbólica-interpretativa y posmodernista – como se dijo– se valen primordialmente del uso de categorías para la aplicación de los métodos deconstructivos, y de otros como la interpretación etnográfica, la observación participante, las entrevistas en profundidad, los estudios de caso, el análisis del discurso y la teoría fundada.

La discusión sobre la pertinencia en el empleo de las metodologías cuantitativas o cualitativas para el análisis organizacional es frecuente, y cada una de las tradiciones se basa en supuestos distintos sobre la realidad investigada; en lo cuantitativo, la “realidad está fuera” del investigador, mientras que lo cualitativo incorpora el enfoque de que la “realidad es construida socialmente”, y el investigador se sumerge en ella, para cuyo efecto los métodos cualitativos en general, y el etnográfico y el análisis del discurso en particular, son idóneos para este proceso heurístico.

Toda vez que en la investigación cualitativa el principal instrumento de medida es el propio investigador, se han advertido algunas críticas por parte de los defensores de la metodología positivista calificándola como muy “subjetiva”, que “contiene una sobrecarga de valores del investigador”, que “no se puede replicar”, que “es poco fiable” y “tiene poca validez externa”, que “las conclusiones no son generalizables”, que “adolece de exactitud y precisión”, o aun de que es “poco rigurosa” y “asistemática” (López Noguero 2002, 169).

Quienes defienden las investigaciones cualitativas señalan lo contrario: que la naturaleza de estas escapa a los modelos que se utilizan en las ciencias de la naturaleza,

---

<sup>42</sup> Hatch (1997, 50) precisa lo siguiente: “*The postmodern approach employs methods such as deconstruction and other forms of criticism developed in literary theory [...]. One important outcome of postmodern research on organizations is an increase in self-reflexive theorizing*”.

pero que tienen igual valor, y que el término “credibilidad” se lo usa en un “sentido análogo al de fiabilidad y validez, propios de la investigación cuantitativa” (López Noguero 2002, 170). El concepto de fiabilidad o confiabilidad se refiere a la capacidad del instrumento para medir de la misma manera en cada caso; y la validez tiene relación con la capacidad de medir real y completamente lo que debe medir (Aktouf 2001).

El énfasis sobre este tema no fuera necesario si se estuviera fuera de la disciplina administrativa que ha sido fuertemente legitimada por la tradición positivista. En consecuencia, como un objetivo implícito de esta tesis se intenta aportar en la divulgación de las estrategias metodológicas que se perfilan como alternativas a la ortodoxia del positivismo hegemónico. Sin embargo, es de advertir sobre el deseo creciente en los estudios de la organización de querer “expresar y analizar todo en términos de relaciones, coeficientes, ecuaciones, distribuciones, ‘modelos’ cuantitativos”, con objeto de que los estudios aparezcan como más “científicos” (Aktouf 2001, 19), según el modelo clásico de investigación; por ello, es necesario un modelo más humanista para superar la sobrevaloración de la “matematización de la reflexión”.

La presunción básica para el estudio de la realidad organizacional estaría, conforme lo han expresado Burrell y Morgan (1979), en la distinción entre el *objetivismo* y el *subjetivismo*; para el objetivismo el mundo existe para el conocimiento, independientemente del observador; para el subjetivismo, el mundo está filtrado por la perspectiva cognitiva de quien lo mira. En suma, la visión objetivista se sintoniza más con la teoría modernista de la organización, la subjetivista con la teoría interpretativa y el posmodernista.

La dicotomía entre objetivismo y subjetivismo está relacionada con los paradigmas “explicativista” (naturalista) y “comprensivista” (hermenéutica) en las ciencias sociales. El objetivismo defiende una neutralidad con la distancia entre sujeto y objeto, el subjetivismo se apropia de la *pertenencia*, concepto que “alude al vínculo inexorable entre el que conoce y un entramado u horizonte de significaciones previas, en el que vive y desde el cual da sentido a las cosas” (Pardo 1997, 93); en suma, el científico social se ve comprometido con su objeto de estudio, que mantiene una red de significaciones que constituyen la realidad social y, por tanto, organizacional. Entonces, desde una mirada no positivista, el conocimiento inherente a las ciencias sociales no se centraría en *explicar* sino en *comprender*.

Como se trató en el capítulo precedente, la perspectiva objetivista (positivista) tiene como tarea principal la *explicación* de los fenómenos humanos y sociales, que incorpora la noción de causalidad entre dos o más variables, que puede ser verificada por hipótesis; mientras que la razón de ser de la perspectiva subjetivista se sustenta en la *comprensión*, porque la causalidad en las ciencias humanas queda en entredicho por su complejidad y versatilidad y “conviene hablar de comprensión cuando el fenómeno humano está animado por una intención”; es importante recalcar “cómo la idea o noción de *intención* se halla en el fundamento del comprender, tal como suponen las investigaciones que involucran la fenomenología en el campo de las ciencias humanas” (Dartigues 1981, 60).

Es así que la complejidad del sujeto social permite que se despliegue una heurística de la comprensión, que está en el corazón de las ciencias sociales y de la perspectiva subjetivista, conforme apunta Chanlat (1998, 31) en su libro *Sciences Sociales et Management: “La compréhension est au cœur des sciences sociales en particulier, comme nous venons de le voir, de la perspective subjectiviste”*<sup>43</sup>.

Y la base para lograr esta comprensión, según el autor, es la *interpretación*. Conforme el sentido interpretativo de que la realidad se construye socialmente (Berger y Luckmann 2001), hay que señalar algunas premisas relacionadas a la manera cómo se construye *ciencia* en las ciencias sociales, para lo cual es pertinente recurrir a la perspectiva de King, Keohane y Verba (1994) quienes sustentan este proceso en *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*; en este libro se anota que, bien en el ámbito de la investigación de tipo cualitativo y humanístico o en el cuantitativo y sistemático, lo medular se encuentra en la apropiación del concepto de *inferencia científica*.

Los autores referidos señalan que las ciencias sociales constituyen un intento de dar sentido a las situaciones complejas que se perciben en la realidad, pero que, naturalmente, el mundo no está dividido radicalmente entre lo simple y lo complejo; en contraste, perciben que el reconocimiento de la propia complejidad, paradójicamente, es una manera de simplificar la realidad, y que para ello se precisa establecer determinados

---

<sup>43</sup> “La comprensión está en el corazón de las ciencias sociales, y como acabamos de ver, de la perspectiva subjetivista” (traducción del autor). Max Weber habla del concepto *verstehen*, que en alemán significa “comprensión”, en el marco de la sociología interpretativa.

resultados y variables explicativas de una manera coherente; es decir, se trata de comprender en profundidad el sentido de la *inferencia*.

Los tratados de lógica formal se refieren a que la inferencia es parte de la doctrina del razonamiento, que se establece desde el punto de vista psicológico (Fingermann 1958); cuando se expresa pensamientos no se emiten juicios de manera aislada sino por medio de un encadenamiento entre ellos; cuando se formula un pensamiento, no aparecen ideas sueltas sino conceptos que tienen una conexión determinada, formando una síntesis con unidad de sentido.

El material para el razonamiento se compone de ideas y conceptos que permiten llegar a situaciones nuevas. La inferencia, como lógica del razonamiento, es la operación idónea para llegar a conclusiones y estudia los fundamentos para que esta operación cumpla con las condiciones correctas; de otra parte, para que exista raciocinio, un juicio es consecuencia de otro, pero la lógica escapa de estas operaciones mentales, lo que concierne “son las operaciones *conceptuales*, los razonamientos *mediante juicios*, en que un nuevo juicio, o de varios juicios, se llega a otro juicio nuevo” (Fingermann 1958, 81). Estas operaciones de carácter lógico reciben el nombre de *inferencias*.

Para Aktouf (2001, 51) la inferencia tiene que ver con la posibilidad de “encontrar significados en los resultados”, en otras palabras, enunciar de manera clara y argumentada, la forma en que estos resultados demarcan un avance en relación con el punto de partida. Entonces, la lógica de la inferencia científica provee un marco de trabajo para las investigaciones con una perspectiva de indagación, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, donde lo fundamental radica en entender el *procedimiento* de esta lógica.

De otra parte, la complejidad permite elaborar inferencias menos ciertas, pero esto no significa que sean menos científicas; la incertidumbre y la limitación de datos no es motivo para abandonar una investigación científica, según sustentan King, Keohane y Verba (1994). La complejidad es parte de la naturaleza de toda teoría, pero los métodos científicos pueden ser valiosos para transformar esa complejidad en fenómenos más simples. La complejidad, sin duda, es inherente al estudio de la realidad social. Los autores sostienen que toda buena investigación tiene cuatro puntos básicos que le da el carácter científico: el primero, se refiere a que el objetivo es la inferencia; el segundo, describe que los procedimientos deben ser públicos; el tercero, se relaciona a que las conclusiones son inciertas; y el cuarto punto, menciona que el contenido es el método.

Cada teoría responde óptimamente a una metodología con la que se intenta comprobar o comprender sus hipótesis o supuestos en el mundo empírico. Como se señaló, la perspectiva moderna y positivista se apropia de una epistemología objetiva con dimensiones que pueden ser medidas y cuantificadas, especialmente a través del análisis estadístico; las miradas crítica, simbólico-interpretativa y posmodernista, enfocan la organización desde una epistemología subjetiva: el objeto ya no es solamente la organización, sino también la propia teoría de la organización (Hatch 1997), y que incluye al sujeto que investiga junto con la realidad investigada. Sin embargo, hay que reconocer que “nunca hay separaciones tan nítidas: es más, puede haber, muy frecuentemente, recortes, traslapes, sucesiones de dos o más enfoques, marcos, métodos, variables” (Aktouf 2001, 42).

La metodología se define como “el estudio del buen uso de los métodos y técnicas” en la que es necesario “adaptarlos lo más rigurosamente posible” (Aktouf 2001, 34), y la selección de los mismos debe mantener coherencia y concordancia con el problema de investigación; por tanto: “Existe una relación, interdependencia y condicionamiento necesario entre el problema, la forma de plantearlo, el método adoptado y las técnicas seleccionadas” (Aktouf 2001, 35). Concebido así, el problema de investigación trae implícito la aplicabilidad de los métodos y técnicas, siempre que previamente se haya adoptado un enfoque general en la investigación, bien sea con una estrategia cuantitativa o cualitativa.

<b>METODOLOGÍA</b>	
<b>MODERNISTA</b>	<b>POSMODERNISTA</b>
Funcionalista	Subjetivista
Realidad objetiva y "verdad científica"	Realidad como relativa, como construcción social
Investigación empírica y explicación	Comprensión como resultado de interacción de saberes
Hipótesis a verificar	Supuestos de partida a comprender
Análisis de hechos medibles	Interpretación de discursos
Uso de la matemática (cuantitativa)	Apropiación de categorías (cualitativa)
Construcción de indicadores	Descripción, identificación y comparación

Tabla 3.1.1. Contrastes metodológicos modernistas y posmodernistas.

Fuente: Elaboración del autor.

Por otra parte, en la metodología cualitativa se usan *categorías* que se definen como “cada uno de los elementos y dimensiones de las variables investigadas y que van a servir para clasificar o agrupar según ellas las diversas unidades” (López Noguero 2002, 169). Toda vez que este estudio tiene relación con la investigación cualitativa, no se han definido previamente todas las categorías, sino se ha tratado de descubrirlas en los textos que se investigan, con objeto de establecer la articulación entre los objetivos y los resultados para llegar a una mayor comprensión del tema de estudio; además, las categorías, como dice Aktouf (2001, 117), poseen “una relación directa y unívoca con los objetivos de la investigación y con el contenido específico analizado”.

En los estudios de corte cuantitativo se generan hipótesis, como suposiciones que tienen relaciones entre variables “que puedan generar un procedimiento sistemático y completo de verificación” (Aktouf 2001, 73), y es lo medular de este tipo de indagación; en el ámbito de la investigación cualitativa, en contraste, los supuestos de partida o anticipaciones de sentido establecen la comprensión de las relaciones de las categorías con el contexto en el que fueron identificadas, para la posterior construcción de suposiciones o de posibles hipótesis, si estas últimas fueran estrictamente necesarias. *Verificación contra comprensión*; así se resume la dialéctica entre estas dos estrategias metodológicas antitéticas.

En la tabla 3.1.2., se identifica una metodología afín al posmodernismo organizacional, en la primera fila se ubican los conceptos generales del posmodernismo (*fragmentación, textualidad y resistencia*), tal como lo mencionan Alvesson y Deetz (2006, 256), que se cruzan con las categorías seleccionadas en esta investigación, y que forman parte de los objetivos específicos (*deconstrucción, discurso y subjetividad*). De esta manera, se visualizan los tres métodos cualitativos idóneos para el encuentro con la praxis organizacional. Es interesante notar que Joanne Martin (2002, 5-206), en *Organizational Culture: mapping the terrain*, revela los métodos cualitativos para el estudio de la cultura organizacional –similares a los de esta investigación–, tales como: deconstrucción textual, observación participante, análisis de discurso, análisis de artefactos visuales por medio de fotografía, entre otros.

Identificación de métodos de investigación			
	<i>Concepto 1</i>	<i>Concepto 2</i>	<i>Concepto 3</i>
<i>Conceptos</i> <i>Categorías</i>	<i>Fragmentación</i>	<i>Textualidad</i>	<i>Resistencia</i>
<i>Deconstrucción</i>	<b>Práctica deconstructiva</b> (metanarrativas logocentrismo y <i>differance</i> )		
<i>Discurso</i>		<b>Análisis Crítico del Discurso</b> (formaciones y prácticas discursivas)	
<i>Subjetividades</i>			<b>Interpretación etnográfica</b> (descripción densa y microrrelatos al margen)

Tabla 3.1.2. Métodos de investigación posmodernista.

Fuente: Elaboración del autor.

La tabla anterior identifica puntos focales de cada uno de los métodos producto de las interrelaciones de categorías y conceptos posmodernistas aplicados para este estudio; aunque cada uno de los métodos bien podría ocupar cualquiera de los nueve espacios de interrelación en la matriz, conforme la estrategia de indagación que se quiera realizar, y así enfatizar la mirada que interese.

Se ha construido la matriz con fines ilustrativos, puesto que la discusión sobre estos temas requeriría una mayor argumentación; no obstante, es un ejercicio para identificar una metodología idónea para el análisis organizacional desde la perspectiva posmodernista. Se puede apreciar cómo los conceptos –en la primera fila– se relacionan con los aspectos ontológicos y, a su vez, las categorías –en la primera columna– con los epistemológicos; las relaciones entre ambos dan lugar a la identificación de los asuntos praxeológicos del estudio.

De estas relaciones, se infiere que la *práctica deconstructiva* permite poner en evidencia las metanarrativas y el marcado logocentrismo latente en la literatura funcionalista sobre cultura organizacional con la subversión temporal de las jerarquías presentes en los discursos. El *análisis crítico del discurso* es la estrategia para estudiar las

formaciones y prácticas discursivas –en lo general y en lo particular–, que pone de manifiesto la hegemonía del poder presente en los textos y, por último, la *interpretación etnográfica* sirve para realizar una descripción densa de los preceptos fundamentales que conforman la cultura organizacional, con los microrrelatos al margen de la centralidad funcionalista que visibilizan las subjetividades de los individuos.

Sisto Campos (2004, 15), establece algunos criterios posmodernos concurrentes con lo mencionado líneas arriba; identifica la “fragmentación”, la “construcción social y discursiva de la realidad” y la “subjetividad”. Como se ve, hay una coincidencia en el análisis, pues desde la subjetividad se constituye la *resistencia*, tal como lo ha dejado sentado Foucault (en Chan 2000), que estaría latente en los discursos singulares que se encuentra en el margen de los discursos hegemónicos.

### **3.2. Análisis organizacional como práctica deconstructiva**

La deconstrucción no implica propiamente un aparato metodológico para realizar análisis específicos de situaciones o hechos dados para después “deconstruirlos”. Es una teoría o filosofía completa (Macey 2001), una postura en el mundo, que implica un sistema integral de pensar los fenómenos sociales a través del recurso del lenguaje, en un sentido que trasciende la simple relación entre el significante y el significado explicado por Saussure (1945). Es, sin embargo, una actitud de método –en el sentido filosófico– que intenta descubrir las paradojas subyacentes en los discursos, para mirar las dicotomías que se ocultan detrás de los textos.

Derrida (*apud* Cooper 1989) observa cuán artificial es la estructura establecida en la realidad social y muestra que la racionalidad y la racionalización esconden contradicciones en la centralidad de la existencia humana, por tanto, su visión posestructuralista se caracteriza en una mirada de los procesos en lugar de las estructuras dentro de las instituciones humanas, cuya centralidad está en el discurso, entendido este más allá de un simple lenguaje. De esta manera, desmontar los discursos implica desvelar las grietas que existen en ellos para flexibilizar los límites de un sistema dado, y la deconstrucción desenmascara las verdades consideradas como universales que “implica una instancia política denunciante del totalitarismo del discurso logocéntrico”, y hegemónico a la vez (Díaz 2009, 39).



Según Agger (1991, 112), Derrida no habría elaborado un método deconstructivo propiamente dicho, sino que encontró la ausencia de reglas o cánones específicos a seguir, por ello dice que “es fácil mirar que la deconstrucción literaria enfrenta las presunciones tradicionales acerca de cómo se lee y se escribe”, cuyas revelaciones han comenzado a fecundar el campo de las ciencias sociales para descalificar el modelo positivista donde el investigador “simplemente refleja el mundo de ‘afuera’ sugiriendo nuevas formas de escribir y leer la ciencia”; de este modo, la deconstrucción, como se refiere Kalva (2006, 5), es “una manera de leer, es un instrumento filosófico al interior de la filosofía de la diferencia”; de este modo se intenta “dar una versión comprensible al gran público estudiando los escritos sin hacer otra cosa que releer, criticar, comparar y encontrar nuevos sentidos a los textos”.

Zecchetto (2002, 16), en *La danza de los signos*, expresa que Derrida “propugnó que al estudiar un determinado texto, era necesario descentralizarlo, apartarse de sus símbolos centrales y reconstruirlo en torno a otros temas que han sido marginados”; es posible *reconstruirlo* –tomando en cuenta los elementos que han sido excluidos– para desintegrarlo y volverlo a combinar. Es de notar que la deconstrucción también ha recibido sus críticas, algunas en el sentido de que es una forma negativa de análisis, y otra, sustentada en la imposibilidad de encontrar el verdadero sentido de los textos (McAuley, Duberley y Johnson 2007).

En la aplicación del análisis organizacional, Cooper (1989) menciona una serie de aspectos en los cuales el pensamiento de Derrida tiene cabida, especialmente en la medida que observa cómo la estabilidad de la organización se ve amenazada y cómo se revela la incertidumbre del discurso humano. Para la deconstrucción, señala Cooper (1989), es necesario partir de la posición de que la experiencia humana está impregnada de una ambivalencia existencial que es necesario revelarla por medio de las contradicciones y los entrelazamientos que se puedan encontrar en los textos.

Macey (2001, 86) se refiere que sí podría haber discusión entre quienes practican la teoría deconstructiva y quienes la aplican, y que es posible determinar un número general de principios, especialmente en el sentido de que se trata de una forma cercana de lectura que “incorpora criterios de evaluación externa, y en ese sentido, la deconstrucción puede ser vista como una forma extrema de crítica inmanente”.

En adición a lo señalado, la deconstrucción se constituye de esta manera en una metodología general, cuya centralidad de análisis “devela la sospecha y configura la ironía de un discurso que pregunta y que al mismo tiempo es susceptible de ser interrogado”; además, las “reglas, hipótesis y variables no son elementos constitutivos de esta estrategia de análisis”, puesto que “en principio, la deconstrucción no contiene instrucciones precisas ni fases preestablecidas dadoras de sentido y eventualmente un resultado” (Kalva 2006, 5).

Martin (2002, 290), en *Organizational Culture: mapping the terrain*, desarrolla algunas técnicas para el análisis deconstructivo de discursos, expresiones orales y textos en los ámbitos relacionados con la cultura organizacional; tales como desmantelar las dicotomías, evidenciar en ellas falsas distinciones, revelar los significados ocultos y asociaciones introducidas por el uso de metáforas, analizar el doble sentido que apunta a asuntos textuales inconscientes y reconstruir el texto con lo que pudiera haberse dicho pero que no se dijo.

Boje y Dennehy (1994 en McAuley, Duberley y Johnson 2007, 254) establecen formas de interrogación –con aspectos similares a los planteados por Martin (2002)– con los cuales se puede llegar a captar el verdadero significado de un texto, y resituar el contenido más allá de los dualismos; se sintetiza en ver el otro lado de la narración, que implica revertir la trama para poner el margen en el centro y mostrar el constante cambio, del mismo modo, reinterpretarlo para lograr una alternativa hermenéutica de la narrativa e indagar lo que está entre líneas, lo que no se ha dicho.

Huamán (2003, 112) propone que una lectura deconstructiva es un llamado a subvertir las jerarquías presentes en los textos como una crítica radical a lo instrumental, y por tanto debería “centrar su atención en las paradojas, ambigüedades, ironías, silencios, antinomias, alegorías, coincidencias, etc., de los discursos”, con objeto de llegar a una praxis interpretativa que permita percibir la realidad de una manera distinta, y que puede acarrear una crisis en los modos de pensar tradicionales, para lo cual es necesario adoptar una postura de permanente apertura hacia nuevas ideas y de oposición al logocentrismo.

En este marco, la deconstrucción devela cómo los textos son construidos, circulados y usados en la medida que se enmarcan en un proceso de producción socialmente construido, lo que se complementaría con otras metodologías cualitativas – como el análisis crítico del discurso– relacionadas todas estas con el giro lingüístico

(Rorty 1967), en el que la realidad es construida discursivamente a través de sistemas de significados.

### 3.3. Análisis crítico de las formaciones y prácticas discursivas

El *discurso* es factible entenderlo desde la complejidad de su concepto y determinar la importancia de su tratamiento por medio de un *corpus* metodológico, que Foucault (1970) denominaría como *arqueología del saber*, que no lo definió propiamente como un catálogo metodológico para ser seguido de manera estricta, sino que desarrolló ciertos puntos medulares a ser descritos como formaciones discursivas, enunciados, sistemas de reglas, historia del pensamiento, conceptos, entre otros; para considerar luego que las formaciones discursivas responden a reglas que hacen que estos sistemas de formación se constituyan.

Para el autor de este estudio, el método arqueológico se asume en una forma de análisis crítico del discurso, pero de tipo general o global, puesto que pone de manifiesto un determinado orden, y en cuyo interior subyacen las ideologías y los discursos particulares del poder que requieren ser evidenciados, y que, como sostiene Foucault (1970), la historia del saber se descubre en sus prácticas específicas y la arqueología es un tipo de análisis de discurso en la modalidad de archivo.<sup>44</sup> Cuando un estudio arqueológico se remite a algo singular del discurso “es para establecer por comparación sus límites cronológicos; es también para describir, a la vez que ellos y en correlación con ellos, un campo institucional, un conjunto de acontecimientos, de prácticas, de decisiones políticas” (Foucault 1970, 205).

El método arqueológico, en este sentido, se orienta al análisis de las condiciones de posibilidad del saber para conocer las reglas de la formación discursiva, lo que hace que en ciertas circunstancias surjan unos enunciados y no otros. En consecuencia, hay una estrecha relación entre el método arqueológico y el análisis crítico del discurso, en la medida que estos expresan las relaciones existentes, por una parte entre el texto, las prácticas discursivas y el contexto social, y por otra, en las relaciones saber-poder. Por ello, se precisa ampliar el análisis de lo discursivo desde la perspectiva crítica, para la

---

<sup>44</sup> El *archivo* se refiere al sistema de condiciones históricas que permiten los enunciados, y no al conjunto de documentos que preservan la memoria (Foucault 1970).

comprensión del método arqueológico, pero antes es necesario comprender el sentido tradicional del análisis de discurso.

El *análisis de discurso* (AD) nace de la reflexión de la lingüística crítica, la sociolingüística, la pragmática y la lingüística aplicada. El análisis de discurso se entiende como un sistema analítico que consiste en descomponer el problema de investigación, partiendo de lo complejo a las partes, tal como la lingüística descompone la lengua, con objeto de comprender la realidad social. Y la visión estricta del AD “considera al lenguaje tan solo como un mecanismo de representación o expresión de la realidad objetiva, social o subjetiva, prestándose menos atención al discurso en tanto forma de acción y práctica social” (Stecher 2010, 95).

Orlandi (2001) se refiere a que el análisis de discurso trabaja en los mecanismos de significación, cuyos sentidos se transforman en claves de interpretación, puesto que un objeto simbólico produce sentidos, de manera específica para los sujetos. El autor distingue entre lo que es el dispositivo teórico para la interpretación y el dispositivo analítico para el análisis propiamente dicho; este último es un dispositivo teórico individualizado. La noción de formación discursiva es fundamental para las tesis de Orlandi (2001, 43), puesto que permite conocer los procesos de construcción de sentido, y la define como “aquello que en una determinada formación ideológica –es decir, desde una posición determinada en un coyuntura socio-histórica dada– determina lo que puede y debe decirse”.

Van Dijk (2000 en Jiménez Leal 2002) propone que la primera dimensión del AD implica estudiar el lenguaje en su nivel más formal, cuyos aportes provienen de manera directa de la lingüística aplicada en una suerte de análisis gramatical y fonológico de los enunciados. La segunda, de nivel cognitivo, se preocupa de los sentidos que las unidades de discurso transmiten, para concebir las diversas representaciones simbólicas y comunicacionales que subyacen en la relación entre conocimiento y lenguaje. El tercer nivel se refiere a la relación del lenguaje con los contextos sociales, que implica un reconocimiento de los dos niveles anteriores para llegar a un análisis social del discurso, que se relaciona con la metodología del *análisis crítico del discurso* (ACD).

En este tercer nivel se establece que las condiciones sociales son creadas por las prácticas discursivas, puesto que la “propuesta de diferenciación entre dimensiones y niveles que componen el discurso está motivada en el reconocimiento de que los hablantes

pasan de un nivel del discurso al otro en la vida cotidiana”, y en este sentido un lingüista podría sorprenderse “ante el hecho de que numerosos estudios sobre el AD no contengan mayores desarrollos sobre la lingüística propiamente dicha” (Jiménez Leal 2002, 212-213).

El *análisis crítico del discurso* difiere del *análisis de discurso*, pues el primero considera que el lenguaje no es transparente sino opaco,<sup>45</sup> y es por intermedio de este como el ser humano transforma la realidad, pues el lenguaje se materializa en ideología; la palabra *crítico* de la denominación metodológica aproxima el análisis con las *prácticas sociales* en las que se determinan las relaciones de poder, dominación, discriminación y control, por medio del discurso; por ejemplo, cómo las fuerzas que dominan la sociedad –la rentabilidad, la eficiencia y la eficacia– construyen versiones propias de la realidad y de la cultura organizacional que favorecen sus intereses.

La parte nuclear de la crítica es el análisis del “haz de relaciones que ata al poder, la verdad y el sujeto, uno a otro, o cada uno a los otros dos”, y “el movimiento por el cual el sujeto se arroga el derecho de interrogar a la verdad sobre sus efectos de poder y al poder sobre sus discursos de verdad” (Foucault 1995, 5).

Sin la opacidad del lenguaje, se puede ver su transparencia y las relaciones que se ocultan detrás de lo que pudiera considerarse como simples construcciones lingüísticas. Así, la crítica de este análisis “va más allá de las conocidas vigilancia y autocrítica profesionales”, puesto que, en ese sentido, “significa que los investigadores críticos con frecuencia estarán al lado de los distintos grupos y gentes socialmente dominados en el mundo, por los que preferirán trabajar y con quienes se declararán solidarios” (Van Dijk 1999, 24).

El análisis crítico del discurso, aplicado al proceso interpretativo y cualitativo de investigación social, no se concibe como una receta, y difiere del análisis de contenido porque es sensible a los contextos, la ironía, el doble sentido, la agenda oculta, la implicación. Para el análisis de contenido, la palabra es transparente porque es una manifestación del concepto subyacente; en el análisis de discurso, en cambio, se asume una teoría compleja sobre el lenguaje (como corriente surgida del posestructuralismo), que enfatiza la conceptualización del discurso como práctica social, en la medida que se

---

<sup>45</sup> La transparencia del lenguaje, desde una relación diádica entre significantes y significados, ha sido sustentada por Saussure (1945).

convierte, a su vez, en una práctica ideológica que construye y reconstruye entidades sociales (Íñiguez Rueda y Antaki 1994).

El análisis crítico del discurso se enmarca dentro de las metodologías de los estudios críticos en la gestión, particularmente relacionada con la teoría crítica, como alternativa de investigación al funcionalismo hegemónico en el campo de los estudios organizacionales (Falcão Vieira y Caldas 2006) y se examina en *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (Alvesson, Bridgman y Willmott 2001). No obstante lo señalado, el ACD ha sido adoptado al mismo tiempo por diversas corrientes posmodernistas como un recurso de revelación discursiva, principalmente en las investigaciones con base en Foucault.

Fairclough y Wodak, ilustra Van Dijk (1999, 24-25), establecieron los principios básicos del análisis crítico del discurso que pueden resumirse en ocho preceptos:

1. El ACD trata de problemas sociales.
2. Las relaciones de poder son discursivas.
3. El discurso constituye la sociedad y la cultura.
4. El discurso hace un trabajo ideológico.
5. El discurso es histórico.
6. El enlace entre el texto y la sociedad es mediato.
7. El análisis del discurso es interpretativo y explicativo.
8. El discurso es una forma de acción social.

De estos principios, se puede enfatizar las características acerca de las relaciones de poder en los discursos y cómo son portadores de ideologías que se materializan en la acción o práctica social. El análisis crítico del discurso destaca la importancia del uso del lenguaje como método para el estudio de los procesos sociales y culturales, ya que “los discursos no solo reflejan o representan entidades y relaciones sociales, sino que las construyen o constituyen” (Fairclough 1998, 7).

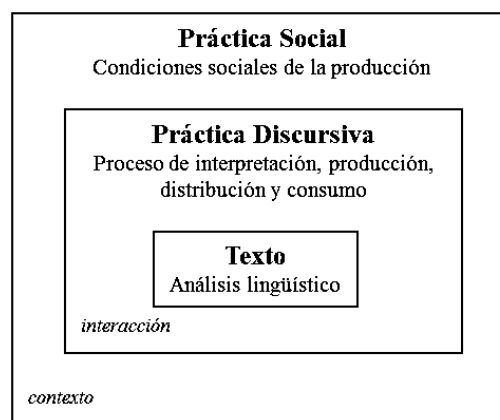


Figura 3.3.1. Modelo tridimensional del discurso.  
Fuente: Fairclough (1989, 25).

Estos discursos pueden ser estudiados por medio de un análisis tridimensional compuesto por tres capas: como texto, como práctica discursiva y como práctica social.

La primera capa se centra en el análisis lingüístico de lo textual (bien sea escrito o hablado), la descripción de su léxico y su sintaxis; la segunda, se basa en el proceso de interpretación, producción, distribución y consumo de los textos, como interacción entre texto y contexto; y la tercera, en las circunstancias institucionales y organizativas del discurso, es decir, involucra el contexto social e histórico del evento discursivo.

Adicionalmente, es pertinente mencionar el concepto de intertextualidad, en la que “los textos son construidos a través de otros textos articulados de maneras particulares, que dependen de y cambian con las circunstancias sociales” (Fairclough 1998, 10), ya que desde el punto de vista de las condiciones históricas en las que se construyen los discursos, estas permiten que determinados órdenes del discurso se mantengan a largo plazo. Un texto “no es un sistema cerrado y no existe de manera aislada” (Macey 2001, 203), y tampoco se trata de la simple influencia de uno sobre otro, o del pensamiento de un autor hacia otro, sino de una compleja relación existente entre textos. Lo mismo sucede con la interdiscursividad, en el sentido de que un discurso no existe aisladamente, sino en relación con otros. Es pertinente aclarar que “no puede decirse que todo texto es un discurso, pero, [sí que] todo discurso es un texto. Si el discurso es texto, no cabe hablar de interdiscursividad, sino solo sobre intertextualidad” (López Parra 2004, 138).

### **3.4. Etnografía organizacional**

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 un sentido epistemológico como perspectiva de interpretación, que se confronta con los preceptos de: validez, confiabilidad y precisión.

Para Galindo (1987, 160-161), la “etnografía es un conjunto de técnicas de registro de información sobre la vida social”, que produce un “tronco teórico-descriptivo” que organiza el mundo social en categorías sobre la base del trabajo de campo, que es

insustituible para el encuentro con el “otro”, y cuyas “tareas básicas consisten en tres operaciones: observar, recolectar y conversar”.

Aunque la etnografía –como método– ha sido criticada desde algunas vertientes posmodernas, se puede defender su validez por su particular estilo de indagación, dentro del espacio teórico-social posmoderno. Una “etnografía posmoderna” adoptaría una postura crítica respecto a la consideración sobre el realismo metodológico que asiente la posibilidad de un estudio objetivo de la realidad; sin embargo, algunos etnógrafos ya han respondido a las críticas, postulando la existencia de una “*etnografía pos posmoderna*”, que sí permitiría la recolección de datos de campo de una manera sistemática y rigurosa (Brewer 2000, 186).

Hatch (1997) se refiere a la necesidad de la recuperación de la etnografía como eje metodológico en el ámbito de la teoría organizacional, 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 invectivas 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 los estudios organizacionales; 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 la base de la antropología simbólica, lo importante para el estudio de la realidad organizacional es el sentido y los significados de los actores. 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*, este método se enfoca en los significados particulares para codificar regularidades abstractas (Juncosa 2010).

Adicionalmente, la clave para la descripción densa radica 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>46</sup> Sánchez Durá (1996) señala que son dos maneras de proceder en este tipo de investigación, y que los términos de *emic* y *etic* provienen de la obra del misionero y lingüista Kenneth Pike, en 1954. En esa consideración, añade el autor, la oposición *emic/etic* se ha discutido como descripciones “desde dentro” frente a descripciones “desde fuera”, en el sentido de “descripciones en primera persona versus descripciones en tercera persona, o como teorías fenomenológicas versus teorías objetivistas” (Sánchez Durá 1996, 27).

La *etnografía posmoderna*, según Tyler (1996, 301), se la entiende como “fragmentos de discurso que pretenden evocar en las mentes del lector y del escritor una fantasía emergente de un mundo posible de realidad”, esto significa la incorporación de la subjetividad de los informantes en un proceso de integración estética como una ruptura del habla para alcanzar una “espiral de *performance* ritual y poética”; esto implica que la etnografía posmoderna puede ser la transcripción de un simple diálogo, puesto que se rechaza la idea de “observador” y “observado”, para priorizar lo cooperativo y lo dialógico.

La etnografía posmoderna puede ser solamente diálogo mismo, o posiblemente una serie de dichos paratáticos<sup>47</sup> yuxtapuestos en una circunstancia compartida [...]. Confirmamos en nuestras etnografías nuestra conciencia de la naturaleza fragmentaria del mundo posmoderno, porque nada define tan bien nuestro mundo como la ausencia de una alegoría sintetizadora [...]. La etnografía posmoderna captura ese tono del mundo posmoderno, porque ella, además, no se mueve hacia la abstracción, alejándose de la vida, sino que retorna a la experiencia. (Tyler 1996, 301-309)

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

---

<sup>46</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).

<sup>47</sup> Gramaticalmente, la *parataxis* se refiere a la coordinación en las oraciones (cfr. DRAE 2014).

Si bien la etnografía de enfoque recurre a visitas cortas, el análisis de los datos demanda un trabajo más largo, puesto que se concentra en el tema seleccionado para el análisis, y 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 indagación. Y en lugar de hacer observaciones directas, el uso de las tecnologías audiovisuales 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 define sus límites en el curso de los trabajos de campo, mientras que la etnografía enfocada es “cerrada”, y se limita a ciertos aspectos definidos previamente en la fase preparatoria. La etnografía, como método cualitativo *par excellence*, se sustenta en dos técnicas de trabajo de campo: la observación participante y la entrevista.

En la observación participante, menciona Guber (2001, 56), se observa sistemáticamente lo que acontece en torno del investigador, este participa en algunas actividades del grupo estudiado lo que implica “aprender a realizar ciertas actividades y a comportarse como uno más”, pues la participación “pone el énfasis en la experiencia vivida por el investigador”, ya que su objetivo consiste en “estar adentro”.

La diferencia entre observar y participar radica en el tipo de relación cognitiva que el investigador entabla con los sujetos/informantes y el nivel de involucramiento que resulta de dicha relación [...]. Es cierto que la observación no es del todo neutral o externa, pues incide en los sujetos observados; asimismo, la participación nunca es total excepto que el investigador adopte, como “campo”, un referente de su propia cotidianeidad; pero aun así, el hecho de que un miembro se transforme en investigador introduce diferencias en la forma de participar y de observar. (Guber 2001, 62)

El trabajo etnográfico en la administración es la descripción organizacional para la mayor comprensión de los fenómenos, y en él “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 puede recuperar la subjetividad de los individuos en el entorno laboral por intermedio de las entrevistas que registran los discursos al margen como los microrrelatos autobiográficos y que conforman parte del conglomerado cultural organizacional.

Aquí es importante mencionar lo que dice Lindón (1999, 300) sobre las narrativas autobiográficas como recurso etnográfico para recuperar las subjetividades, pues no 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”, y que “los relatos de vida o narrativas autobiográficas también pueden ser considerados productos literarios en los que se entreteje la ficción; esta siempre se teje basándose en algún criterio estético. Sin embargo, esa ficción da cuenta de la realidad social”.

La narrativa etnográfica que nace de un trabajo de campo de corte posmoderno (Ellis, Adams y Bochner 2011) se presenta como una alternativa para revelar el relato de las subjetividades del investigador, cuando este ya se ha “contagiado” del marco de referencia propio de los sujetos investigados y de sus microrrelatos, para dar cabida a una perspectiva distinta a la etnografía tradicional que se esfuerza en lograr solo una perspectiva *emic*. Por tanto, cuando el investigador pone en evidencia su subjetividad está, a su vez, revelando las subjetividades de “los otros” por medio de un proceso intersubjetivo.

### 3.5. Delimitación del estudio

La tipología del problema de investigación identificado en esta tesis es la denominada por Aktouf (2001, 39) como “fundamental”, para tratar “un problema teórico en la marcha de una investigación teórica”; y acoge una perspectiva deconstructiva de carácter general, con el apoyo de bibliografía especializada. Ahora bien, conforme a lo anterior, y sobre la base de la formulación del problema de investigación, se podría afirmar que este estudio –desde el punto de vista de su método y sus fundamentos– se configura, además de cualitativa e interpretativa, como deconstructiva particular, etnográfica y de análisis de discurso; herramientas que ilustran la reflexión general de carácter teórico deconstructivo y cuyos postulados se pueden resumir en los siguientes puntos:

i. Dada la naturaleza de la investigación, que se refiere al análisis de un problema fundamental teórico, en este estudio se ha desarrollado, en su primera parte, un proceso hermenéutico sobre la base del análisis documental bibliográfico y hemerográfico de la literatura especializada en los ámbitos de la teoría organizacional, acogiendo de manera general el método de la deconstrucción propuesto por Derrida. Por tanto, se trata de una interpretación que descentra la corriente principal funcionalista y positivista, que ha acogido el “juego” de la diferencia con un análisis de las relaciones entre las oposiciones binarias<sup>48</sup> y de la refutación de los epistemes convencionales desde los que se habla e interroga la realidad, preceptos que han servido como base ontológica para generar nuevas reflexiones sobre la teoría organizacional, con base en las categorías: deconstrucción, discurso y subjetividad.

ii. Sobre dicha base teórica, se ha procedido a una práctica deconstructiva del concepto de cultura organizacional, entendida como dimensión simbólica del “espacio-dinámica organizacional”, para luego proceder a la resignificación simbólica de su dinámica, que implica una reflexión crítica sobre

---

<sup>48</sup>Algunas de las categorías dicotómicas implícitas a lo largo de este estudio han sido, entre otras: objeto y sujeto; *management* y gestión; modernismo y posmodernismo; racionalidad y subjetividad; positivismo y constructivismo; objetivismo y subjetivismo; verificación y comprensión; cuantitativo y cualitativo; hipótesis y supuestos; metarrelatos y microrrelatos; centro y margen; poder y resistencia; *downstream* y *upstream*; homogenización y diferencia; habla y escritura; signifiante y significado; *etic* y *emic*; espacio y lugar; signo y símbolo; descripción superficial y descripción densa, etcétera.

las metanarrativas y el logocentrismo presente por tradición en esta, incorporando la categoría posmodernista de subjetividad dentro de dicho análisis y el planteamiento ontológico que establece en este espacio-dinámica una relación entre espacio, tiempo y técnica; para lo cual se buscaron referentes teóricos en el posmodernismo, el simbolismo y la semiótica. Para este punto, se ha realizado un análisis documental bibliográfico y hemerográfico sobre la temática, con la selección de autores que aportan epistemológicamente a este proceso deconstructivo y hermenéutico.

iii. Posteriormente, se ha realizado un análisis general de las formaciones discursivas sobre cultura organizacional en el ámbito general de la administración, sobre la base del método arqueológico propuesto por Foucault, entendido como análisis crítico del discurso en la modalidad de archivo, y referido a la temática cultural organizacional para establecer un “orden” en dichos discursos. Las formaciones discursivas se refieren a que la cultura organizacional se considera bien como variable o bien como metáfora raíz, con sus propias prácticas discursivas y enunciados, contrastando el funcionalismo con el subjetivismo. Para lograr este cometido se ha realizado un análisis documental sobre la cultura organizacional en la bibliografía existente, seleccionando autores que tratan dicha temática con el criterio de que ellos han logrado establecer un proceso de clasificación científica.

iv. Finalmente, con objeto de ilustrar el tratamiento teórico con evidencia empírica se ha procedido, por intermedio de una etnografía enfocada, a una descripción densa de la formación discursiva de la cultura organizacional como dimensión simbólica del espacio-dinámica organizacional en una organización cultural internacional, como unidad de observación y análisis. Con la etnografía de enfoque se seleccionaron informantes clave para la realización de entrevistas en profundidad y la recuperación de las narrativas de la subjetividad que se agrupan, a su vez, en subcategorías: sensibilidades, reflexividades y apreciaciones estéticas. Estas emergieron de la investigación.

La unidad del estudio, el *Musée du Quai Branly* en París, Francia, es una organización con algunas características posmodernas y se presenta como una institución cultural mundial de utilidad pública; en este espacio se aplicó un registro audiovisual, lo

que permitió la elaboración de la “descripción densa” (Geertz 1988) de la dimensión simbólica del “espacio-dinámica organizacional”; así como de la interpretación de las narrativas de la subjetividad que se evidenciaron en las entrevistas. La organización fue seleccionada deliberadamente sobre la base de la posibilidad de ilustrar –desde el criterio del investigador– la propuesta teórica en la praxis organizacional.

Como parte del proceso etnográfico se identificaron diez informantes clave, entre directivos y funcionarios, con objeto de realizar entrevistas en profundidad con una batería de preguntas relacionadas con las manifestaciones de las subjetividades en los individuos. La selección de los *informantes clave*<sup>49</sup> se realizó de manera intencional (su discriminación no se ha regido por un método probabilístico), con base en el criterio del propio investigador con el propósito de identificar a quienes puedan mejor ejemplificar su labor en la organización para contrastar el “discurso positivista de la eficiencia” y su tratamiento modernista de la cultura organizacional (con sus prácticas discursivas), con las “narrativas al margen” de los relatos de la subjetividades como discursos relativos a *sensibilidades, reflexividades y apreciaciones estéticas*, que son compartidos y transmitidos y, por tanto, de naturaleza cultural.

El trabajo de campo se realizó en el propio *Musée du Quai Branly* en París durante dieciocho días intensivos en el mes de abril de 2014, utilizando guías de investigación para la posterior codificación en matrices de transcripción y de análisis documental. De las entrevistas registradas en formato digital se extrajeron narrativas expresadas en fragmentos discursivos o partes de texto, considerados 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 culturalmente en el contexto de la organización.

---

<sup>49</sup> En la etnografía la selección e identificación de los llamados *informantes clave* se constituye en el núcleo metodológico que permite posteriormente una interpretación de los contenidos de la entrevistas.

## 4. Cultura organizacional: deconstrucción y discursos

*Pero ¿qué hay de tan peligroso en el hecho de que la gente hable y de que sus discursos proliferen indefinidamente?*

Foucault, *El orden del discurso*.

### 4.1. (De)construcción de la dimensión simbólica del espacio organizacional

En esta sección acoge la práctica (de)constructiva como un proceso de reflexión conceptual de la dimensión simbólica del espacio-dinámica organizacional, para luego hacer un ejercicio de resignificación. Se trata de un desmontaje del concepto *cultura organizacional*, para revelar las verdades consideradas como universales y hegemónicas en el discurso logocéntrico (Díaz 2009), para llegar al planteamiento de una resignificación simbólica que, entre otros aspectos, devela las metanarrativas presentes en los textos sobre el tema. Toda vez que la deconstrucción no tiene un método *per se*, se ha procedido a delinear una metodología pertinente para la aplicación de la deconstrucción en los modelos funcionalistas sobre la cultura organizacional, pues Derrida no lo dejó explícito.

Derrida (1989b) propone un procedimiento de “deconstrucción” del texto, y en lugar de “criticar” otorga otro sentido a la escritura. Esta deconstrucción se concentra en los opuestos binarios presentes en los textos sobre cultura organizacional, donde su concepción como metáfora raíz se sitúa en el margen, en evidente contraste con la perspectiva positivista que la ubica como centro en los estudios funcionalistas, y que concibe a esta como variable. En este punto, se deshace o revierte transitoriamente la jerarquía, de manera que el texto pasa a significar lo contrario de lo que parecía significar inicialmente, es decir, se analiza como central la definición de cultura organizacional no funcionalista.

La incorporación de la premisa de lo simbólico permite articular las referencias teóricas entre el posmodernismo organizacional y la formulación conceptual de la cultura organizacional como metáfora raíz; esta última se considera como parte del universo simbólico, en un enfoque que da “prioridad a la circulación social de los signos” Cusset (2005, 23). Se incluye, además, la premisa posmodernista que mira la vida social –en este

caso organizacional– como un “texto” (Harris 2000), que conforma un espacio organizacional de interrelaciones entre sujetos generadores de discursos.

Los *conceptos* son formados por un proceso de abstracción y de ellos derivan las categorías para organizar y clasificar la experiencia; la abstracción es un acto mental que separa la idea de las instancias particulares con las que está relacionada; entonces, los conceptos se construyen en la mente en función de las circunstancias que son familiares al sujeto.

Los conceptos son como canastas vacías a ser colmadas de experiencia, cuando se los encuentra en primera instancia en el estudio académico, lucen vacíos; por tanto, se requiere llenarlos de contenidos y enriquecerlos, y la cualidad esencial para esto recae en poner en movimiento el “proceso de abstracción”; los conceptos hacen posible la comunicación del conocimiento para “comprender las ideas generales sobre temas complejos”, indica Hatch (1997, 10-12), y añade que “la aplicación de la teoría es un acto creativo”.

Así, a la denominación de *dimensión simbólica del espacio-dinámica organizacional* se la podría interpretar desde una mirada deconstructiva conceptual de la siguiente manera:

- *Dimensión*: como uno de los aspectos de la realidad organizacional que debe estudiarse en sinergia con otras dimensiones y diacrónicamente.
- *Simbólica*: como aspecto síntesis que permite la entrada interpretativa y posmodernista, en la cual la realidad se constituye por medio del lenguaje como un sistema semiótico.
- *Espacio*: más allá del concepto geográfico, es un espacio de ocurrencia y de circulación de significados en un contexto humano relacional, junto al tiempo o la técnica.
- *Dinámica*: como un aspecto que da movimiento a la realidad simbólica y cultural, con las sinergias entre las dimensiones.
- *Organizacional*: como fenómeno micro social y cultural, que contiene aspectos presuntivos, simbólicos, valorativos y artefactuales.

Para alcanzar una aprehensión conceptual de la dimensión simbólica (y por tanto cultural) del “espacio-dinámica organizacional” (Martins 2012), se precisa abordar la cultura de la organización en un amplio espectro de interpretaciones semióticas y de



resignificaciones espaciales, temporales, relacionales, así como de construcciones de sentido; para lo cual es pertinente señalar con Derrida (1989b, 20) que es necesario no solo comprender cómo está construido un conjunto, sino que se precisa reconstruirlo. Esta perspectiva de la cultura trasciende el sentido funcionalista de la misma y aporta a la perspectiva semiótica donde la organización es una totalidad cultural.

Tomando en cuenta una definición “minimalista” de posmodernismo, en el sentido de Lyotard como una postura filosófica de “incredulidad hacia las metanarrativas” (Pool 1991, 309), se pretende, como se dijo, la deconstrucción del *concepto* de cultura organizacional, para buscar el descentramiento del logocentrismo funcionalista y positivista, implícito en su definición, sobre la base de las referencias ontológicas y epistemológicas mencionadas en las secciones precedentes (Derrida 1971, Chia 1996, Cooper 1989).

Derrida propugnaba apartarse del centro y reconstruir el análisis desde los márgenes; en este texto la deconstrucción del concepto cultura organizacional se realiza desde los aportes que miran a esta como una “metáfora raíz” y desde la perspectiva semiótica, que incluye aspectos del posmodernismo que contribuyen a su resignificación simbólica.

Se propone, entonces, para la mayor *comprensión*<sup>50</sup> del concepto espacio-dinámica organizacional –y su dimensión simbólica– ahondar en la mirada “desde dentro” con la incorporación de algunos aportes teóricos de autores como: Martins (2012), quien sustenta las dimensiones del espacio-dinámica organizacional, como un espacio de concurrencia; Santos (1994) y Constant Vergara y Falcão Vieira (2005), que establecen relaciones entre *espacio, tiempo y técnica*; Giddens (1994) que enriquece el conocimiento del *desanclaje* espacio-tiempo; Hatch (1993) que visibiliza la *dinámica organizacional* con lo simbólico-cultural; Geertz (1988) que establece la relación entre las *subjetividades* de la cultura con la etnografía.

Es pertinente indicar que el concepto elaborado por Martins (2012) menciona que el objeto de estudio de la gestión y la administración se refleja en sus manifestaciones dinámicas cooperativas que tienen lugar en un *espacio* multidimensional tanto geográficamente como temporalmente. Así, este *espacio-dinámica organizacional*

---

<sup>50</sup>Se reitera la consideración epistemológica de Chanlat (1998) sobre la importancia de la *comprensión* en las ciencias sociales no positivistas, en la que se enmarca el objetivo de esta tesis.

contiene varias dimensiones, en un enfoque polifónico pentadimensional que incluye lo físico, lo humano, lo tecnológico-procesual, lo político y lo simbólico-cultural. Este “signo lingüístico se refiere, exclusivamente, a los análisis que contemplan la multidimensionalidad sinérgica, y la historicidad de la dinámica de este *locus* como (re)productora de significados y de la propia cosmogonía de este universo social”,<sup>51</sup> y no deber asociarse como sinónimo de organización, institución o empresa.

Las dimensiones permiten observar el espacio-dinámica como un poliedro: cada capa refleja un aspecto y enfoca una faceta distinta para el análisis organizacional. Así, se puede mirar la concepción de este *locus* explicitando que contiene una historicidad dinámica tanto en perspectiva sincrónica como diacrónica, que mira la realidad como se presenta actualmente y, también, en dialéctica histórica.

En el “espacio” pentadimensional que se define, el analista toma el papel de un retratista que trata de cumplir con lo que representa. Metafóricamente hablando podemos decir que estas cinco dimensiones son los colores con los que se puede hacer el retrato. O que estos colores/ dimensiones definen una hoja de ruta para el análisis organizacional e institucional de cualquier organización.<sup>52</sup> (Martins 2012, 2)

De esta variedad de dimensiones es preciso anotar, según el autor, que al tomar una faceta de análisis, es posible generar sinergias con las otras dimensiones, logrando veintiséis posibles combinaciones, que enriquecen el análisis de este *lugar-objeto/sujeto* de estudio en la administración, puesto que las organizaciones existen para transformar el entorno en el cual están insertas.

La dimensión simbólica y cultural, según Martins (1999, 2012) se constituye en el aspecto que, siendo a su vez una parte de las aristas del pentágono, es al mismo tiempo “*la dimensión síntesis*” de las demás, por su carácter semiótico y de trama de significados, pues se trata de un factor esencialmente humano que incluye en su esencia a las otras, asunto que encuentra cabida en el simbolismo y posmodernismo organizacionales.

---

<sup>51</sup> Definición remitida por Paulo Emílio Matos Martins, vía correo electrónico, en marzo de 2015, al autor de esta tesis.

<sup>52</sup> Traducción del autor.

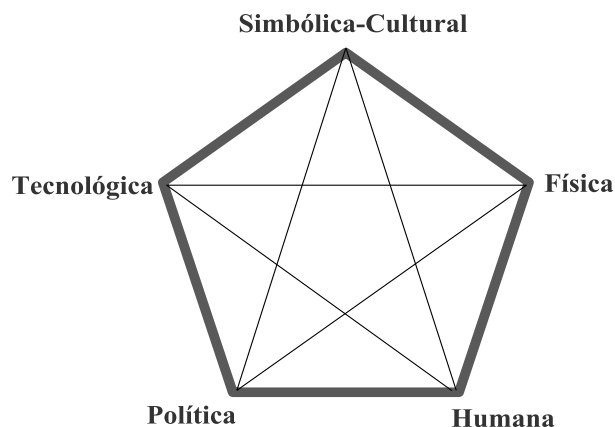


Figura 4.1.1. Dimensiones y sinergia del espacio-dinámica organizacional.  
Fuente: Martins (2012).

Las líneas que unen los vértices del poliedro son las sinergias que se producen entre las dimensiones, que sirven para analizar las situaciones de cambio dentro de este análisis multidimensional, es decir, su dinámica. Esto permitiría enfocar una estrategia de gestión planificada o no, en un determinado tiempo. No obstante esta reflexión, el autor rescata una dimensión que está normalmente disminuida en el análisis organizacional, la “memoria”, que es la dimensión diacrónica del fenómeno, cuya implicancia supera la estructura estática concentrada en el presente, para alcanzar un *locus* que se construye y reconstruye históricamente.

En esta mirada, la dimensión simbólica y cultural es constitutiva de este espacio-dinámica que reconstruye un universo de significaciones, en sinergias con otras dimensiones, como la tecnológica –por su importancia en la actualidad– y en una perspectiva de carácter temporal; sin embargo, Martins (1999) pone en evidencia la posibilidad de mirar, desde la semiótica, la síntesis de la organización, que correspondería a una visión sobre la cultura organizacional –como totalidad organizacional– entendida como una metáfora raíz, explicada al inicio de esta sección, y que se relaciona con la visibilidad de las subjetividades, en contraste con la mirada funcionalista.

El entramado simbólico de significaciones y sentidos se manifiesta en la organización y permite la comprensión de los procesos dinámicos de la cultura, expresados en la filosofía, la ideología, los imaginarios, la relación con el entorno y su colectivo, con objeto de establecer una mirada desde los estudios organizacionales posmodernos, que se enmarcan en un tiempo de ruptura histórica posmoderna, que pone en duda las metanarrativas o grandes relatos heredados de la modernidad (Lyotard 1984).

Geertz (en Ortner 2005) configuró una *teoría de la cultura orientada a la subjetividad* que tiene, esencialmente, dos dimensiones: la primera desde la escuela norteamericana –Boas, Mead y Benedict– que se enmarca en la visión del mundo y el *ethos* de un grupo social; y la segunda, que parte de la teoría filosófico-literaria con énfasis en las construcciones de sentido y las subjetividades por medio de la visión simbólica y semiótica del mundo social, en el sentido al que se refiere la frase: “el concepto de cultura que propugno [...] es esencialmente un concepto semiótico” (Geertz 1988, 20), y cuya idea de “significados” lleva la implicación de la subjetividad y la conciencia.

Los sujetos son seres esencialmente semióticos en la construcción de su propia cultura, y desde esta se comprende la realidad que la circunda, a través de los conceptos que se generan en su sistema cognitivo; de esta manera, las construcciones simbólicas y de sentido se las puede considerar como parte de las subjetividades, en el marco de una perspectiva posmodernista:

La relación hombre-sociedad que se desarrolla a partir de la visión de subjetividad propuesta, es una relación no determinista, sino recursiva, donde la subjetividad no constituye un sistema de representaciones puntuales de la experiencia vivida por el hombre, sino una producción de tipo simbólico-emocional a partir de la experiencia vivida [...]. La subjetividad social representa las producciones subjetivas que caracterizan los diferentes espacios sociales, en las cuales transitan producciones simbólicas y sentidos subjetivos procedentes de otros espacios de la vida social, los que de forma simultánea se expresan en los discursos y sistemas simbólicos sobre los que se organizan las experiencias compartidas al interior de la vida social. (González Rey 2007, 22)

Toda vez que el fenómeno posmoderno mantiene una característica de *collage*, su incursión en el análisis organizacional da la posibilidad de recurrir a diversos conceptos y fuentes teóricas –interpretativas, críticas o posmodernistas– que permiten alternativas de comprensión a la hegemonía del funcionalismo en la administración (Falcão Vieira y Caldas 2006), que ha sido *leit motiv* de esta tesis. Adicionalmente, el posmodernismo se rehúsa a la posibilidad de un conocimiento objetivo, pues asume que la realidad es relativa conforme la pluralidad de miradas, y socialmente construida, donde el lenguaje cumple un rol esencial en la circulación social de los signos (Cusset 2005).

El concepto de cultura organizacional se posiciona en la medida en que se entiende a la organización como un sistema social donde se tejen relaciones intersubjetivas; por tanto, construida simbólicamente, producto de las interacciones que los sujetos dan

sentido desde sus propias singularidades y diversidades. De este modo, la realidad organizacional es socialmente construida pero, merced al proceso intersubjetivo, es una realidad interpretada por los propios miembros. Y si es una realidad interpretada, es una realidad de significados simbólicamente constituida; entonces, el estudio organizacional se entiende en la medida de la comprensión de las pautas semióticas y de significados en relación con sus contextos histórico-temporales.

El constructivismo, tanto de las teorías simbólico-interpretativas como posmodernistas de la organización, miran la cultura de la organización como una creación humana en la que se puede hablar de “significados compartidos”, “cultura común” y “cosmovisión compartida”. Por tanto, cuando se asume que la organización “es” una cultura, significa que “es construida como una cultura interactiva”, “desde dentro”, de la misma manera cómo los individuos, antropológicamente hablando, construyen su cultura a lo largo del tiempo con la interacción de sus miembros; de esta manera se consolida la cultura como una trama de significados compartidos que no es manipulable (Aguirre Baztán 2004, 166-167).

La idea de los significados compartidos implica una noción semiótica y simbólica de la cultura, que es la premisa que se desarrolla en este punto, y que forma parte de una consideración de la cultura organizacional como una “metáfora raíz”, y de ninguna manera como una “variable”. La cultura desde el concepto semiótico se entiende como “sistemas en interacción de signos interpretables (que, ignorando las acepciones provinciales, yo llamaría símbolos) [...] la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos los fenómenos de manera inteligible, es decir, densa” (Geertz 1988, 27).

Esta noción semiótica y amplia de la cultura organizacional, no positivista e influenciada por la ciencia antropológica, ha sido analizada por autores como: Aguirre Baztán (*La cultura de las organizaciones* 2004), Aktouf (*El simbolismo y la cultura organizacional* 2002), Alvesson (*Understanding Organizational Culture* 2002a), De Freitas (*A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise* 1999), Hatch (*The Dynamics of Organizational Culture* 1993), Jelinek, Smirchich y Hirsch (*A Code of Many Colors* 1983), Martin (*Organizational Culture: mapping the terrain* 2002), Pettigrew (*On Studying Organizational Cultures* 1979) y Schein (*Organizational Culture and Leadership* 2004); desde cuyas referencias teóricas

se configura el derrotero posmodernista del presente trabajo, como una alternativa de comprensión sobre lo cultural-organizacional, más allá de la mirada funcionalista.

#### **4.1.1. Espacio organizacional, tiempo y técnica**

Una digresión es indispensable para ilustrar cómo se puede nutrir la reflexión acerca del espacio organizacional. Así, la mirada deconstructiva de este espacio no debe concebirse solamente como un elemento físico, sino como el repositorio en donde se establecen interacciones simbólicas entre personas y como un espacio de concurrencia (Martins 1999); y desde este espacio establecer relaciones con los procesos técnicos en una secuencia temporal que parte del pasado, se configura en el presente y se proyecta para la posteridad (Santos 1994, Constant Vergara y Falcão Vieira 2005).

Entonces, el espacio, el tiempo y la técnica, se reflejan de manera evidente en las complejas relaciones dentro de la organización, puesto que a primera vista podría parecer que son variables autónomas, pero en realidad son categorías sociales que se nutren e influyen mutuamente. La técnica, como sistema de expertos, es el elemento que provoca un “desanclaje” espacio-temporal, y se conforma como la *dimensión tecnológica o de los procesos* en la propuesta de Martins (2012); y la modernidad tardía o posmodernidad –conforme la perspectiva desde la que se mire la época actual– se constituye en elemento clave para provocar las discontinuidades históricas y, por tanto, la ruptura en la simultaneidad entre los acontecimientos que suceden en el espacio-tiempo.

Jameson (1991, 33), desde su visión de posmodernismo, señala la importancia del espacio en la época actual, donde lo más importante es lo sincrónico, en lugar de lo diacrónico, y menciona: “se puede argumentar, al menos empíricamente, que nuestra vida diaria, nuestra experiencia síquica, nuestros lenguajes culturales, están hoy por hoy dominados por categorías de espacio y no por categorías de tiempo, como lo estuvieron en el período precedente de auge del modernismo”. El posmodernismo, según Rosenau (1992), ha desarrollado una visión contra-intuitiva del tiempo, del espacio y de la historia, que cuestiona lo que se supone dado en conceptos como que el tiempo es lineal o que el espacio es constante y medible.

Constant Vergara y Falcão Vieira (2005) se refieren a que el tiempo es una de las variables fundamentales en la dinámica de la economía global. El tiempo permite entender los espacios como lineales o cíclicos; es decir, la manera como se manifiesta la

dinámica interna en una perspectiva histórica, especialmente en las relaciones sociales y culturales, que permiten una mayor comprensión de las organizaciones. Los autores reflexionan que el tiempo es un orden de sucesos, y el espacio una secuencia de coexistencias. Pero lo más destacado, se relaciona a que el tiempo marca la sucesión de eventos relacionados con los espacios creados, que tiene una mirada doble, tanto desde las ciencias naturales como de las sociales. Así, la *dimensión espacio-temporal*, concebida como categoría, puede ser de ayuda para comprender otros factores, distintos a los tradicionales.

La utilidad de esta categoría incide en el hecho de evidenciar que las categorías organizativas tradicionales como estructura, procesos, tecnología, modelos de gestión, toma de decisiones y poder son formadas por un espacio-tiempo específico. Diferentes sistemas sociales, campos organizacionales, organizaciones y sus partes constituyentes, se configuran de manera distinta conforme el tiempo-espacio en el que son concebidas y practicadas.<sup>53</sup> (Constant Vergara y Falcão Vieira 2005, 104)

Quien dio un giro al estudio del espacio geográfico relacionándolo con las teorías sociales fue el intelectual brasileño Milton Santos [1926-2001], sobre la base de un compromiso con la producción de una teoría geográfica desde el Sur para construir un proyecto de renovación disciplinaria que tuvo gran influencia en América Latina. La vida de Santos “estuvo signada por su interés de hacer uso del instrumental teórico suministrado por el marxismo, la tradición geográfica francesa y las reflexiones desarrolladas por otras disciplinas, como la filosofía, la sociología o la economía, para elaborar categorías que permitiesen comprender las especificidades del Tercer Mundo”, dice Zusman (2002, 213).

Zusman (2002) se refiere a que Santos da un vuelco en la comprensión del espacio como un hecho social, por lo que su comprensión se da únicamente tomando en cuenta el papel que juega en la sociedad. Así, al referenciar el concepto de espacio como una teoría social, se cuestiona el precepto ontológico de su materialidad, y las acciones sociales se tornan en elementos de influencia. Con la visión del espacio como construcción social se acredita su intrínseca relación con la actividad humana y la práctica social.

Notoriamente, aquí aparece un insumo para el análisis organizacional, puesto que la organización es un sistema social sujeto a determinadas prácticas humanas, y por tanto,

---

<sup>53</sup> Traducción del autor.

la organización contenida en un espacio no puede ser vista exclusivamente como un fenómeno material y tridimensional, sino un lugar donde se producen relaciones e interacciones sociales, condicionadas a un devenir temporal con circunstancias pasadas, presentes y futuras. En la organización, esta visión multidimensional de espacio-social, conjuntamente con la temporalidad, confiere una autorreflexividad que las ciencias sociales otorgan a la geografía.

De esta manera, se puede mirar la organización como un lugar teórico desde donde se generan fenómenos de convivencia testimonial, referida a momentos históricos en permanente dinámica y adaptación en su funcionalidad; esta idea de relación espacio-tiempo fue omitida en el discurso ilustrado. El espacio se concibe, entonces, como una totalidad. A pesar de que Santos (1994) en su trayectoria como académico e investigador optó por varias concepciones para definir el espacio, existen características que son constantes en su pensamiento, “como su visión materialista del espacio, su íntima vinculación con la categoría del tiempo y su articulación con una perspectiva de la sociedad, donde la teoría geográfica solo se entiende como subsidiaria de la teoría social” (Zusman 2002, 211-212).

El ser humano en producción no se desprende de las relaciones complejas del entorno en el que trabaja. En este sentido, la organización se convierte en un lugar que, junto a los sistemas económicos y técnicos, se nutre de relaciones sociales, representaciones y símbolos; así, “la significación de los procesos sociales no puede estar por fuera de las relaciones entre los individuos, estas relaciones constituyen actos propios de posiciones y de roles, por lo tanto, elementos de identidad” (Aktouf 2001, 142).

Hasta aquí se pueden ver las relaciones de la trilogía espacio, tiempo y técnica, y proyectarlas en el análisis organizacional, desde donde se concibe el espacio social en movimiento, fruto de la convivencia de distintos momentos, pero con grandes marcas temporales producto de la incidencia que la técnica otorga a esta dinámica. Zusman (2002) reflexiona sobre la mirada que Santos tiene sobre el espacio geográfico, y la correspondiente relación con el tiempo, en la medida que es una expresión del trabajo; por otra parte, en este espacio interactúa una fuerza que media entre la sociedad y la naturaleza, que es la *técnica*.

Por tanto, para cada momento y lugar corresponde un conglomerado de técnicas, concebidas como instrumentos de trabajo; el desarrollo de las mismas permite periodizar



la historia de los procesos de modernización, que se generan en importantes hitos de innovación que conciben una continuidad temporal y tecnológica en el espacio social, características que hacen que hoy se pueda hablar de un proceso de producción mundial con gran incidencia del mercado que, en términos contemporáneos, se ha denominado *globalización*.

Santos (1994), en su libro *Técnica, Espaço, Tempo*, se refiere a que el *medio técnico, científico e informacional* se constituye en la expresión de hegemonía de un espacio geográfico, sustentado en un amalgama totalizante que ha sido construida por la ciencia y la técnica, y que al invadir distintas instancias sociales, constituye buena parte del equipamiento tecnológico, en este caso organizacional; y que “la ciencia, la tecnología y la información se encuentran en la base misma de todas las formas de uso y funcionamiento del espacio” (Santos 1994, 24).

Para Rosenau (1992, 72), Giddens se habría orientado en sus últimas obras hacia una dirección posmoderna relacionada con una toma de conciencia de lo espacial y temporal, como dos categorías que tradicionalmente habrían sido asumidas en las ciencias sociales, y hace un llamado a una renovada conciencia de las mismas, así como expresa una crítica relacionada con la hora marcada por el reloj que tiene una “influencia socialmente condicionada” y que en los períodos de espacio-tiempo se han marginado las relaciones sociales.

Giddens (1994, 18) anota que existe un *desanclaje* entre el espacio y el tiempo como una de las discontinuidades de la modernidad tardía, habida cuenta de que la humanidad vive momentos históricos en los que se manifiesta una ruptura de lo continuo y que “[i]ndudablemente existen discontinuidades en varias etapas del desarrollo histórico, por citar un ejemplo, en los momentos de transición entre las sociedades tribales y la aparición de los estados agrícolas”. Esta transición histórica provoca, según el autor, una transformación del tiempo y el espacio, que ya no se refiere a las formas tradicionales de medir los ciclos agrarios, que luego en la etapa industrial moderna se regularían por medio de los relojes mecánicos que causaron una “separación” entre el tiempo y el espacio, puesto que antes se representaba lo temporal relacionándolo con las condiciones espaciales, en unidad con los fenómenos de la naturaleza.

Giddens (1994) destaca que no es igual *espacio* y *lugar*; este último concepto se refiere a los asentamientos físicos de una actividad social vinculada con lo local, el

primero tiene un concepto relacionado con las ausencias, que puede fomentar interacción a distancia de los individuos. Esta separación entre tiempo y espacio es de importancia en la modernidad tardía, esto queda demostrado en el horario de llegada de trenes, por ejemplo, donde se indica tanto el *donde* como el *cuándo*, para establecer la movilidad espacio-temporal de los usuarios. Esta condición tardomoderna hace que se produzca el fenómeno del desanclaje en los contextos humanos. Por *desanclaje* se entiende, en el entorno del cambio social, una separación de las relaciones sociales con los contextos donde tienen lugar; así se reestructuran los intervalos espacio-temporales (Giddens 1994).

Es factible ver los procesos de desanclaje en una organización, lo que sucede en un *momento* no siempre sucede en un *espacio*. La unificación de los procesos de producción y estandarización del trabajo se regula en todos los ámbitos y departamentos de una organización, y queda sometida a contrastes espaciales; puesto que a través de subsidiarias y sucursales no se ancla el espacio a una relación intrínseca del instante en que suceden. Más aún, con el advenimiento de las redes sociales uno puede estar en un instante dado, y conectado, virtualmente, con cualquier espacio del globo. Aquí el ejemplo del desanclaje es obvio, lo que hubiese sido impensable en tiempos premodernos.

Es en *Consecuencias de la modernidad* donde Giddens (1994, 37) detalla el fenómeno de desanclaje entre el espacio y el tiempo en la modernidad tardía, lo relaciona con los *sistemas de expertos*, que se refiere a “los logros técnicos o de experiencia profesional que organizan grandes áreas del entorno material y social en el que vivimos”; esto, marcadamente, se refiere al advenimiento de una serie de códigos sobre los cuales el individuo deposita su fe absoluta, puesto que la autenticidad del conocimiento no puede verificarse debido a las limitaciones de conocimiento de los campos especializados; esto establece una relación con lo que Martins (2012) señala como la *dimensión tecnológica* o de los *procesos*, que precisamente condiciona la existencia de una multidimensionalidad sinérgica e histórica del espacio-dinámica organizacional.

Cuando salgo de la casa me meto en mi coche, entro en un escenario que ha sido cuidadosamente permeado por el conocimiento experto, comprendiendo el diseño y construcción de automóviles, carreteras, intersecciones, semáforos y muchos otros detalles... Poseo muy poco conocimiento sobre el funcionamiento del coche y si algo dejara de funcionar, solo podría llevar a cabo reparaciones insignificantes. Poseo mínimo conocimiento sobre la manera en que se construye una carretera, el mantenimiento de la superficie asfaltada o los ordenadores informáticos que controlan el tráfico. (Giddens 1994, 38)

El ejemplo de las organizaciones en red amerita ilustrarse, para analizar el desanclaje entre espacio y tiempo, debido a los sistemas de expertos o de la técnica. Para los científicos sociales, el fenómeno de estudio de las redes sociales es de gran actualidad, cuyo abordaje va desde una mirada psicológica a la estrictamente económica. La idea más relevante radica en que los seres humanos se encuentran inmersos dentro de una densa red de interacciones y relaciones sociales, y no debe verse exclusivamente en el sentido del aporte que dan las ciencias de la información y los últimos adelantos del software por medio de internet, sino la forma de trabajo es de por sí un sistema de expertos, como la especialidad misma de quienes mantienen una relación cooperativa.

#### **4.1.2. Resignificación simbólica de cultura organizacional**

En el plano de la perspectiva deconstructiva de la teoría sobre la cultura organizacional es pertinente relacionarla con la perspectiva simbólica-interpretativa, sobre todo con relación a los postulados referidos a la naturaleza del lenguaje como trasmisor de signos. Por tanto, se precisa una consideración semiótica en el seno del espacio de concurrencia de sentidos, que es la sinergia entre las dimensiones del espacio-dinámica organizacional, en su historicidad.

Inicialmente, la teoría de los signos fue llamada *semiología* por Sausurre (1945), pero luego se impuso el nombre de *semiótica* como precepto científico que estudia los signos en el seno de la vida social (Zecchetto 2002). De manera paralela a Sausurre (1945), el filósofo Pierce (*apud* Zecchetto 2002) estableció en la semiótica el concepto *semiosis* como proceso de significación donde participan tres elementos en un contexto social y cultural específico: signo, interpretante y objeto. En este sentido, la semiótica se presenta como una manera de ver la realidad y cómo las cosas se transforman en signos y portan significados; el signo en su definición clásica se refiere a *aliquid stat pro aliquo* (algo en lugar de otra) y “aparece así su dimensión relacional: un objeto presente se relaciona con otro que está ausente” (Zecchetto 2002, 10-67).

Sausurre (1945) estudió el signo como un fenómeno binario, llamado diádico, en el que se distinguen dos aspectos: la forma de la expresión y la forma de contenido, *significante* y *significado*, como una dicotomía entre un plano sensible y material, y otro conceptual e inmaterial. Pierce, en contraste, estableció un modelo triádico que se produce en el proceso de la semiosis, cuyos elementos han sido señalados por Zecchetto (2002,

71): el *representamen*, que funciona como signo, habitualmente en lugar de otra cosa; el *interpretante* que “es la idea del representamen en la mente del que percibe el signo, o sea, es un efecto mental causado por el signo”; y el *objeto* como lo que se refiere el representamen, que puede tratarse de ideas o relaciones.

El símbolo es un caso especial de signo, a veces se consideran sinónimos; Todorov (1981) se refiere a que la naturaleza del signo es su arbitrariedad en sus contenidos semióticos, mientras que en los símbolos está implícita la idea de una motivación en estos contenidos; así, el símbolo se constituiría en una especie de signo con resonancia, es decir, un signo con mayor densidad. Por tanto, se considera al símbolo como de carácter inagotable; y de carácter claro y unívoco, al signo. En el símbolo “la asociación puede, en efecto, prolongarse de manera indefinida, contrariamente al carácter cerrado de la relación significante-significado” de los aspectos del signo (Todorov 1981, 17).

Es tan tremendo el peso que asignamos aquí al término “símbolo” que nuestro primer paso debería ser, enunciar con cierta precisión lo que entendemos por él. Y esta no es una tarea fácil pues, como el término “cultura”, la palabra “símbolo” se utilizó para designar una gran variedad de cosas, con frecuencia muchas al mismo tiempo. [...]. En otros casos, empero, se usa el término para designar cualquier objeto, acto, hecho, cualidad o relación que sirva como vehículo de una concepción –la concepción es el “significado” del símbolo–, y ese es el sentido que seguiré aquí. (Geertz 1988, 90).

De manera similar, los símbolos en la cultura, para Cohen (1969 *apud* Pettigrew 1979), “son objetos, actos, relaciones o construcciones lingüísticas que representan ambigüamente una multiplicidad de sentidos, evocan emociones e inducen al hombre a la acción”. En esta línea interpretativa es importante notar la centralidad que toma el lenguaje, como principal factor simbólico de la cultura y principal vehículo para la transmisión de la cultura en general y organizacional en particular, y es un medio para establecer conceptos.

En la perspectiva pentadimensional de Martins (2012), la dimensión simbólica del “espacio-dinámica organizacional”, reconstruye una cosmogonía propia en donde se (re)producen significados en perspectiva histórica. Es decir, cuando se analiza la perspectiva del “simbolismo organizacional” se está tomando en cuenta al propio tiempo la visión de la cultura, en un sentido amplio, entendida como metáfora raíz, cuya demarcación ya se ha mencionado; así como en el sentido del “entorno simbólico”, que

difiere 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 ser humano es esencialmente simbólico, lo que constituye la esencia de su *hominidad*. Esta capacidad de elaborar símbolos ha permitido la existencia del lenguaje, vehículo transmisor de la cultura. En suma, la naturaleza simbólica crea el entorno que es socialmente construido. Y una de estas construcciones, es la organización. Esta concepción epistemológica aproxima la disciplina administrativa a la ciencia antropológica, especialmente con los estudios de antropología simbólica, señalados por Geertz (1988). Con esta lógica, es necesario apropiarse de una definición de cultura, aplicada a la organización, que contemple la trama de significados que dan sentido a la misma; para el efecto, es pertinente apropiarse de la definición propuesta por Geertz (1988), quien puso énfasis en la línea simbólico-interpretativa.

La polisemia del término *cultura* presenta un abanico de definiciones desde lo holístico, donde todo es manifestación cultural, hasta lo restringido que enfatiza un solo componente cultural, por tanto es una promesa del tipo “todo o nada”, y se advierte que el término dentro de la teoría organizacional ha sido como dice Frassa (2011, 77): “una categoría ‘residual’ o ‘cubo de basura’ en la que se incluían aquellos aspectos que quedaban ‘por fuera’ de las clásicas dimensiones del análisis organizacional (económica, productiva, de gestión y control, etc.)”.

El estudio de la cultura se la hace desde varios prismas, conforme sea el planteamiento de las distintas escuelas antropológicas, tales como el estructuralismo, el funcionalismo, el materialismo cultural, la ecología cultural, el simbolismo, etc. Harris (2000) se ha referido, de manera peyorativa, que en las visiones posmodernas los antropólogos están preocupados más por los impedimentos epistemológicos que en la objetividad de explicaciones culturales. De todas maneras, admite, que esta postura ha significado el ejercicio de poner en duda las grandes narrativas.

El estudio de la categoría científica *cultura* fue privilegio exclusivo de la antropología, aunque actualmente es utilizada esta categoría en el área científico-social organizacional, con una mirada amplia del objeto estudiado. Los *estudios culturales* consideran la cultura “sin las ataduras disciplinarias y no desde una mirada objetivante de la misma, sino desde la necesidad de entenderla desde dimensiones políticas, zonas fronterizas, como un campo de posibilidades, de transformaciones epistemológicas,

pensando desde las propias realidades concretas, incorporando para ello aportes inter, trans, y anti-disciplinarios” (Guerrero Arias 2010, 111).

Las investigaciones en el ámbito simbólico, con la idea de 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 él 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 (en Aguirre Baztán 2004) ofrece un concepto complementario al formulado por Geertz, por la manera particular de entender la realidad, lo que ayudaría a abordar el concepto de *cultura organizacional* como un modo de pensar organizado, donde los individuos se encargan de producir actividades sociales coherentes, materiales e inmateriales.

Geertz (1988) puso énfasis en la interpretación simbólica de la sociedad, enfoque que se convirtió en 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. El papel del investigador, entonces, es pretender la interpretación de los *símbolos clave* 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 en cada realidad cultural.

La perspectiva simbólica ha ganado terreno en los estudios organizacionales, y el concepto de *cultura organizacional* no encuentra todavía consensos. Igualmente, desde las diversas miradas de los estudios organizacionales hay diversas maneras de entender la realidad cultural, bien sea como una entidad objetiva o bien socialmente construida. Estas miradas han enmarcado la popularidad del uso de las metáforas para entender las organizaciones, que permiten delinear una faceta distinta de la complejidad

organizacional (Cooper 1989, Morgan 1990, Smircich 1983). Una metáfora no puede abarcar toda la complejidad del fenómeno, por ello se aborda la realidad organizacional desde diferentes metáforas que, a su vez, da lugar a diversas preguntas de investigación y metodologías científicas particulares para su estudio.

Solo con la elucidación o clarificación del concepto *cultura organizacional*, con la multiplicidad de vertientes que la estudian, es factible iniciar una travesía teórica para una mejor comprensión de los fenómenos organizacionales. La mirada metafórica de la organización como si fuera una cultura obliga a profundizar sobre este último concepto polisémico, e invita a ahondar en una reflexión sustantiva, más allá de los reduccionismos que sostienen las teorías funcionalistas y racionalistas, obsesionadas en encontrar las relaciones entre la cultura y el desempeño, y centradas en la “productividad empresarial” –con la eficiencia y la eficacia como medio–, enfoque que proclama la supremacía del mercado por encima de la visión humanista.

La cultura organizacional, enfatizada en lo simbólico, aparece sobre la base de los estudios de los antropólogos y de la plataforma sentada por Schein (2004)<sup>54</sup> que se manifiesta en tres capas, metafóricamente representadas como un *iceberg*: los artefactos (visibles), los valores (visibles parcialmente) y las presunciones básicas (invisibles). Esta mirada no positivista, llamada también como “clínica”, no considera a la organización como si poseyera una cultura sino como si fuera, en realidad, una cultura, en el sentido abordado en las metáforas de Morgan (1990).

La propuesta de Schein (2004) la complementa Hatch (1993), que incluye el papel de los símbolos en su modelo dinámico, cuyo aporte si bien intenta dar un giro a la lógica de la hegemonía funcionalista de la organización, no explicita en sus textos cuáles son las características sustanciales que superan la visión moderna dentro de su análisis. Con todo, mirar el aspecto simbólico abre un abanico de posibilidades para enfrentar un giro hermenéutico que la visión posmoderna puede ahondarlo. En efecto, desde la perspectiva simbólica e interpretativa, se puede extraer algunos insumos para reflexionar sobre la organización desde una perspectiva al margen del *mainstream* funcionalista.

---

<sup>54</sup> Schein propuso el modelo en la primera edición de su libro *Organizational culture and leadership*, que data del año 1985; en este trabajo se ha utilizado la tercera edición, corregida y aumentada, de 2004.

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 surgimiento de una serie de significados compartidos que se transmiten a los otros. Estos *elementos interactivos fundamentales*, sostiene Baztán (2004), son precisamente las presunciones básicas desarrolladas por Schein (2004), e incluyen también las creencias, que son la esencia misma de la cultura, y se diferencian 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 relacionadas con la visión que esta construye sobre sí misma.

De acuerdo con nuestro posicionamiento, las “presunciones básicas” vendrían dadas por la etnohistoria (fundador, identidad, estrategia, misión, etc.) y por las “creencias” (religión, ideología, mitos, filosofía, etc.). La “etnohistoria” proporcionaría el “yo organizacional” y las “creencias” constituirían la “cosmovisión interpretativa” [...]. La “etnohistoria” es la conciencia biográfica e histórica de identidad siendo las creencias un “mundo interpretativo” de la realidad. Identidad y cosmovisión, etnohistoria y creencias, forman el “núcleo profundo” de la cultura organizacional que promueve el líder. (Aguirre Baztán 2004, 161)

Entretanto, se precisa hacer una revisión conceptual para deconstruir la cultura organizacional con objeto de comprender cómo funcionan las grandes organizaciones y, adicionalmente, el liderazgo, como factor sustancial de este entramado de símbolos, pues la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda (Schein 2004). En divergencia, algunos teóricos –con razón– cuestionan el propio término de cultura organizacional y prefieren denominaciones como “visiones” o “representaciones”, puesto que la cultura les parece “demasiado vasta, demasiado importante, profundamente inscrita en las estructuras, la historia, el inconsciente, la vivencia y el devenir colectivo humano para ser tan trivialmente tratada como variable dependiente de la que se puede aislar, medir, tratar y diseñar en sus factores y componentes” (Aktouf 2002, 68).

En relación con lo simbólico, aun cuando la cultura es interacción, donde los dirigentes tienen un cierto papel en la ordenación de las situaciones de esta interacción,



“hay allí un olor a manipulación que deja de creer que la cultura puede ser algo más que la vivencia real, espontánea, subjetiva de los individuos, su propia y natural relación, a través del tiempo, con sus condiciones de existencia, para apegarse a algo que puede ser decretado y cambiado a voluntad” (Aktouf 2002, 68).

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 creencias, valores, o conocimientos, cuya definición se orienta en la línea del modelo de Schein (2004), que resalta las similitudes entre los portadores de la cultura dentro de una organización. Dentro de la perspectiva simbólico-interpretativa, como se ha descrito, se asume que el ser humano es creador y usuario de símbolos.

Conforme lo mencionado, el que realizó un estudio teórico y metodológico importante para comprender la cultura de la organización fue, en efecto, Schein (2004), quien se refiere a que existen tres niveles dentro de la cultura de la organización: los artefactos, los valores y las presunciones básicas. Las presunciones básicas son la esencia de lo que realmente es la cultura; y los valores y artefactos, las derivaciones de la esencia cultural.

Los artefactos o producciones incluyen los elementos identificables de una organización, sean tangibles o verbales, tales como la arquitectura, muebles, códigos de los aspectos más observables del comportamiento como ritos, símbolos y mitos, que son fácilmente perceptibles. Los valores son principios inviolables que permiten establecer si algo está correcto o no, dentro de los parámetros que se han impuesto en el marco de una cultura organizacional, incluyen principios, normas, metas y estándares sociales. Las presunciones básicas, como creencias dadas en la realidad, subyacen dentro de la cultura organizacional y son los supuestos tomados como verdad indiscutible, nivel que debería, en estricto sentido, reservarse propiamente al concepto de cultura de la organización, pues define la visión intrínseca de la organización.

Schein (2004) anota los sentidos más usuales en los que se ha utilizado el concepto de cultura organizacional: comportamientos, que se observan en los nexos 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 concerniente a la forma como la organización se relaciona con los clientes o terceros.

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

Sostengo que el modelo de Schein sigue teniendo relevancia, pero que sería más útil si estuviera combinado con ideas extraídas de las perspectivas simbólico-interpretativas. Más importante aún, presento el dinamismo en la teoría de la cultura organizacional reformulando el modelo original de Schein en términos procesuales [...]. Al presentar y examinar estos procesos, mi intención es participar en la construcción teórica e invitar, adicionalmente, a la exploración e interpretación, con el potencial para redirigir la investigación empírica en los estudios sobre cultura organizacional.<sup>55</sup> (Hatch 1993, 3)

La propuesta de Hatch (1993) recoge la idea básica de los tres niveles, sumado los *símbolos*, como asociaciones conscientes o inconscientes con algún significado más amplio que los sitúa en movimiento (dinámica), con los procesos de *manifestación, realización, simbolización e interpretación*, que forman un círculo de interpretaciones. La aplicación de esta propuesta permite sistematizar el conocimiento organizacional con patrones sujetos de análisis científico, a través de métodos cualitativos –e incluso cuantitativos– de investigación organizacional.

La manifestación, dice Hatch (1993), ocurre cada vez que valores o normas de conducta son evocados cognitiva o emocionalmente desde las presunciones básicas. La realización sigue a la manifestación solo cuando dichas evocaciones encuentran una forma de expresión en resultados o actos; estos productos son llamados artefactos; entonces, los valores y normas de la cultura llegan a “realizarse” en productos de acción culturalmente influenciados; esto quiere decir que los artefactos son hechos tangibles de los valores.

---

<sup>55</sup> Traducción del autor.

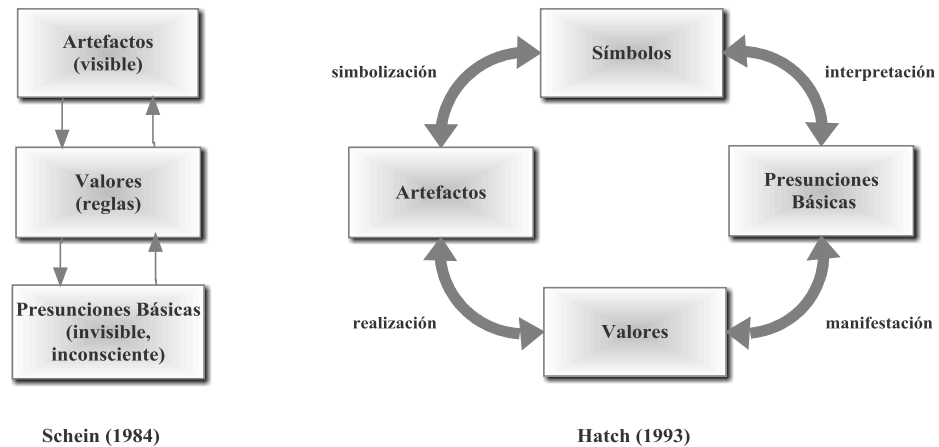


Figura 4.1.2.1. La cultura organizacional según Schein y Hatch.  
Fuente: Schein ([1984]2004) y Hatch (1993).

Por supuesto, hay una retroactividad (flechas en sentido contrario en la figura), que permiten que los presupuestos predispongan interpretaciones para generar símbolos, que son como rasgos de significados que están junto a los artefactos en el proceso de configuración simbólica. En este sentido, los procesos de manifestación y realización retroactivos, a través de la experiencia sensorial directa, implican la existencia de supuestos y valores por la mediación de los artefactos.

Un artefacto llega a ser un símbolo cultural por medio de un proceso de simbolización y cuando es utilizado por los miembros de la cultura para construir un significado que va más allá de su forma o existencia física. Así, un símbolo es un artefacto en uso y que está creando significados. Mientras que la simbolización transforma artefactos en símbolos a través de la experiencia de los significados, la interpretación es un proceso hermenéutico que especifica dichos significados, y asocia un símbolo dentro de un contexto más amplio en el marco de una geografía de artefactos culturales. Del mismo modo que la simbolización, la interpretación involucra un conjunto de aspectos de subjetividad como la emoción, la cognición y las respuestas de índole estético, y articula el significado con la experiencia particular (Hatch 1993).

La cultura organizacional, como dimensión simbólica según Martins (2012), accede a varias sinergias desde la complejidad organizacional. La cultura organizacional está subordinada a la creación simbólica de los miembros que son parte de ella. Las ideas sobre cultura organizacional pueden ser vistas dentro de un entorno donde se comparten significados, pero también en una visión posmoderna, para el ejercicio y desarrollo de subjetividades, reflexividades y como un espacio para ejercer la idea de respeto a la

diversidad de los miembros de la organización, enfatizando al sujeto en los estudios organizacionales, y así contrarrestar el funcionalismo tayloriano, centrado exclusivamente en la productividad y el mercado.

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), de lo que Aguirre Baztán (2004) menciona como las creencias y la etnohistoria, supone que es factible ponerlas en evidencia con la interpretación de los microrrelatos o las “narrativas al margen”; las narraciones “se hacen con el intento de investigar y examinar los efectos de sentido que van creando los relatos” (Zecchetto 2002, 215).

Por tanto, para incursionar en una mirada posmodernista y deconstructiva, en esta tesis se analiza la cultura organizacional como parte del entorno o “dimensión simbólica y cultural”, señalado por Martins (2012), y dentro de esta, las subjetividades insertas en los niveles semióticos en un espacio organizacional en el que se crean significados permanentes evidenciados en los discursos no funcionalistas de sus miembros, las narrativas al margen; es decir, en aquellos relatos que no se refieren a temas sobre la eficiencia y la eficacia de la organización sino en los factores de las propias subjetividades de quienes narran.

#### **4.2. Orden del discurso en la cultura organizacional**

Sobre la base de la reflexión posmoderna, el discurso se relaciona con el contexto y las prácticas sociales, lo que permite la constitución de una serie de “órdenes del discurso” que se manifiestan en formaciones y prácticas discursivas que se establecen cuando el lenguaje está en acción; en esta línea, “es la descripción sistemática de un discurso-objeto” (Foucault 1970, 183). Además, son las condiciones sociales las que determinan un particular orden del discurso (Fairclough 1989, Foucault 2010).

Foucault (1970) estableció un método que intenta aclarar ¿cómo se constituyen las diversas formaciones discursivas y sus reglas de transformación?, que él lo llamó *arqueológico*, que se refiere a lo visible y enunciable de estos discursos. El título de arqueología “designa el tema general de una descripción que interroga lo ya dicho en el plano de su existencia: de la función enunciativa que se ejerce en él, de la formación discursiva a que pertenece, del sistema general de archivo de que depende” (Foucault 1970, 173).

El lenguaje, dice Fairclough (1989), es un elemento de poder que activa ciertas condiciones en los “textos”, entendidos en su sentido amplio, incluyendo lo escrito o lo narrado. Las producciones de verdades o de órdenes de discurso, acoplan una serie de prácticas discursivas para su constitución, que al decir de Foucault se expresan por intermedio de un dispositivo de saber-poder; de este modo, las prácticas discursivas funcionan como “mecanismos de control” para establecer regímenes de verdad como materialidades discursivas en las relaciones del discurso con su contexto (dimensión pragmática del lenguaje), donde no hay plena separación entre lo dicho y lo hecho (Haidar 1992). Históricamente, la verdad residía en lo que decía el discurso, que a su vez estaba ligado al ejercicio del poder, por tanto había una unidad entre poder y saber.

El objeto “cultura organizacional” no preexiste, o más bien no existe de manera independiente del discurso, sino que se organiza por medio de una serie de enunciados descriptivos que establecen ciertas reglas de formación que, a su vez, constituyen condiciones de existencia en el sentido arqueológico como “un haz complejo de relaciones que funcionan como regla” (Foucault 1970, 98); cuando estas reglas se develan, se comprende el sentido de una formación discursiva. Entonces, un sistema de reglas subyacentes determina una particular formación discursiva sobre cultura organizacional.

Un orden del discurso supone que detrás de este orden existen determinadas convenciones subyacentes de discurso que incorporan dentro de sí, ideologías particulares; dentro de un discurso hay un “orden social”, así los diversos órdenes del discurso, se refieren a una serie de convenciones agrupadas en relaciones con ideologías particulares (Fairclough 1989, 28-29).

De este modo, el análisis que viene a continuación responde a una visión de la cultura organizacional que ha sido constituida por distintos discursos que han marcado una determinada manera de concebirla, conforme los lineamientos de las relaciones de poder existentes y que han sido recogidas por las distintas delimitaciones teóricas, entre ellas, la funcionalista que, a través de su hegemonía, controla los discursos dando primacía a la productividad, al mercado y a la eficiencia, sin considerar aspectos marginales que impliquen una visión fuera de las estructuras establecidas.

Esto significa un ejercicio de análisis crítico del discurso de tipo general puesto que se pone en evidencia los aspectos ideológicos subyacentes de las formaciones

discursivas sobre la cultura en la organización. De esta manera, la deconstrucción de los discursos de la cultura organizacional clarifica la influencia de las grandes narrativas que sobre el progreso se han enunciado, por ejemplo, que la cultura corporativa y la gerencia comparativa (*corporate culture, comparative management*) sean herramientas gerenciales de tipo hegemónico.

El análisis del discurso sobre la cultura organizacional se configura como apropiado para incorporar las contribuciones de Derrida (1971), que analiza el lenguaje como factor fundamental de la capacidad humana y, por tanto, del proceso organizativo, y en un sentido autorreflexivo incluye, precisamente, aquello que transgrede la organización, esto es la “desorganización”, cuyo eje central del análisis de lo social se refiere a las estructuras y los procesos de su interacción, donde los aspectos supuestamente “racionales” y “estables” están constantemente amenazados (Cooper 1989, 480).

La visión de la cultura organizacional vista desde el pensamiento simbólico y posmodernista permite avizorar la multidimensionalidad sinérgica del espacio-dinámica organizacional, con énfasis en el sujeto más que en la productividad dentro de los entornos de la actividad laboral. “El científico social no estudia (como en las ciencias duras) a un ser natural que no es artífice de sí mismo, sino a un ser cultural que tiene la posibilidad de incidir, en mayor o menor medida, en sus propias condiciones existenciales” (Díaz 1997, 26).

Parece ser que dentro de las corrientes predominantes que han estudiado la cultura organizacional se evidencia una salida de emergencia para la gerencia occidental, ante los éxitos obtenidos por el *management* japonés, visto como modelo a emular, pero en este ámbito, la teoría y los conceptos de la ciencia antropológica han sido víctimas de una utilización abusiva, en la medida que se han convertido en un “cuarto de San Alejo en el que se entrecruzan, se mezclan liderazgo, calores, símbolos, mitos, leyendas, sagas anécdotas, creencias, estructuras, hábitos, lenguajes, ritos, ceremonias, reglas sociales, normas, credos, filosofías de gestión, saberes compartidos, formas de ser o de vestirse, determinantes inconscientes, etc.” (Aktouf 2002, 65). Con todo, para Alvesson (2002a) la cultura organizacional ha permitido prestar atención al lado suave (*soft*) de la vida organizacional.

El concepto de cultura organizacional, desde la mirada hegemónica, se popularizó con la irrupción de los estudios comparativos culturales entre naciones, y de manera especial, con la posibilidad de emular la cultura corporativa de las empresas japonesas en los años 70, que daban una imagen diversa en el tratamiento de sus similares estadounidenses, y esencialmente centradas en el mejoramiento del desempeño y productividad empresarial, que a pesar de tener como sustento inicial los estudios de relaciones humanas de Elton Mayo, se concentraron excesivamente en la productividad, idea que inspiró los estudios fundacionales de Hofstede (1980).

La popularización del término *cultura organizacional* se atribuye a Pettigrew (1979) que divulga una investigación histórica en un centro educativo británico, como un ejemplo de que las organizaciones se comportan como sistemas sociales, con una batería de indicadores relacionados con los dramas sociales. Llega a describir aspectos clave en la cultura organizacional, en el sentido de cómo el propósito, el compromiso y el orden son generados por parte de una organización por medio de una amalgama de creencias, ideologías, lenguajes, rituales y mitos (que tienen relaciones con lo simbólico). Utiliza los dramas sociales, basándose en los estudios de Víctor Turner [1929-1983],<sup>56</sup> que provee una mirada transparente en el crecimiento, evolución, transformación y decadencia de una organización en el tiempo (Turner 1957 *apud* Pettigrew 1979).

El aporte del concepto de cultura en la organización, eclosiona a partir de los estudios de Elton Mayo en 1972, cuando profundiza los aspectos más subjetivos de la realidad organizacional, llegando a la conclusión que el “ambiente del grupo” incide en la realidad objetiva de la organización, pero será hacia finales de los años 70 que los estudios de la cultura organizacional experimentan una ebullición, especialmente a partir del estudio comparativo realizado por William Ouchi entre empresas japonesas y estadounidenses, con su obra *Teoría Z* (García Álvarez 2006).

Pettigrew (1979) se sirvió de la definición de *cultura organizacional*, pero Deal y Kennedy (1982 en Frassa 2011) prefirieron la de *cultura corporativa*; sin embargo, Aguirre Baztán (2004) prefiere el concepto de *cultura organizacional* como la terminología amplia, y el de *cultura de la empresa* para una aplicación más cerrada. El último autor da importancia a las construcciones simbólicas de la cultura organizacional,

---

<sup>56</sup> Autor de relieve en el desarrollo de la antropología simbólica-interpretativa británica, autor del libro *La Selva de los Símbolos* (1967).

dado que tienen consecuencias funcionales que legitiman la distribución del poder y los privilegios.

La acuñación del término cultura corporativa obedece a los trabajos de Peters y Waterman (1982 en Frassa 2011) en *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, y de Deal y Kennedy (1982 en Frassa 2011) en *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, que son libros fundacionales en el tratamiento de la temática del análisis de la cultura en la organización, pero asumen que la misma puede ser controlada para convertirse en instrumento de gestión con impacto en la eficiencia y la eficacia, dando un sentido de que el trabajador, con su compromiso y su satisfacción en el empleo, incide en una correlación positiva con la productividad empresarial. “Es decir, que la propia idea de cultura corporativa esconde importantes implicaciones políticas en su aplicación” (Frassa 2011, 76).

Luego de la popularización del término cultura organizacional surgieron nuevas interrogantes en la reflexión teórica en los años 80, especialmente divulgados a partir de la noción de cultura corporativa. En dicha reflexión se puede mencionar la aceptación de la cultura como variable externa, interna o como metáfora raíz. La concepción de la cultura como variable externa deja clara la influencia del contexto externo e internacional en el interior de la cultura de las organizaciones, y por tanto, la posibilidad de manejarla a través de un cambio planificado.

La mirada de la cultura como variable interna es fruto de una serie de estrategias de mejoramiento de la productividad y en estrecha relación con la idea de que la organización “tiene” una cultura, sujeta a “dimensiones” que pueden ser fácilmente cuantificadas, así como en la existencia de relaciones causales con otras variables, que se expresan con métodos cuantitativos.

Una teoría social influye en una teoría organizacional. Luego, se podría sostener que es necesario inmiscuirse en el pensamiento social para tener un mejor contexto de las realidades en el interior de una microsociedad (léase organización). Pero también en el pensamiento social se incluye no solo la sociología, sino también la antropología, por tanto es posible mirar la realidad organizacional desde una teoría de la cultura. La sociología centra su objeto de estudio en la sociedad, la antropología en la cultura, y la administración en la organización como fenómeno humano. Así, las tres disciplinas



comparten marcos teóricos similares y múltiples acercamientos sobre la realidad estudiada.

#### **4.2.1. Cultura organizacional como formación discursiva**

En el caso del análisis de la cultura organizacional, el orden del discurso se expresaría en sus formaciones discursivas, en el sentido de Foucault (2010) y Fairclough (1989), que aportan al estudio de la misma como: variable externa, variable interna o metáfora raíz.

Las distintas formaciones discursivas que se han conformado sobre la cultura organizacional responden a presupuestos donde el lenguaje se constituye en vehículo para expresar conceptos particulares de “verdad”, en la medida en que estas formaciones de discurso dan lugar a prácticas discursivas que reproducen órdenes dominantes regidos por la lógica del poder, y que se entienden como *construcciones de sentido* (Spink y Medrado 1997), que marcan una pauta para la comprensión de los fenómenos dentro de la organización.

Lo que llamo un orden del discurso es en realidad un orden social visto desde una perspectiva discursiva específica [...]. Cómo los discursos están estructurados en un orden de discurso dado, y cómo su conformación cambia a lo largo del tiempo, se determinan por el cambio de las relaciones de poder a nivel de las instituciones sociales o de la sociedad. El poder a estos niveles incluye la capacidad de controlar órdenes de discurso, y un aspecto de este control es ideológico. (Fairclough 1989, 29)

La cultura organizacional desde los preceptos posmodernos del “giro lingüístico” (Rorty 1967) y desde los aportes arqueológicos de Foucault (1970), enriquecen su interpretación; se configura como la *dimensión simbólica* del “espacio-dinámica organizacional”, explicitada como *dimensión síntesis* de todas las demás dimensiones señaladas por Martins (1999, 2012), y se considera desde esta perspectiva la formación discursiva como metáfora fundamental o “metáfora raíz”, es decir, como algo que la organización “es”, en contraste con la versión funcionalista y modernista de la cultura corporativa (*corporate culture*) y la gerencia comparativa (*comparative management*), que consideran dicha formación discursiva como una variable que la organización tan solo “posee” (Alvesson 2002a). Dimensión síntesis o metáfora raíz frente a variable positivista; he aquí la cuestión.

La perspectiva modernista tiene una mirada reduccionista de lo cultural organizacional, pues aquí la cultura es una “variable” sujeta a modificaciones y manipulaciones y, por tanto, factible de ser medida a través de una multiplicidad de modelos y “herramientas” que ponen en relieve los “valores”, para lograr una “ingeniería” de cambio cultural, orientada por el discurso instrumental de la eficiencia, que significa un concepto de verdad dentro de sí, es decir, de carácter ideológico (Fairclough 1989).

La pregunta definitoria sobre si la organización “es” o “tiene” una cultura surge en las organizaciones, a propósito de las propuestas del “cambio cultural”; no obstante se trata de una pregunta nuclear que plantea la esencia misma de la cultura organizacional [...]. Para los “constructivistas” (la organización “es” una cultura), el cambio cultural es difícil por la “sustancialidad” de la cultura organizacional, para los “positivistas” (la organización “tiene” una cultura), el cambio cultural es fácil por la “accidentalidad” que se confiere a la cultura organizacional [...]. Algunos autores hablan despectivamente de la llamada “ingeniería cultural” como la posibilidad de “manipulación cultural”. (Aguirre Baztán 2004, 165)

Aquí se hace evidente la visión deconstructiva propuesta por Derrida (*apud* Reynoso 1996) en el sentido de que en los discursos existe un centro que se visibiliza más (cultura como variable) y otro que se encuentra al margen y que es ignorado o reprimido (cultura como metáfora raíz); esta deconstrucción toma en cuenta los opuestos binarios presentes en los textos –con la *différance*– y así el “juego” consiste en revertir transitoriamente esta jerarquía, de manera que signifique lo contrario de lo que parecía inicialmente, es decir, llevar el funcionalismo a los márgenes y el subjetivismo al centro de los discursos.

Para el positivismo la cultura de las organizaciones es “gestionada” por líderes y pueden “cambiarla” a su antojo conforme sus necesidades, y los individuos en el interior de las estructuras son “objetos” que se utilizan y descartan; además, para la gestión funcionalista y positivista, la cultura es también concebida como una “variable ambiental” (externa), donde las naciones y sociedades “impregnan de cultura” a las empresas locales, como lo ha señalado Hofstede (1980) desde un lente funcionalista; así, “una fábrica japonesa se ‘contagia’ de sintoísmo o de cristianismo, según dónde esté ubicada, en Osaka o en Milán” (Aguirre Baztán 2004, 166). En esta interpretación se ve claramente las metanarrativas del pensamiento modernista.

Entonces, el funcionalismo mira a la cultura organizacional como una mera herramienta gerencial por medio del empleo de técnicas que establecen medidas empíricas y pruebas de hipótesis. En esta línea “tal comprensión de cultura organizacional, al ser operacionalizada, manifiesta de un modo más explícito solo la ‘cultura’ que es visualizada como una entidad homogénea y, no solo eso, sino fácilmente manipulable y digna de ser controlada” (Sisto Campos 2004, 351).

Esta sería la línea que legitima las prácticas de descodificación simbólica solamente para que el “consultor” pueda estimular un rediseño de la cultura organizacional orientada al mejoramiento de la eficiencia y la eficacia en la solución de la contingencia, y alcanzar, no importa por cual modelo, una cultura organizacional “sana”. Para muestra, un botón: Robbins y Judge (2009, 551) señalan que una cultura organizacional si bien es un sistema de significados compartidos para entender el fenómeno se define como un conjunto de “características” sobre: la innovación y asunción de riesgos, la atención al detalle, la orientación a resultados, la orientación a las personas, la orientación al equipo, la agresividad, la estabilidad.

Todas estas “variables”, por supuesto, traen indicadores precisos para “medir” el grado sobre la forma en que deben comportarse los miembros de la organización; estos factores “objetivos” evidencian cómo la cultura organizacional, con mucha o poca fuerza, “influyen en el desempeño y la satisfacción de los empleados” (Robbins y Judge 2009, 574). En estas circunstancias, la invisibilidad de las diversidades y las subjetividades, con sus narrativas al margen, es evidente.

Smircich (1983, 342) escribe que la teoría de la cultura y la teoría de la organización convergen sobre la base de cinco enfoques de investigación: “gerencia comparativa, cultura corporativa, cognitivismo organizacional, simbolismo organizacional y procesos inconscientes y organización”. Estos planteamientos tienen aportes de la antropología cultural; los dos primeros –la gerencia comparativa y la cultura corporativa– consideran la formación discursiva de la cultura como una variable externa e interna, respectivamente, mientras que en las restantes tres –el cognitivismo organizacional, los procesos inconscientes y organización, y principalmente el simbolismo organizacional– la formación discursiva de la cultura es imaginada como metáfora raíz, con lo cual es viable estudiar la organización desde los puntos de vista simbólico y posmodernista.

La comprensión del concepto de cultura organizacional como *variable externa* (independiente), como una *variable interna* o como una *metáfora raíz* (Alvesson 2002a, Smircich 1983) ha sido analizada también por los estudios críticos, que coincide con la opinión de Frassa (2011), que considera que las dos primeras visiones son reduccionistas del concepto de cultura organizacional, pues mantienen una perspectiva funcionalista y positivista, considerándola como un objeto susceptible de manipulación, con la aspiración de lograr influir en la productividad y la competitividad de la empresa. Estas dos visiones están eminentemente orientadas al mercado y, por tanto, sujetas a la creencia de que aquellas organizaciones que obtengan una cultura “fuerte” pasarán a ser más “exitosas”; en consecuencia, los estudios empíricos intentan demostrar la causalidad entre los índices del compromiso corporativo y la productividad.

La visión que analiza las potencialidades de la organización en su conjunto, con posibilidades de reflexión teórica, concibe la cultura organizacional como *metáfora raíz*, que la considera más que una simple variable y es entendida como metáfora fundamental; de manera holística, incorpora las perspectivas antropológica, sociológica y humanista que son más sustantivas, académicas y menos instrumentales.

<b>ORDEN DEL DISCURSO</b>	<b>FORMACIÓN DISCURSIVA</b>	<b>ENUNCIADO</b>	<b>PRÁCTICA DISCURSIVA</b>
<i>Funcionalista y modernista</i>	Cultura organizacional como variable externa	Gerencia comparativa	Ej.: modelo de Hofstede
<i>Funcionalista y modernista</i>	Cultura organizacional como variable interna	Gerencia corporativa	Ejs.: modelos de Cameron y Quinn, y Cooke y Lafferty
<i>Simbólico y posmodernista</i>	Cultura organizacional como metáfora raíz	Dinámica simbólica organizacional	Ej.: modelo de Hatch más subjetividades

Tabla 4.2.1.1. El “orden del discurso” en la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración del autor.

García Álvarez (2006, 169) dice que es interesante que al hacer un recuento histórico del concepto de cultura, tanto en la teoría social como en la teoría administrativa, esta nació acrítica, con la idea de mantener un orden social en la modernidad, “a través del uso de la disciplina, la razón y la aplicación de tecnologías basadas en la vigilancia que posibilitaban el control, y predicción de la conducta de la clase incivilizada, y de esta

forma fuera factible la producción de un tipo deseado de sujeto: el sujeto racional (proyecto moderno)”.

La formación discursiva de la cultura organizacional, como variable externa o interna, reduce su tratamiento a una mera “práctica gerencial”, es decir modernista; de ahí que los antropólogos y sociólogos incursionan en los temas organizacionales para producir una suerte de “prevención ideológica” y liberar a la cultura de su carácter instrumental y funcional, y evitar caer dentro del pragmatismo gerencial, afincada en la obtención de medios y fines (García Álvarez 2006), sin una reflexión de los valores esencialmente humanos, tal como plantean las visiones del pensamiento crítico y posmodernista, como alternativas al pensamiento funcionalista.

#### **4.2.2. Cultura organizacional como variable externa**

La formación discursiva de la cultura organizacional como una *variable externa* está relacionada con el fenómeno nacional que influye en el contexto organizacional; es decir, las organizaciones son partes de un sistema más amplio, donde los empleados, que provienen de otras instituciones culturales como la familia, la Iglesia o la comunidad, alimentan la realidad organizacional en la que se desempeñan. “Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional” (García Álvarez 2006, 165).

La perspectiva de la cultura organizacional, entendida como variable externa, se ha popularizado con los estudios comparativos entre culturas y sobre la efectividad o desempeño de la organización, desarrollados especialmente por Hofstede (1980), en el cual se destaca que sobre todo la cultura de la organización se conforma por medio del influjo del fenómeno nacional y que interviene, a través de la sociedad, en las creencias internas de la organización. Esta perspectiva enfatiza la identificación de diferencias y similitudes entre culturas y su impacto en el desempeño organizacional. En todo caso, se trata de una visión funcionalista y reduccionista de la cultura, cuyo logocentrismo y metanarrativas es necesario deconstruir.

Hofstede (1980) realizó estudios transculturales y examinó la influencia de las culturas nacionales en la corporación multinacional IBM, en sus filiales internacionales; hizo encuestas a más de 116 mil empleados en 50 países. El autor llegó a la conclusión

de que la cultura nacional tiene un gran impacto sobre los valores y comportamientos de los empleados de la organización. Al principio identificó cuatro dimensiones, que luego –en la segunda edición del libro– complementaría con una quinta adicional (Hofstede 2001). Él encontró que dentro de las culturas nacionales existen diferencias, agrupándolas en las siguientes dimensiones:

- i. individualismo frente a colectivismo
- ii. distancia con el poder,
- iii. evasión a la incertidumbre,
- iv. masculinidad frente a feminidad
- v. corto plazo frente a largo plazo

Estas cinco dimensiones son las que permitirían investigar diferencias o similitudes en la “programación mental” de una cultura organizacional con respecto a otra, con el objetivo “práctico” para que las organizaciones de carácter internacional puedan ajustar su política y filosofía acorde a los entornos culturales donde operan, y ser más eficientes.

El autor señala que la dimensión del “individualismo” estaría relacionada con la tendencia de los miembros de una organización a actuar de manera personal, donde los objetivos de la autonomía y privacidad están sobre el compromiso con las actividades y normas grupales que forman el “colectivismo”. La dimensión de “distancia con el poder” tendría relación con el grado en el que una sociedad reconoce la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones, o entre los individuos de una misma colectividad, y particularmente, dentro de las organizaciones.

La dimensión “rechazo a la incertidumbre” de un país, mediría el grado en el cual una sociedad se siente amenazada frente a la incertidumbre y el riesgo, y el grado en el cual sus miembros tratan de evitar tales situaciones con la adopción de normas de comportamiento. La dimensión “masculinidad” tiene relación con el hecho de que algunas culturas dan mayor importancia no a la calidad sino a la cantidad de vida (que Hofstede asocia como masculinidad) donde se valoran la energía y las cosas materiales, en contraste con la calidad de vida (llamada por Hofstede feminidad), la importancia de las relaciones, la sensibilidad y el interés por el bienestar colectivo. La dimensión referida a la orientación a corto plazo comparado con el largo plazo, consiste en el análisis de la

importancia dada a la planeación de vida mediata, en contraste con los aspectos inmediatos de planeación.

En suma, la cultura nacional se entiende como una “programación” que da forma a los actores organizacionales, donde las líneas de investigación se concentran en la “relación a nivel macro entre cultura nacional y estructura de las organizaciones y en el análisis micro de las similitudes y diferencias existentes en los modelos de gestión de empresas en diferentes contextos culturales” (Frassa 2011, 79); así, se entendería que lo cultural-demográfico pesaría más que las características singulares de cada organización.

Varias críticas se han formulado al modelo de Hofstede (Baskerville 2003), sustentado en argumentos tales como la presunta analogía entre nación y cultura, el ejercicio de cuantificar la cultura sobre la base de una serie de dimensiones y matrices como que fueran la representatividad de toda la complejidad cultural, el estatus del observador que está fuera de la cultura, y la falta de confianza en la propuesta bajo la premisa de la estabilidad de las diferencias culturales.

Baskerville (2003) arguye que las dimensiones identificadas por Hofstede conducen a una equivocada dependencia de los índices culturales como variable explicativa en el comportamiento humano en la organización, y por tanto esta generalización debe rechazarse en el seno de la sociología y la antropología. Así, Hofstede, según Baskerville, nunca realmente habría estudiado la cultura organizacional.

#### **4.2.3. Cultura organizacional como variable interna**

La formación discursiva de la cultura organizacional, como *variable interna*, entiende a las organizaciones como productoras de cultura, por tanto es el pegamento social que la mantiene unida, y expresa valores compartidos por sus miembros como la punta del iceberg, bien sean mitos, historias, leyendas o lenguajes (Smircich 1983). La visión teórica en esta perspectiva está basada en el marco conceptual de la teoría general de sistemas, donde el ambiente impone imperativos que los gerentes toman en cuenta para ajustar la organización a las demandas del entorno, y así lograr la adaptación de la organización a los diversos ambientes; es decir, aparecen los conceptos de invariancia y cambio, como elementos de discusión teórica, ya que el concepto de cambio es imperativo ante las circunstancias del entorno.

Como se ha anotado en los puntos anteriores, la perspectiva funcionalista en el ámbito de la cultura organizacional es parte de las formaciones y prácticas discursivas que evidencian los discursos hegemónicos y de poder (1970), reproduciendo la racionalidad moderna, y que se develan en la relación existente entre el texto y la práctica social (Fairclough 1993). Hay una multiplicidad de modelos que relacionan la cultura organizacional con el desempeño, para lo cual se han generado dimensiones como “variables” que serían, en opinión del autor del presente estudio, también dimensiones de “poder”, que deberían ser evidenciadas y develadas para una plena comprensión de la hegemonía presente en la creación de los discursos. El rol del lenguaje en la constitución de la realidad es medular, y los supuestos de esta realidad deberían ser vistos como formas de discurso (Parker 1992).

Desde este lente, las denominadas estrategias están llamadas a “modificar” la cultura como “instrumento social” cuya operacionalización delimitaría variables con las cuales sería posible medir las diversas facetas de la vida organizacional que, al manipularlas, ejercerían un cambio en los comportamientos de los individuos para la búsqueda del “éxito organizacional” y que, según Parker (1992), permitirían una minimización del conflicto y un mejoramiento de la rentabilidad.

El cambio cultural, desde este lente, se alinea con la visión de las “estrategias gerenciales para el cambio”, similares a la reingeniería, la planeación estratégica y la calidad total. Con objeto de motivar el cambio “es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional” (García Álvarez 2006).

Bajo esta formación discursiva se asume que las organizaciones “tienen” una cultura, *ergo*, es una variable sujeta a modificaciones a través de estrategias gerenciales, en la que el cambio organizacional –que se realiza de manera planificada– se enfoca a que los individuos rompan con los patrones antiguos y adquieran nuevos, bajo el supuesto de que las organizaciones que poseen culturas alineadas con las estrategias corporativas, tendrían mayor probabilidad de alcanzar éxito, tal como lo han sustentado Deal y Kennedy (1982 en García Álvarez, 2006).

Existen varios modelos que se han creado en torno a la cultura organizacional como variable interna, que generan una serie de dimensiones, valores o prácticas. Tal es



el caso de la propuesta de Cameron y Quinn (2006), quienes establecieron tipologías culturales sobre un análisis multidimensional. Los autores lograron establecer cuatro tipos de cultura en la organización: la cultura clan, que la concibe como una familia en la cual los miembros comparten valores; la cultura adhocrática que da un carácter emprendedor a sus miembros; la cultura jerárquica, que tiene un carácter muy normativo y burocrático; y la cultura de mercado, que promueve la agresividad orientada a resultados. Esta caracterización de Cameron y Quinn (2006) ha sido llamada: “Marco de los valores competidores” (*Competing Values Framework, CVF*).

Otro ejemplo, se refiere al modelo de Cooke y Lafferty (1987), que se basa en las llamadas competencias. Se trata de un modelo cuantitativo que considera una batería de doce normas de comportamiento asociadas con tres tipos generales de cultura organizacional: constructiva, pasiva-defensiva y agresiva-defensiva. Su uso primordialmente ha sido para motivar el cambio organizacional transfiriendo los sentidos de una cultura de alto rendimiento, y para facilitar alianzas estratégicas y relaciones colaborativas. Esto proporciona a las organizaciones un perfil visual de sus culturas en funcionamiento, bajo la mirada del comportamiento de sus miembros. A su vez, estas normas conductuales tienen un impacto significativo sobre la capacidad de la organización para resolver problemas y adaptarse a los cambios para delinear una cultura organizacional “ideal”.

El modelo de Cooke y Lafferty (1987) también intenta explicar por qué las culturas de las organizaciones a veces son “inconsistentes” con la misión que las anima y con los valores explícitos de sus miembros, por tanto no siempre se comportan con la eficiencia esperada por los directivos. La evaluación de la cultura organizacional en el modelo se realiza por medio del llamado “Inventario de cultura organizacional” (*Organizational Culture Inventory, OCI*), que supuestamente da la posibilidad de aplicar herramientas psicométricas como parte del diagnóstico como un método “válido” y “fiable” en la práctica profesional de quienes lo aplican (Cooke y Lafferty 1987).

Se reitera, la perspectiva que considera la cultura como una variable interna, tiende a mirar a la organización como un organismo que debe adaptarse a los imperativos generados por el entorno, por tanto, se trata de un subsistema proclive a ser controlado por los niveles gerenciales para asegurar el “éxito”; por tal razón, la cultura corporativa no sería más que una ideología que cultiva la gerencia con el propósito de controlar y

legitimar la actividad dada por los niveles gerenciales. Conforme lo señalado por García Álvarez (2006, 166), “el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero solo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, estos llegarán al nivel de creencias inconscientes”.

Bajo una perspectiva intraorganizacional de la cultura, Martin (2002) identifica tres corrientes que se diferencian por el grado de integración y diversificación dentro de la cultura organizacional, son: la corriente *integracionista*, de *diferenciación* y de *fragmentación*. Frassa (2011, 79) escribe que una misma cultura organizacional está abierta a lo contradictorio, lo homogéneo y lo diverso, por tanto: “estos tres enfoques deben ser considerados como complementarios más que como excluyentes, ya que iluminan aspectos diferentes de la cultura y son útiles al momento de reconstruir los espacios de integración, diferenciación y fragmentación existentes al interior de toda organización”.

La corriente *integracionista* considera la cultura en la medida que refleja el orden y el consenso sobre la diversidad y el conflicto; es como un “aglutinante” social y normativo que la mantiene unida, pero que subestima la existencia de subculturas o contraculturas. Sostiene que la integración a los valores por parte de los miembros de la organización genera compromiso y mayor productividad. La perspectiva de *diferenciación* acepta la existencia de subculturas, sobre la base de una diversidad de género, jerarquía, etnia o situación migratoria, y que aun existiendo condiciones diferentes, conviven en un orden simbólico negociado. El punto de vista de la corriente de *fragmentación*, señala que la cultura es ambigua y dinámica por naturaleza, y que lo cultural cambia conforme cambian las personas que conforman la organización y las situaciones que tienen que afrontar.

Con todo, según las corrientes señaladas en el párrafo anterior, cada una condiciona un objetivo de investigación distinto, que puede variar entre “la intención teórico-académica de conocer y comprender los procesos organizacionales, y el propósito práctico, prospectivo, de ‘medir’ la CO [cultura organizacional] para gestionarla y administrarla de modo de promover el cambio cultural para hacerlo ‘coherente’ con la estrategia empresarial” (Frassa 2011, 81).

En suma, la última visión es funcionalista en el sentido de que se orienta más al mercado y a la eficiencia con el “cambio”, en lugar de una mirada orientada a los sujetos de la organización. Sin embargo, esta visión ha producido una ingente cantidad de literatura, muchas veces asociada con el “liderazgo”, tan de moda, que se pinta persuasiva, en función de ofrecer un mejoramiento para alcanzar mejores niveles de “rentabilidad y eficiencia” en las empresas, que recuerda a la literatura sobre administración, la del “*pop management*”, de consumo rápido por los lectores que buscan la “excelencia” (Alvesson 2002, 33).

La necesidad de las organizaciones modernas de disciplinar a sus trabajadores a través del uso de diferentes tipos de conocimiento experto, para lograr la cooperación y obediencia de los trabajadores y de esta forma el incremento en la producción (taylorismo, teoría de las relaciones humanas), evidencia que desde los orígenes de las organizaciones modernas, el conocimiento experto se ha utilizado para producir cierto tipo de subjetividades, en el marco de la hegemonía de los discursos modernos-rationales. Es decir, la misma noción de organización moderna, ha implicado el establecimiento de un orden racional a través de la implementación de tecnologías sociales, lo que lleva a la idea de que organizar es un proceso de construcción de un orden social para el logro de unos fines específicos en un contexto particular. (García Álvarez 2006, 170)

En síntesis, hasta ahora se ha visto el concepto de cultura bajo un concepto instrumental, al asimilarlo como una variable (interna o externa), y el constructo cultural generado permite la delimitación de acciones que posibilitan medirla, moldearla y controlarla, conforme los propósitos gerenciales. Desde la perspectiva funcionalista es notoria la ausencia del punto de vista de los miembros de la organización.

Los estudios sobre la cultura organizacional desde las disciplinas de la psicología y el comportamiento de las organizaciones han contribuido a una visión de la cultura como variable, cercana al mantenimiento y la reproducción de prácticas de carácter hegemónico, a pretensión de su “cientificidad” y “neutralidad”. Así se formula una visión “tecnológica” que parte de programas políticos para establecer una conexión entre la eficiencia de una nación, por ejemplo, con los programas de la cultura corporativa que buscan “alinear las subjetividades de los trabajadores con los objetivos corporativos a través de programas de selección, capacitación y evaluación de desempeño” (García Álvarez 2006, 171), que son parte de las demandas específicas por parte de las áreas de “recursos humanos”.

La cultura organizacional como “variable” establece una beligerancia entre la hegemonía de los significados y los grupos de interés, articulados en el discurso para regular la prácticas que tienen efectos en los hábitos de los miembros de la organización; en contrapunto, el analista cultural se interesaría en descubrir “no solo cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción, sino que trataría de entender cómo los discursos y prácticas que circulan en la organización están inmersos en relaciones de poder” (García Álvarez 2006, 173); por tanto, desde la perspectiva del “comportamiento organizacional” (*organizational behavior*) persiste el sentido funcionalista del concepto cultura organizacional, ausente de visión crítica.

#### **4.2.4. Cultura organizacional como metáfora raíz**

La cultura organizacional entendida como *metáfora raíz*, como se ha reiterado, establece que las organizaciones en lugar de poseer culturas, en realidad “son” culturas. A partir de este aserto deben ser entendidas y analizadas no por los factores económicos y materiales sino por los expresivos y simbólicos, derivados de las diversas concepciones de cultura desde la antropología, tales como el cognitivismo, simbolismo y estructuralismo (Smircich 1983).

Con esta visión se pueden profundizar aspectos subyacentes, como los que se refiere Schein (2004), pues se incursiona dentro del estudio de las relaciones entre la teoría organizacional con la teoría social, ya que se parte de las escuelas cognitivas, simbólicas y de los paradigmas emergentes, que pretenden entender la realidad organizacional como algo construido socialmente, para mirar el fenómeno organizacional como una producción social, en sintonía con el desarrollo que han sufrido las ciencias sociales en los últimos años.

El enfoque de esta forma de análisis organizacional se refiere a cómo los individuos interpretan y comprenden su experiencia, y cómo estas interpretaciones y comprensiones se relacionan con la acción. Con esta orientación, el concepto de organización es problemático porque el investigador pretende examinar los procesos básicos por los cuales los grupos de personas llegan a compartir las interpretaciones y los significados para la experiencia, que permite la posibilidad de una actividad organizada. La agenda de investigación

implica documentar la creación y mantenimiento de la organización a través de la acción simbólica.<sup>57</sup> (Smircich 1983, 351)

Hatch (1989) señala que el uso de la metáfora de la cultura encierra complejidad, en consecuencia, es recomendable primero apropiarse a profundidad del concepto de cultura, para luego realizar un estudio organizacional. El enfoque simbólico e interpretativo –que trabaja con las costumbres, tradiciones, historias, mitos, artefactos y símbolos en general– se centra en el directivo como el símbolo fundamental y portador de tradiciones. En este sentido, el abordaje de la cultura organizacional desde la antropología, reconoce las organizaciones como construcciones de orden social, en la que se cimientan conocimientos, redes de significados y procesos psicológicos inconscientes, que dan luz a la naturaleza propia de la organización (Smircich 1983).

La perspectiva cognitiva ha sido desarrollada fundamentalmente por Goodenough (1971 en Smircich 1983), donde las organizaciones son sistemas de creencias o marcos de referencia que los miembros de la organización comparten, puesto que la cultura es una estructura de conocimientos para actuar, el “objetivo del investigador es identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen su mundo” (García Álvarez 2006).

Otra propuesta interesante, que vale la pena mencionar en este espacio, es la desarrollada por De Freitas (1999), que mira la cultura organizacional desde el psicoanálisis, esto es, desde los procesos inconscientes y los imaginarios, que conducen a una estrecha relación de la organización con las subjetividades, y se sitúa en la línea de estudio de los procesos inconscientes y organizacionales (Smircich 1983), que entiende la cultura como metáfora raíz. La autora advierte que la mayoría de los estudios sobre la temática cultural se caracteriza por el excesivo pragmatismo y la objetivación del saber, para manipular y así cumplir los objetivos organizacionales, por ello se concentra en discutir acerca de los elementos que la conforman.

Los individuos se adhieren a las organizaciones por vínculos no solo materiales, sino también emocionales, psicológicos e imaginarios. Entre los estudiosos que han desarrollado esta perspectiva de análisis, podemos destacar un grupo de investigadores franceses, que se han preocupado de investigar las razones y las maneras en que los procesos inconscientes de los individuos son recogidos por las organizaciones para responder a sus demandas. Este tipo de

---

<sup>57</sup> Traducción del autor.

enfoque, que trae el psicoanálisis para ayudar a la comprensión de los fenómenos organizacionales, es relativamente reciente y permite la comprensión de aspectos imaginarios y simbólicos, hasta ahora relegados.<sup>58</sup> (De Freitas 1999, 7)

De Freitas (1999) se refiere a que es posible construir un saber que no esté necesariamente comprometido con la instrumentalización gerencial y que más bien sea capaz de lograr una reflexión sobre las manifestaciones que el ser humano ha logrado construir, ya que el lugar de trabajo también se convierte en el lugar donde se expresan los sueños, deseos y aspiraciones; y que las sinergias de las dimensiones del “espacio-dinámica organizacional” (Martins 2012) ayudarían a analizar un *locus* donde se expresen aspectos de emancipación. De este modo, la organización se configura como un lugar donde se expresan alegrías, frustraciones, inquietudes, reconocimientos. Esto significa, ahondar en el análisis de los vínculos afectivos con la perspectiva de los procesos que se manifiestan en el inconsciente.

Bajo las perspectivas simbólicas, cognitivas, psicoanalíticas, críticas o posmodernistas, que consideran la cultura organizacional como metáfora raíz, es posible interrogarse hasta qué punto es factible superar el tratamiento discursivo de la hegemonía funcionalista, puesto que las relaciones de poder que se establecen dentro de las organizaciones son tan eficaces que, aun apropiándose de un lenguaje integrador, es difícil escapar de la corriente principal positivista.

En el próximo capítulo se explicita el aspecto empírico de este trabajo, y amplía tanto el tratamiento ontológico como epistemológico que es parte del proceso de comprensión deconstructiva del discurso funcionalista de la cultura organizacional, por medio de metodologías cualitativas. Tiene el propósito de contribuir –con el aspecto praxeológico o puesta en práctica de las teorías– a la replicabilidad de la ciencia en los estudios organizacionales.

---

<sup>58</sup> Traducción del autor.

## 5. Etnografía: cultura organizacional y subjetividades

*Esta es una institución [el Musée du Quai Branly...] donde se encontrará finalmente el esclarecimiento de la gran pregunta de esta época, que es: ¿cómo intentar habitar más inteligentemente y más poéticamente el mundo?*

Stéphane Martin, *Entrevista*.

### 5.1. Cultura organizacional en el Museo del Quai Branly

Sobre la base de las reflexiones teóricas precedentes, en este capítulo se realiza una etnografía enfocada para ilustrar la formación discursiva de la cultura organizacional como metáfora raíz, a partir de la cual se describen, entre otros, los aspectos culturales medulares y las subjetividades que fortalecen la perspectiva de la dimensión simbólica y posmodernista del espacio-dinámica organizacional como un espacio sinérgico, de concurrencia y de circulación de significados (Martins 2012), que contrasta con la visión reduccionista y hegemónica de cultura organizacional de los estudios funcionalistas en la administración.

Para la realización de la etnografía enfocada se eligió una organización pública internacional que, para 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 en la selección de la unidad de análisis por parte del autor de este trabajo, prestando atención al criterio de que esta 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 1988) de la dimensión simbólica del espacio-dinámica organizacional.

En consecuencia, la formación discursiva sobre cultura organizacional como metáfora raíz o fundamental (Smircich 1983) tiene implicaciones reflexivas en el sentido de que la organización “es” una cultura y no que esta “tiene” una cultura como variable a ser “manipulada”, como sustenta el funcionalismo. De este modo, la perspectiva de análisis etnográfico permite una descripción profunda e integral de los principales

aspectos dinámicos que la conforman, de acuerdo con el modelo propuesto por Hatch (1993), cuyo análisis se complementa con los aspectos teóricos de los paradigmas simbólico-interpretativo y posmodernista que, como menciona Barnard (2000), se basan en la analogía del lenguaje y utilizan para sus estudios la metáfora de que la sociedad es como un “texto”; por tanto, existe un interjuego paradigmático (Schultz y Hatch 1996) entre estos paradigmas que, a su vez, se nutren recíprocamente.

La perspectiva posmodernista legitima el hecho de que en la investigación existe una unidad entre el sujeto y el objeto (Barnard 2000). Adicionalmente, la perspectiva simbólica e interpretativa ausculta cómo los miembros de la organización interpretan los símbolos; estos últimos mantienen y crean la cultura organizacional. De esta manera, este análisis es una forma de entender la realidad organizacional como una construcción social (Berger y Luckmann 2001) vista desde lo simbólico y lo posmodernista.

El enfoque conforme el método y técnicas escogidos –etnografía enfocada, observación participante y entrevistas– se concentra en el levantamiento de los datos de campo en la secuencia siguiente: identificación de los artefactos, tipificación de los símbolos principales, descripción de los valores y caracterización de las presunciones básicas de la organización, según el modelo propuesto por Hatch (1993). Además, implica visibilizar los discursos de las subjetividades de los miembros de la organización que, en este trabajo, 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. Las subjetividades se exteriorizan como fragmentos de discurso, y están descritos en la parte final de esta sección.

El museo francés del *Quai Branly* se caracteriza por ser una organización innovadora tanto en lo referente a las temáticas culturales cuanto en sus formas y estructuras del trabajo. Es decir, innovación en su continente y en su contenido. Este levantamiento etnográfico ha enfatizado *les petites histoires* o los microrrelatos al margen, en los que fue posible identificar los contrastes de estos con las “grandes historias” o metanarrativas afines al funcionalismo –y taylorismo– que se ha explicado en las secciones anteriores. La naturaleza del contenido que exhibe el museo –artes originarias o *arts premières*– y su propia configuración organizacional, permiten



evidenciar las narrativas de la subjetividad en un espacio singular que promueve el respeto a la diversidad cultural.

En este sentido, el museo se configura como una organización posmoderna porque incluye ideas innovadoras e inusuales dentro de los múltiples tópicos que se abordan en este lugar; este forma un *collage* constituido por la tecnología, el tiempo, la cultura de los otros, la ancestralidad, la diversidad, el diálogo intercultural, y por el hecho que el propio espacio organizacional es atípico en una ciudad cosmopolita como París. La institución mantiene un equipo de profesionales provenientes de las disciplinas más diversas, quienes proponen exhibiciones de alta calidad posicionando al museo como un referente en el mundo cultural.

El edificio del museo es de corte posmoderno, por sus marcados trazos geométricos que insertan en su diseño elementos ecológicos como jardines verticales, albergando en su interior un despliegue narrativo que valora las ideas y las culturas de los “otros”, a través de sus exhibiciones permanentes de *arte originario* o *extra europeo*. Se entiende que en la arquitectura posmoderna hay un eclecticismo en las formas en la que los estilos colisionan, dando un valor expresivo y simbólico a los elementos arquitectónicos; en contraste, la arquitectura moderna es austera y racional, dando importancia a lo funcional.

El museo mantiene una mirada concurrente con la estética occidental; sin embargo, como lo expresa el presidente de la institución cultural, este sentimiento de belleza ayudaría a la gente a vivir en el mundo globalizado de una manera más poética y armónica. En suma, la presencia de la estética dentro de la totalidad del espacio de trabajo es un aspecto esencial en la conformación de la cultura organizacional del museo.

Es así que, para la etnografía enfocada de la cultura organizacional se ha realizado una ampliación del modelo de Hatch (1993) quien a su vez se basa en Schein (2004), sumando los aportes de Geertz (1988) sobre la especificidad de los *símbolos clave* 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”.

Esta es una manera propicia para recuperar las subjetividades –interés distinto al del funcionalismo– que se visibilizan merced a “otra mirada” de la cultura organizacional, y que se fundamenta en preceptos como el de la dimensión semiótica y simbólica del

espacio-dinámica organizacional tal como lo ha desarrollado Martins (2012). Así, el modelo queda como sigue:

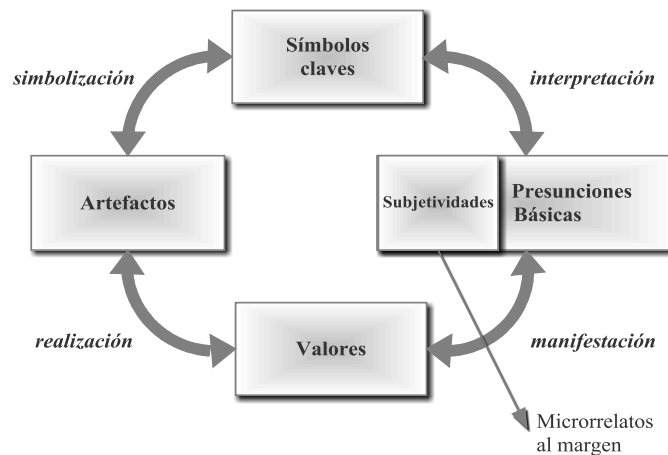


Figura 5.1.1. Dinámica de la cultura organizacional y subjetividades.  
Fuente: adaptado de Hatch (1993) y aportes de Geertz (1988)

Toda vez que se trata de una etnografía enfocada, se ha abordado inicialmente lo que Schein (2004) señala sobre 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, referido al ambiente concerniente con la forma de interrelación con los clientes o usuarios.

Luego, este análisis de la cultura organizacional se complementa con una breve identificación de las relaciones entre las categorías espacio, tiempo y técnica que se suscitan en la organización desde una perspectiva del “espacio relacional” para dar una panorámica general de la importancia del *medio técnico, científico e informacional* (Santos 1994), como expresión de hegemonía en un espacio geográfico, y en el caso de este trabajo, organizacional.

Posteriormente, se ha procedido a identificar la cultura organizacional sobre la base del modelo de Hatch (1993) denominado *dinámica de la cultura organizacional*, que intenta integrar –de una manera procesual– un nuevo elemento dentro de los tres niveles (artefactos, valores y presunciones básicas) de Schein (2004) que son: los símbolos. Y por intermedio de los procesos de *manifestación, realización, simbolización* e

*interpretación*, se remarca el dinamismo en las organizaciones, que reconoce la estabilidad y el cambio en la reproducción de la cultura.

Para la identificación de los *símbolos*, se toma el aporte de Geertz (1988) para hablar exclusivamente de *símbolos clave*, recalcando la contribución de la semiosis social, señalada por Pierce (en Zecchetto 2002), cuya interpretación se la realiza desde la *semiótica del espacio*, que explica las imágenes que han sido registradas en fotografías, y vídeos.

<b>Categorías</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Elementos</b>	<b>Técnicas</b>
<i>Artefactos</i>	Aspectos 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 clave</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 no 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>apreciaciones estéticas</i> .	Observación participante, análisis documental, entrevistas e interpretación de las narrativas al margen.

Tabla 5.1.1. Categorías de la cultura organizacional.

Fuente: adaptado de Schein ([1984]2004), Hatch (1993) y Geertz (1988).

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 que surgieron

en base al estudio de campo: *sensibilidades, reflexividades y apreciaciones estéticas*. Si bien estas no agotan el mundo subjetivo de las personas, 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 extra occidental.

## 5.2. Descripción general del museo

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. Fue inaugurado el 20 de junio de 2006 por el entonces presidente francés Jaques Chirac, quien en el discurso inaugural señaló: “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”<sup>59</sup> (en S. Martin 2011, 1).

La construcción del museo sería para el presidente de Francia “un gesto diplomático más que un acto de política cultural”, que al mismo 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 presidente Chirac a un funcionario de carrera de la administración pública francesa, quien luego asumiría la presidencia ejecutiva del museo.

La adopción del nombre homónimo al muelle deviene de una opción dada 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”; por tanto, el museo podría haberse llamado de “arte primitivo”. La crítica a esa postura de imposición cultural provocó que los teóricos de la antropología imaginaran nuevas denominaciones basado en lo sustancial que se quería exhibir en ese espacio, por ello aparecieron los apelativos como el de “artes originarias” (*arts premiers*); 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

---

<sup>59</sup> Traducción del autor.

objetos con la visión del arte occidental significaba sacarlas del contexto en el que fueron originalmente concebidos, tanto en su función utilitaria como simbólica.

Es así que la idea de denominar al museo como de “arte primitivo” fue descartada para adoptar el nombre similar al 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 Impresionismo, de finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

Se suscitaron 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 –aun si el creador no lo reconociera– y la otra, la de los defensores de la visión etnológica, que sustentaba 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 ni extraer de los rituales a los que están asociados” (Ducoin 2011, 33).

Ducoin (2011) defiende la idea de que este tipo de arte es más de índole antropológico que estético, pero dice que de todas maneras es posible ver las piezas como obras de arte; no hay que olvidar el hecho de aislar un objeto cultural para estudiarlo es propio del pensamiento racional moderno.

Pensar que podemos aislar totalmente un objeto para comprender su esencia es un mito. Todo objeto carga consigo un montón de atributos que el espectador no puede evitar recibir [...]. Pensar que podemos entender una estatua Dogon<sup>60</sup> como un dogon porque está puesta en un altar reconstruido con un pequeño texto explicativo es otra mentira. Los coleccionistas, aficionados o vendedores de arte “primitivo” lo saben bien y desde siempre el valor de una pieza mezcla íntimamente las dos perspectivas [...]. Estos criterios definen la autenticidad de una pieza y son puramente etnológicos. Una máscara tiene que haber sido bailada, y entre más bailó, más auténtica es y más valor tiene. La belleza de los objetos viene de su uso y de sus marcas, que son las pátinas en la mayoría de objetos en madera. (Ducoin 2011, 34)

A pesar de las controversias sobre el tema, para S. Martin (2011) es un debate completamente superado, por ello el museo siguió adelante con su propuesta museológica

---

<sup>60</sup> Grupo étnico del centro de Malí.

y museográfica<sup>61</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>62</sup> como corriente artística contemporánea occidental, que ha sido motivo de larga reflexión por parte de los historiadores y teóricos del arte por su inspiración en las fuentes extra europeas y, particularmente, africanas, que dieron lugar a un mercado del “arte primitivo” alrededor del mundo, particularmente en Europa.

En la misma línea museológica señalada anteriormente, el *Musée du Louvre*, por pedido del propio presidente Chirac en el año 2000, abrió una sala dedicada a las *arts premiers*, concebida por el investigador y coleccionista francés Jacques Kerchache [1942-2001]. Esta sala –vigente en la actualidad– se constituyó en el antecedente para la posterior creación del Museo del *Quai Branly* dedicado en profundidad al mismo tema; la sala en mención se ubica 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.



Fotografía 5.2.1. Edificio del museo del *Quai Branly*. Cerca, la Torre Eiffel.

Fuente: propia de la investigación, 2014.

---

<sup>61</sup> La *museología* se entiende como la ciencia de carácter general que trata del concepto curatorial y la historia 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 2014).

<sup>62</sup> El *primitivismo*, iniciado a finales del siglo XIX, fue acogido por artistas como Paul Gauguin, Pablo Picasso, Wilfredo Lam, entre otros.

La colección del museo del *Quai Branly* cuenta con más de 300 mil piezas; se constituyó de la fusión de los museos *Musée de l'Homme*, fundado por Paul Rivet en 1938, y del *Musée National des Arts d'Afrique et d'Océanie*, fundado por André Malraux en 1962. Stéphane Martin (*Musée du Quai Branly 2012*) expresa que “la colección es el punto de partida desde el cual el museo ha moldeado su identidad, 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 piezas y objetos etnográficos, arqueológicos y artísticos, el museo cuenta con un fondo de 700 mil fotografías y 320 mil documentos; se exhiben de manera permanente 3.500 piezas, que es la parte visible de la colección, representa tan solo 1,16 % del total que guarda el museo, lo que permite inferir acerca de la riqueza espacial del museo, para el desarrollo de investigaciones y exhibiciones.

El tiempo destinado a la construcción el museo y al diseño de las salas de exhibición fue de ocho años; el proyecto inició en enero de 1999, fecha en la cual se promovió el concurso para la construcción del edificio. El concurso estuvo conformado por un jurado internacional que seleccionó un ganador de entre connotados arquitectos y artistas de diversas partes del mundo. En diciembre del mismo año, el arquitecto francés Jean Nouvel fue declarado ganador por su propuesta innovadora en la creación de un espacio público cultural, que implicaba la implantación de una especie de puente de 7.500 m<sup>2</sup> sostenida en grandes estructuras de hormigón que liberaban un jardín botánico de más de 18.000 m<sup>2</sup> diseñado con una diversidad de plantas y árboles que conformaban una floresta de protección delante del museo.

Nouvel, en 2008, en su discurso de aceptación del premio Pritzker, uno de los más prestigiosos del mundo, señala: “[L]a arquitectura tiene el poder de trascender. Ella puede revelar geografías, historias, colores, cualidades de luz. Impertinente y natural, se encuentra en el mundo. Lo vive. Es única. Es un microcosmos, una burbuja. Es una expansión de nuestro mundo en un momento en que el mundo es cada vez más pequeño”.

Adicionalmente al gran edificio principal, se construyeron tres más pequeños que se conectan entre sí; el primero, el *University*, para albergar el área de conservación de bienes culturales; el segundo, el *Auvent*, que conecta el edificio principal con el de la fachada en el que se encuentra la biblioteca y la mediateca, y; el tercero, el *Branly* situado frente a la avenida principal, es el que tiene la fachada con jardines verticales y donde

funcionan los servicios administrativos. El conjunto es una mezcla de arquitectura posmoderna con elementos naturales –los jardines verticales y el jardín principal– que armonizan el paisaje urbano (S. Martin 2011). El jardín principal fue diseñado por el arquitecto paisajista Gilles Clément, que es el creador del concepto “jardín planetario”.



Fotografía 5.2.2. Edificio secundario del museo (Branly).  
Fuente: propia de la investigación, 2014.

Paralelamente a la construcción del museo, se trabajó en los aspectos museográficos, liderados por Nouvel, que diseñó el edificio con objeto de dar unidad entre continente y contenido, contó con la colaboración de Germain Viatte, que dirigió el grupo de restauradores y conservadores para la propuesta museológica más específica. Se destaca en los espacios interiores la singularidad estética de las piezas por efecto de los contenedores y las disposiciones lumínicas que resaltan el valor artístico de las mismas. No todos los continentes del planeta están representados de una manera proporcional y la exhibición no significa una cartografía de las culturas del mundo, sino más bien, las piezas proponen una narrativa que “más que de un gabinete ilusorio de las culturas, la opción escogida cuenta en filigrana la historia de un reencuentro, tal vez doloroso, entre Francia y el resto del mundo” (S. Martin 2011, 67).

El costo total de construcción del museo, según la *Cour des comptes*, ascendió en el año 2007 a 290 millones de euros, y el presupuesto de funcionamiento anual en el año 2011 fue aproximadamente de 67 millones de euros, de los cuales el 20% provinieron de recursos propios y lo restante de una subvención de los ministerios de Investigación y de



Cultura (S. Martín 2011, 68). El precio para la visita general al museo es de 8,50 euros, ofreciendo gratuidad a personas con capacidades especiales y adultos mayores, los primeros domingos de cada mes. El presupuesto de 2013 alcanzó la suma aproximada de 55 millones de euros.

Se podría destacar, de manera general, algunos aspectos posmodernos presentes 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. La arquitectura se refleja en un *collage* de estilos contemporáneo y clásico, sumado a que el contenido del museo privilegia el sentido de respeto de la diversidad humana en un mundo contemporáneo por medio de la valoración de los aspectos estéticos extra europeos, que se constituyen en la principal fuente de la narrativa museística.

Esta narrativa enfoca e identifica “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 en permanente diálogo con las concepciones de arte de Occidente que intenta superar las nociones del llamado “primitivismo” de la historia clásica del arte universal. En adición, el museo 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 o no occidentales.

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 de las cuales provienen y que han creado estos objetos, disponiendo de medios especializados para comunicar los contenidos con la más sofisticada tecnología audiovisual. Del mismo modo, en el aspecto museográfico, la disposición de los objetos dentro de los contenedores en las salas de exhibición tiene un diseño particularmente minimalista, que no invade la forma de mirar y de proyectar los objetos museables para la óptima apreciación de los visitantes.

### **5.3. Relaciones entre espacio, tiempo y técnica**

En una organización las innovaciones tecnológicas no solo alteran su cultura, sino que marcan hitos en un territorio espacio-temporal, puesto que las fuerzas que interactúan en la transformación del entorno, por intermedio de la tecnología, provocan una necesidad

de adaptación de toda la organización para aceptar las nuevas condiciones que exige el desarrollo natural que persiguen los procesos de transformación organizacional. La *técnica* es la forma en la que se realizan las cosas dentro de una organización, que en la idea concebida por Martins (2012) se describe como la “dimensión tecnológica o de los procesos” del espacio-dinámica organizacional que, además, incluye el factor histórico temporal, lo que nuevamente da elementos para establecer una relación trinómica: *espacio-tiempo-técnica*.

La hegemonía del medio técnico, científico e informacional, referido por Santos (1994), se puede apreciar en este espacio desde la entrada del conjunto arquitectónico, con las máquinas *self service* para la compra de las entradas y con los estrictos sistemas de vigilancia. Con el uso de la tecnología digital se evocan los lugares de origen desde donde se han trasladado las piezas, territorios radicalmente distintos al sitio donde se exhiben actualmente; así, hay diversidad temporal y espacial, puesto que con la recreación multimedia es posible generar una visión unificada entre el espacio y el tiempo actuales con los de las culturas originarias.

El uso de la tecnología digital –como se dijo– hace posible adquirir las entradas al museo automáticamente; las aplicaciones de tecnología audiovisual, multimedia e interactiva se encuentran en los lugares lúdicos y educativos del espacio cultural. Además, se dispone de un sistema de comunicación interna para garantizar la seguridad y resguardo de los bienes culturales que se encuentran en el espacio expositivo. La mediateca contiene ordenadores, *scanners* y otros dispositivos de consulta audiovisual conectados a repositorios digitales y bases de datos para facilitar consultas sobre temáticas relacionadas con los tópicos del museo.

Para acceder a la mediateca es necesario inscribirse previamente en el mostrador y con ayuda de tecnología acceder a los equipos donde se encuentra depositada la información digital, la misma que puede ser consultada en su totalidad en la página web <[www.quaibrantly.fr](http://www.quaibrantly.fr)>, e incluye datos sobre la totalidad de objetos, en total 300.000 reseñas, acompañadas de sus imágenes digitalizadas. Se puede tener acceso a los siguientes catálogos: iconoteca, que incluye 310.000 descripciones; mediateca, que tiene 300.000 referencias; colección de objetos, que incluye 8.000 referencias.

Los funcionarios disponen de dispositivos tecnológicos como ordenadores, sistemas telefónicos y videoconferencias; el área de diseño gráfico cuenta con medios

tecnológicos, software y hardware de última generación para elaborar ediciones, diseños y artes relacionados con la comunicación digital. Se dispone de aplicaciones para teléfonos móviles y *tablets* que permiten acceder a toda la información de las salas de exhibición; adicionalmente, las audio guías facilitan a los visitantes un acompañamiento con relatos de contenidos culturales. Incluso, existe una aplicación denominada *le musée en musique* que invita a descubrir la colección de instrumentos musicales con sus registros sonoros.

El museo mantiene una atractiva página web que se actualiza de manera permanente, en ella se explicitan los principales aspectos que contiene el museo y se dan datos sobre su administración, así como las actividades expositivas, culturales, educativas e investigativas; del mismo modo, se puede obtener en dicha página información relevante sobre los servicios de arriendo de las instalaciones del edificio. Otro aspecto relevante es la presencia del museo en las redes sociales para divulgar las exposiciones, los conciertos, los espectáculos y las conferencias. La mediateca, la sala de lectura “Jacques Kerchache” y el programa de las veladas de discusión tienen sus propias páginas en *Facebook*. En los canales *YouTube* y *Dailymotion* es posible encontrar vídeos sobre las colecciones, anuncios de las exposiciones y primeros planos de las piezas relevantes.

#### **5.4. Identificación de actores**

El espacio organizacional es ante todo un espacio relacional; a continuación se mencionan, de manera general, los diez actores que fueron identificados y entrevistados en el Museo del *Quai Branly*: funcionarios y empleados contratados de la organización, que ostentan cargos tanto directivos como técnicos.<sup>63</sup> Ellos conforman –por sus funciones, experiencia, procedencia y formación– una selección representativa para indagar sobre aspectos presuntivos de la cultura organizacional del museo.

Durante el mes de abril de 2014 se realizaron diez entrevistas en París, en distintos espacios del museo, según la secuencia que señala la tabla 5.4.1.; la información obtenida constituye una de las fuentes esenciales, tanto para la descripción de las categorías de la cultura organizacional como para la interpretación de las narrativas de la subjetividad.

---

<sup>63</sup> En la sección 5.10. (cfr. *infra*) se describen, en detalle, a los entrevistados.

ACTORES	ACTIVIDAD GENERAL
Informante A.	Coordinar la ejecución de las exposiciones, eventos y publicaciones.
Informante B.	Elaborar propuestas curatoriales en la colección a su cargo.
Informante C.	Coordinar a los curadores de las colecciones y elaborar propuestas curatoriales.
Informante D.	Gestionar el cumplimiento de los objetivos del museo.
Informante E.	Coordinar la itinerancia internacional y difusión de las exposiciones.
Informante F.	Administrar las producciones artísticas y musicales en el teatro del museo.
Informante G.	Elaborar presupuesto anual, registro de gastos e inversiones.
Informante H.	Planificar y dirigir las producciones museográficas de las exposiciones.
Informante I.	Supervisar la ejecución de las exposiciones, eventos y publicaciones.
Informante J.	Elaborar el concepto y la curaduría de una exposición internacional.

Tabla 5.4.1. Actores identificados en el museo del *Quai Branly*.  
Fuente: propia de la investigación, 2014.



Fotografía 5.4.1. El autor en una entrevista en el museo del *Quai Branly*.  
Fuente: propia de la investigación, 2014.

## 5.5. Aspectos artefactuales

El aspecto más visible del museo es, efectivamente, su conjunto arquitectónico que incluye el jardín y el restaurante, con una capacidad de atención de 2.000 visitantes.

La arquitectura posmoderna está constituida por cuatro 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, que se distingue por su construcción geométrica y colorida, distinta de las edificaciones clásicas de París.

El conjunto edificado 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, a manera de muralla que aísla el conjunto arquitectónico con la avenida principal, ahí se han colocado inscripciones de diversas culturas, como ideogramas chinos o representaciones del arte rupestre ancestral, como recurso museográfico; adicionalmente, el muro transparente sirve para atraer al público con impresos de imágenes alusivas a las exposiciones; esta información se encuentra en varios idiomas y llama hacia una reflexión 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 al vidrio se sitúa la información de las diversas exposiciones y el calendario de actividades que el museo realiza durante el semestre.

Un amplio jardín bordea el museo, incorporando la naturaleza alrededor del edificio. La estructura del jardín está inspirada en diseños de los pueblos extra europeos, con una variedad de plantas nativas que transmiten un mensaje sobre la importancia de la naturaleza asociada al conjunto edificado. El pequeño jardín vertical del edificio secundario (*Branly*) contrasta con el diseño del edificio principal y, a su vez, constituyen una transición entre una arquitectura geométrica contemporánea con la patrimonial, característica de la arquitectura del siglo XIX en París.

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)

En el jardín se ha montado una réplica de gran formato de una cabeza colosal de la cultura olmeca, que muestra la utilización del espacio para albergar testimonios de las culturas ancestrales extra europeas. Algunas oficinas, particularmente las de los

directivos, contienen jardines verticales que dan una decoración ecológica a los espacios interiores del edificio. Los diseños de estos espacios, con escritorios y mesas de trabajo, conjugan los estilos minimalistas con los recargados.

Desde la parte posterior del edificio principal del museo se puede mirar el jardín, siendo también factible 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; la iluminación durante la noche es mediante una serie de luces de neón de colores azul y blanco, contrastando con colores fríos, los cálidos que se reflejan durante del día.



Fotografía 5.5.1. Piezas de Oceanía.  
Fuente: propia de la investigación, 2014.



Fotografía 5.5.2. Vitrina con máscaras de África.  
Fuente: propia de la investigación, 2014.

Los colores de las salas son naranja, rojo, amarillo y azul, que identifican a cada sección de los continentes que exhiben sus obras: Asia, Oceanía, África y las Américas. El lugar está provisto de vitrinas de gran tamaño de diseño multifuncional lo que permite que se adapten a cubrir múltiples necesidades, tales como la rotación de las piezas que se exhiben, actividad necesaria por el tema de preservación de los objetos.

Destacan en las áreas de museografía y conservación, los diseños rupestres en los cielos rasos que aluden al arte ancestral y originario, tanto en sus formas como en su colorido. Cabe señalar que los lugares destinados a la conservación de bienes culturales

mantienen un sistema de climatización, con acceso restringido, conforme a las normativas internacionales relacionadas a la preservación de objetos en los museos, esto se observa con rigurosidad en este espacio del museo.

La señalética, dentro y fuera del museo es abundante, indica de manera clara los distintos espacios existentes para el visitante; la mayoría de caminos, senderos y pasillos tienen accesos para personas con capacidades especiales; adicionalmente, en un lugar del jardín se ha instalado un sofisticado sistema que monitorea la seguridad de los visitantes.

La librería se encuentra en un espacio de transición entre el jardín y la entrada al museo, exhibe una multiplicidad de artefactos, textos y *souvenirs* relativos a la naturaleza del museo y relacionados con las exposiciones. El diseño de este espacio es muy amplio, lo que permite que sea una especie de galería de artículos de arte y artesanía contemporáneos. Las salas de exhibición mantienen una museografía que resalta la elaboración artística de las piezas.

La biblioteca tiene un diseño contemporáneo, y es de fácil acceso a las colecciones; además incorpora en su espacio cubículos y salas de reuniones para los investigadores que realizan sus pasantías en el museo, con un carácter de mayor privacidad. En cuanto a la producción de material informativo, este tiene un diseño muy llamativo, pues se maneja un concepto de diseño gráfico de alta calidad; entre los productos se ha publicado documentación en lenguaje *braille* para personas con discapacidad visual.

## **5.6. Aspectos simbólicos clave**

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

El primer símbolo clave es la pieza 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 la forma de valorar dicha expresión creativa dentro de un contexto contemporáneo occidental. Se trata de 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– ubicada en la sección de artes originarias del *Pavillon des Sessions* del Museo del Louvre, al suroeste del edificio, adquirida en 1998. La riqueza iconográfica del objeto es evidente, puesto que no solamente se aprecia la calidad en la elaboración de la cerámica, sino de los diseños geométricos insertos en el cuerpo de la persona representada. 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.

La composición artística de la pieza es notable, tanto por la intencionalidad de las proporciones cuanto por el manejo del equilibrio en el diseño; particularmente, se evidencia la geometría que se mimetiza en el rostro del personaje. Esta representación forma parte de los símbolos que provienen de la estética ancestral de la cultura chupícuaro, del período formativo tardío o preclásico del territorio noroccidental del actual México, aproximadamente del año 300 a.C., y se dice que fue la cultura que más influyó en la zona de Teotihuacán.



Fotografía 5.6.1. Cerámica chupícuaro, actual México (300 a.C.).

Fuente: propia de la investigación, 2014.

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*, 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 es el complejo arquitectónico del museo, simbolizado en su diseño posmoderno, concebido por Jean Nouvel y descrito anteriormente; el edificio principal del complejo simula un puente sostenido sobre pilotes de hormigón. Adicionalmente, la fachada, que se comprende 30 cubos multicolores, expresa una aparente composición asimétrica en sus formas y colores, pero más bien plasman un conjunto armónico que expresa con claridad la intencionalidad estética del creador.

Los cubos son utilizados con un propósito escenográfico que permite un recorrido particular cuando las exposiciones se apropian de dichos espacios. Interiormente, la distribución de las áreas se constituye en un verdadero reto para albergar las múltiples exposiciones permanentes y temporales, para ello fue necesario trabajar con especialistas que dieron solución a la manera de ubicar los objetos en los lugares más irregulares, pero que demandó un mayor sentido de creatividad en la museografía.

Se podría afirmar que el edificio, junto al icono parisino que es la torre Eiffel, simboliza un sentido integral de ruptura, presente tanto en el contenedor como en las temáticas exhibidas en su interior. El complejo denota un quiebre en los conceptos tradicionales de las artes visuales; además, la ubicación del museo 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 a la valoración de la diversidad cultural y de las apreciaciones estéticas de los “otros”, anteriormente condicionadas al poder colonial.

El tercer símbolo clave evidenciado es su página web: <[www.quaibranly.fr](http://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 este espacio de cultura. De ahí la importancia planteada por Milton Santos (1994) referente al llamado *medio técnico, científico e informacional* y su hegemonía en un espacio geográfico relacional, que fuera mencionado en la sección previa. El sitio en internet cuenta con un total de 700.000 imágenes, de las 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* diez mil.



Fotografía 5.6.2. Captura de la 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 sus proyectos museográficos contemplan recursos multimedia y producciones audiovisuales, presencia en las redes sociales, los repositorios digitales de información, y el uso de programas informáticos actualizados como *e-cards* y *podcasts*. La página web permite descargar los catálogos y más 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 extra europeas, que proviene de la reflexión de una de las presunciones básicas que animan al museo, relacionada con *les arts premiers*. En uno de los espacios del complejo museal está la inscripción 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>64</sup>*

Interpretando el contenido, se podría afirmar que el recorrido en general es una experiencia estética que incide en 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 desde una cosmovisión completamente distinta a la occidental. En términos generales, el museo propone una ruptura con los preceptos tradicionales, incluyendo la arquitectura que está presente en el complejo, misma que ha sido concebida por un arquitecto célebre. Se nota, entonces, una notable dialéctica entre tradición, modernidad y ruptura, ideas que actualmente se discuten en la teoría poscolonial.

Se trata de un ambiente lleno de significados profundos y de objetos provenientes de distintas partes de las civilizaciones extra europeas, 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 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 como una antigua potencia del poder colonial intentó colonizar el imaginario de las culturas originarias.

### **5.7. Aspectos valorativos**

La misión del museo se expresa en la inspiración de “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). Además, 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

---

<sup>64</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 (traducción del autor).

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 yergue en 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 a la aplicación del *Code des Marchés Publics*, que da el ordenamiento administrativo a la institución; por tanto, tiene varios mecanismos de control financiero, razón por la cual se respetan las normas sobre el manejo de los recursos públicos a través del código de las finanzas públicas de Francia. En su calidad de establecimiento público tiene una triple tutela: del Ministerio de Cultura y Comunicación, del Ministerio de Enseñanza Superior y del Ministerio de Investigación; por tanto es simultáneamente 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 entiende el arte desde una mirada inclusiva tanto en la producción material como inmaterial del patrimonio cultural, en relación estrecha con los aspectos de la construcción de identidades sociales y colectivas en el que la etnización y la estetización de la cultura van juntas (Musée du Quai Branly 2014). Las políticas de patrimonialización promueven 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)

Su política editorial establece 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 públicos diversos. La estructura del equipo se basa en personal joven con creatividad y liderazgo, y su forma de planificación es eficiente; el estilo de trabajo se apoya por medio de la conformación de equipos que operan de manera transversal en los distintos proyectos que se realizan. En este contexto 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 la muestra “Queridos Cabellos”.
527.582 visitantes a la exposición “Bienal Photoquai”.
18% visitantes extranjeros.
96% tasa de satisfacción.
223.763 visitantes escolares.

Tabla 5.7.1. Datos del museo del *Quai Branly* en 2013.

Fuente: *Musée du Quai Branly*, 2014.

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 tiene alrededor de treinta años.

### **5.8. 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), que pretende integrar dos vertientes contemporáneas de la manifestaciones humanas e 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 síntesis, 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 cantidad de publicaciones de divulgación como catálogos, libros y recursos digitales y virtuales, sino también por las campañas de difusión técnicamente realizadas en las que el museo se presenta como un lugar de diversidad cultural con un sentido de entretenimiento.

La disposición del museo evidencia el sentido antropológico al reconocer la diversidad de manifestaciones culturales de los pueblos del mundo, esto revela el lema del museo como “el lugar donde dialogan las culturas”; y que, de manera reiterativa se haga alusión en los documentos del museo a la célebre cita del antropólogo Bronislaw Malinowski [1884-1942] que señala la necesidad de apreciar las convicciones y los valores fundamentales de los seres humanos diferentes, a partir del punto de vista de estos.

El museo revaloriza el conocimiento antropológico en sus publicaciones. Esto se pone en relieve en los espacios que llevan el nombre de antropólogos destacados como: *Theatre Claude Lévi-Strauss*. La ideología que anima al museo se relaciona con los temas de la antropología, la etnología, la historia y, en especial, el arte. A ello se suma la visión de que 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).

El museo expresa una visión de encuentro con las culturas extra europeas, en un centro cosmopolita que es un paradigma de la cultura de Occidente; 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 “primitivas” durante un largo tiempo, señala S. Martin (2011), es la concretización de un sueño que muchos intelectuales y artistas han tenido durante más de un siglo.

El circuito 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, conjugado con una arquitectura dispuesta armónicamente con el espíritu del lugar. Adicionalmente, se menciona en la información del espacio expositivo la idea que este sitio es un “*un musée pour tous*” (un museo para todos), cuya aspiración de inclusión sobre la diversidad humana está explicitada en varios lugares de la institución, tanto en las partes en las que se destinan a los usuarios como en los espacios asignados al personal administrativo y técnico.

Para el museo es importante el sentido de responsabilidad laboral; se planifican las exhibiciones por los menos con tres años de anticipación, sin embargo no deja de evidenciarse una sobrecarga de actividades simultáneas, pues los funcionarios tienen varios proyectos que los realizan de una manera concurrente; para esto el museo contrata personal externo de apoyo para las diversas exposiciones y eventos culturales que se realizan permanentemente. La idea de inclusión significa que en la apertura de las exhibiciones, por ejemplo, participa no solo el público invitado, sino todas las personas que colaboraron en estas, desde los investigadores y curadores que elaboraron los conceptos base, hasta los que realizaron el montaje de las piezas. La página web del museo señala:

Si el acceso a la cultura y a las obras de arte está abierto a todos, el camino para llegar a ellas, en cambio, no es igual para todos. Desde la inauguración del *Musée du Quai Branly*, en 2006, practicamos una política de accesibilidad en sentido amplio para compartir una colección de la que tenemos la custodia, para derribar los obstáculos que impiden acercarse al museo. En este espíritu se enmarcan las iniciativas extramuros, vasto campo de posibles vínculos que exploramos –a escala local, regional e internacional– saliendo al encuentro del público y haciendo circular las obras. (Musée du Quai Branly 2014)

El interés que da el museo al reconocimiento del arte originario se siente desde el vestíbulo principal, donde se encuentra una enorme escultura de madera (tótem), pieza representativa de las culturas indígenas norteamericanas, pues incluso en los espacios no museológicos se encuentran elementos simbólicos de culturas del África, Asia, Oceanía y de las Américas. Las oficinas tienen una decoración que, manteniendo un diseño tradicional, contiene elementos alusivos a las culturas aborígenes como representaciones gráficas, tapices, ilustraciones y *posters* de las exposiciones efectuadas.

Destaca la importancia que da la cultura organizacional del museo a la individualidad; las carteleras es un espacio en el cual los empleados y los funcionarios pueden expresar sus subjetividades y, en una suerte de *collage*, plasmar sus sentimientos,

emociones y afectos, así como las apreciaciones estéticas relacionadas con el museo o de la vida particular y familiar. Algunos escritorios de los funcionarios tienen perfumes que los adornan, y la forma de los lugares en donde se ordenan los archivos son de un diseño contemporáneo acorde con la arquitectura posmoderna del edificio.

### **5.9. Narrativas de la subjetividad**

Como parte de los aspectos presuntivos, en esta sección, se han ubicado las narrativas de la subjetividad de los miembros de esta organización cultural. La recopilación de las narrativas y los relatos se ha realizado de manera selectiva, con la perspectiva posmoderna, en donde no hay ideas terminadas ni historias lineales, tal como se explicita en las referencias al cine posmoderno (cfr. sección 2.4.1., *supra*). Los textos de la etnografía organizacional son encuentros con las sensibilidades, las reflexividades y las apreciaciones estéticas en un espacio de inestabilidades, incertidumbres y anhelos.

Se trata de una recopilación de textos libres conjuntamente con una intencionalidad estético-textual para intentar asir lo inalcanzable por el positivismo; estos emergen en los lugares comunes en los que se desenvuelven los individuos en el entorno de su trabajo. No existe una receta en detalle acerca de cómo se realiza una etnografía posmoderna, pues esta no obedece a una forma particular de escribir, sino a una forma en la que el investigador logra penetrar la subjetividad de los individuos para recuperar los fragmentos de discurso que constituyen su sensibilidad y agruparlos conforme unidades de sentido a partir de lo que se ha observado.

Estas voces constituyen pequeños discursos que se contrastan con los grandes discursos modernistas y funcionalistas de la organización. La identificación de estos fragmentos narrativos “al margen” se realiza con base en 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, 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 categorizarse se alcanza una mayor comprensión de ellos.

Esta investigación propone que la categoría *subjetividad* se expresa, desde la perspectiva posmoderna, en tres subcategorías: i. *sensibilidades*, ii. *reflexividades* y iii. *apreciaciones estéticas*. Las sensibilidades implican discursos sobre los aspectos



emocionales, sentimentales, afectivos, entre otros; las reflexividades se manifiestan en los discursos con opiniones sobre sí mismos y el entorno organizacional; y las apreciaciones estéticas son discursos que se relacionan con las manifestaciones creativas y el arte.

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 las dimensiones del 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 de las dimensiones del espacio-dinámica organizacional, tanto en lo relacionado a como “es” o como “debería ser”.
<i>Apreciaciones estéticas</i>	Son descripciones o percepciones relacionadas con el arte, la creatividad, la poética y la estética en general, que se manifiestan o están presentes en las dimensiones del espacio-dinámica organizacional y sus aspectos inherentes.

Tabla 5.9.1. Subcategorías de la subjetividad.

Fuente: Elaboración del autor.

Esta clasificación responde, esencialmente, a una necesidad de agrupar las micronarrativas de los informantes clave, para lograr una articulación en el análisis de los fragmentos de discurso –propuesto por el autor de este estudio– basado en el posmodernismo organizacional y tomando en cuenta las características de la organización motivo de estudio.

Las subjetividades se visibilizan en los microrrelatos, en las pequeñas historias narradas por los miembros de la organización y que son parte del conglomerado de las presunciones básicas que conforman la cultura organizacional basados en 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 funcionalismo organizacional.

Se entiende que estas subjetividades, a pesar de ser manifestaciones de la singularidad de los miembros de la organización, son un aspecto *compartido*; 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, trasferidos entre sus miembros.

Los microrrelatos que vienen a continuación, surgen desde una perspectiva de la etnografía posmoderna, en la que no se cuentan historias de principio a fin, sino “fragmentos” que se entrelazan entre sí a manera de un *collage*. De diez entrevistas registradas en formato digital se han extraído fragmentos discursivos o partes del texto narrativo consideradas *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 tomado algunos relatos relacionados con las sensibilidades, las reflexividades y las apreciaciones estéticas, que pueden, a su vez, ser reinterpretados. Los fragmentos escogidos son considerados por el autor como los más relevantes, con objeto de ilustrar las subjetividades dentro de la organización. Como se notará, estos fragmentos expresan la dimensión simbólica de este espacio-dinámica organizacional, particularmente, sobre los aspectos presuntivos de la cultura que el *mainstream* funcionalista en el análisis organizacional no evidencia. Los microrrelatos hablan por sí mismos.

### **5.9.1. Sensibilidades**

La informante A, directora de desarrollo cultural, menciona que los funcionarios tienen orgullo de ser parte del cuerpo de funcionarios del museo y se identifican con este a pesar de que el trabajo es muy arduo, por las múltiples tareas a cumplir durante el día. Otro elemento que destacan es la independencia en su labor, lo que les hace sentir protagonistas en su propia actividad. Esto permite colegir el sentido de responsabilidad que delega la autoridad, sobre todo porque los retos de la organización son muy grandes. Al referirse al trabajo del museo señala:

Informante A: Pienso que al principio era un reto la apertura [del museo]. Podíamos haber construido un museo que acogiera 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 opinión de la audiencia y 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 forma de práctica de hacerlo, pero también popular en el equipo y eficiente. Me gustaría tener a veces más tiempo para pensar y construir. Porque producimos siete o más exposiciones cada año [...]. Hay mucho contenido [en los proyectos] y por eso todos están felices.

Señala que actualmente tienen excelentes proyectos y que el museo está en su mejor momento, y la directora trata de inculcar esta idea en su equipo señalando que “los retos nunca terminan”, esto se evidencia incluso en la forma de divulgar los contenidos y temas de las exposiciones, por ejemplo: “El racismo sigue existiendo, la no tolerancia hacia otras personas y religiones; todavía existe la ignorancia sobre la cultura de otras personas. Entonces, creo que actualmente todo el mundo, de todas las edades, comprende que es una gran solución el continuar con el diálogo entre las culturas. Eso es algo muy francés, es el espíritu de la Ilustración” (Informante A).

El informante B, 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 que fue un tiempo muy emocionante, y que se sorprendió cuando le propusieron ser parte del equipo de trabajo. Esta oportunidad le permitió conocer a personas muy interesantes provenientes de distintas partes del mundo y con distintos conocimientos, esto le ha permitido tener una interacción internacional.

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

Informante B: Sí, porque pienso, por ejemplo, que yo llegué como arqueólogo –un científico espero– que gusta tener mucho 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 [...]. 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 nos conectamos con todo el mundo, trabajamos con los grandes museos del mundo.

Para el informante B, esta ha sido una gran oportunidad para realizar sus sueños, que los había tenido desde niño; relata que proviene de una familia modesta en una

pequeña ciudad ubicada en el centro de Francia, junto a las montañas, y que cuando mencionó a sus padres su deseo de ser arqueólogo le reprocharon diciéndole que estaba medio “loco”, pues tenían preocupación de cómo viviría con esa profesión. Sin embargo, él tenía la determinación de continuar con su sueño. Ahora tiene a su 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, se siente muy afortunado.

El informante C, director del departamento patrimonial, tiene la percepción de que un museo es como un templo, porque su arquitectura tiene esa semejanza, como es el caso del *British Museum*, por ejemplo, en el que uno tiene un sentimiento especial cuando lo visita porque es un lugar laico pero sagrado, en donde uno “va a mirar un tesoro o algo como un tesoro”.

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

Informante C: Bien, como usted sabe yo estoy muy orgulloso porque, como le mencioné, fui uno de los creadores del museo y de la museografía... Por eso me gusta [...]. El público [en este museo] tiene sensaciones, sentimientos, uno de ellos que hay más libertad que en los otros museos... solamente tienen que sentir [los objetos], entonces, a continuación, si quieren ellos pueden aprender cosas. Y este sentimiento de libertad es manifestado y explicado por el público; hemos preguntado acerca de esto.

Es común el sentimiento de orgullo de los funcionarios del museo, por ser parte de una institución de vanguardia en la gestión cultural en Francia. Señalan que la presencia de recursos museográficos innovadores hace de este espacio organizacional un lugar donde se pueden tener experiencias sensibles y diferentes a lo que ofrecen otros museos.

La informante F, en su calidad de oficial de producciones, menciona que es motivo de orgullo trabajar en el museo, tanto por lo que representa como por la temática que exhibe, pues tiene relación con su formación académica en artes de las culturas no occidentales, especialmente, las del Pacífico y África, esto significa para ella, una realización como profesional de la cultura; otro, como el informante H, responsable de los proyectos museográficos, se refiere a que trabajar en este espacio de la cultura mundial es una experiencia incomparable, por la naturaleza de los objetos de sus colecciones.

El informante D, actual presidente ejecutivo de la institución, se emociona al relatar el inicio del proyecto del museo indicando que comenzó prácticamente solo. Se

asignó un presupuesto considerable para establecer la iniciativa, y dice que tenía mucha libertad dentro de las reglas existentes en Francia, pues a pesar de ser un país que cumple estrictamente las normas de contratación, logró conformar un equipo óptimo para el diseño y ejecución del proyecto, actividades realizadas entre los años 1998 y 2006.

Mientras el museo se construía, el informante D viajó por muchas partes del mundo para observar otras experiencias en la realidad museal, pues tenía interés sobre el rol que la institución podría jugar en el futuro; además, estaba motivado con su reciente cargo. En la narrativa que viene a continuación se explicita la forma en la que se concibió el museo y, especialmente, la influencia que tuvo en las concepciones para el museo, gracias a su conocimiento y sensibilidad cultural:

*Investigador: Entonces las ideas fueron concebidas debido a su experiencia y sensibilidad. ¿Es decir, usted dirigió más o menos el concepto que el museo habría de tener en los planos ideológico y cultural?*

Informante D: Lo sé. Nunca fue tan simple como eso. Yo no estaba solo, trabajaba con un equipo. Pero para ser completamente honesto debido a la situación política, que es bastante excepcional en la administración pública, pude conformar mi propio equipo y no con personas que me fueran impuestas. Tenía una posición muy fuerte en mi equipo, con mis ideas personales diría yo.

*Investigador: Usted ha mencionado que este museo ayuda comprender acerca de la idea de vivir de una manera poética.*

Informante D: Es una fórmula, creo que cada uno de nosotros, supongo, es una buena persona, y que en algún momento está tratando de organizar y hacer de su vida tan manejable como pueda y no agresiva con los demás. Es lo que yo llamo una vida poética. Significa vivir una vida donde la persona hace un bien a sus hijos [...] tratando de dar una armonía a su propia vida. No creo en Dios, 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...

El aspecto de la relación con otras partes del mundo parece ser una de las principales motivaciones para los funcionarios y empleados del museo, tal como relata el informante I, del área de desarrollo cultural; esto implica aprender a relacionarse con personas de diversos países y continentes, que es lo que el informante J, en calidad de curador invitado del Ecuador, señala como lo más gratificante, que se plasma en el reconocimiento de los profesionales no europeos, así como en el respeto de los técnicos del museo hacia las ideas y conceptos que él ha planteado para la exposición que lidera:

Investigador: *Desde el punto de vista de la satisfacción profesional, ¿qué es lo que sientes... en tus esperanzas, en tus anhelos y sentimientos?*

Informante J: Primero, pienso que es magnífico, porque mire, para mí en términos personales, profesionales, es una oportunidad para poner en alto nivel la arqueología del Ecuador, pienso que con el refuerzo que vamos a tener a través del catálogo se va a configurar el tema de la arqueología ecuatoriana [en Francia]. Y creo que, en términos personales, es una emoción, es un halago y espero que todo siga así.

El informante E, encargado de la difusión de las producciones, señala en ese sentido y con emoción, que él trabaja en una nueva y famosa institución, que ello da prestigio y se siente parte de un museo que presenta al público exposiciones de muy alta calidad. Menciona que la causa para alcanzar este alto desempeño por un reducido equipo de trabajo, se debe a su pasión por el trabajo, y que el secreto del museo es el apasionamiento que ellos ponen en cada actividad lo que redundará en el cumplimiento de los objetivos.

### **5.9.2. Reflexividades**

Sobre su vinculación con el museo, la informante A menciona que hace once años le propusieron que trabajara en el proyecto que significó una gran oportunidad profesional pues que se trataba de un concepto y de una idea que no existía en ese momento en Francia; puso todo su esfuerzo para construir tanto la parte física como la conceptual acerca 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 formarían el equipo, qué actividades deberíamos emprender, las cosas importantes que hacer, cómo trabajarían juntos; luego diseñar los perfiles profesionales para contratar al personal”.

Sobre la visión organizacional, la informante A, se refiere a que a pesar de ser el museo una organización vertical –con directores y jefes de divisiones– se toman en cuenta a todos los funcionarios; de esta manera, las cosas no son tan verticales, pues las personas de distintas áreas forman equipos y trabajan juntas para alcanzar con precisión los objetivos trazados por los proyectos.

Investigador: *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?*

Informante A: Podría responder, 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. 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 las civilizaciones que han desaparecido sino de aquellas que están en nuestras colecciones y de los sujetos que han creado 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 en el hecho de que no hay límite de tiempo o lugar geográfico para nuestras temáticas. Así, existe un número muy amplio de temas.

La informante A señala que el museo es una institución joven, de apenas diez años de existencia, pero que es necesario estar en la cima de todo pues siempre deben inventar e innovar, tal como sucedió cuando el museo abrió sus puertas, que fue una estrategia de excelencia que tienen los museos en París, como el Centro Pompidou o el Museo del Louvre. Anota que el museo tiene una buena imagen dentro de la población francesa y de los visitantes de otras partes del mundo.

Con relación al presidente del museo, señala que es una persona de alto nivel de exigencia como servidor público, que se ocupa tanto de los contenidos culturales como de los asuntos administrativos; que tiene una visión creativa y que es dueño de un extraordinario bagaje de conocimientos, en los más diversos campos del saber, lo que ha contribuido para que el museo alcance resultados de excelencia. “Entonces, cuando contrato personas trato que tengan una habilidad técnica o profesional, pero una sensibilidad para el arte y la administración también” (Informante A).

El informante B explicita la originalidad del museo y su organización, aspecto que es compartido por la mayoría de quienes trabajan en este; la idea de lo nuevo está presente permanentemente en los discursos y las narrativas dentro de esta organización de cultura.

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

Informante B: Pienso que este es un museo original porque es nuevo y no tenemos mucha 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, muchas personas que tienen experiencias diferentes y conocimientos interesantes; pero un gran reto que creo que a veces tenemos nosotros –los curadores– es que tenemos una función pública y un papel educativo y, a su vez, somos parte de un mundo conectado con la investigación. A veces no es tan fácil para las personas en el Museo entender como un curador

puede también ser un científico. Un importante vínculo para nosotros, por supuesto es la educación.

El informante B considera que el museo sí ha sido exitoso, porque hay muchas personas que se acercan a visitar las exposiciones para conocer más sobre la diversidad del mundo y también sobre la forma particular en la que se exhiben los objetos. Dice que los funcionarios no se consideran parte de una burocracia tradicional, como la de los museos antiguos, puesto que este tiene una visión diferente; desde su inauguración en el 2006 ya se poseía un reto para el siglo XXI.

Dice que a pesar de ser el museo una institución pública, no funciona como tal, ante todo tiene un objetivo sustancial educativo que, entre otros aspectos, muestra la época colonialista de Francia; además, muestra artefactos de muchas partes del mundo para fomentar el valor de la diversidad humana. Menciona que –como curador– tiene libertad para proponer las exhibiciones o investigaciones desde muchos ángulos conceptuales. Adicionalmente, el informante B se refiere a que actualmente hay un gran debate sobre el rol de los curadores en los museos en el mundo.

El informante C indica que los espacios del museo tienen un diseño particular puesto que, en un espacio abierto, se logró adaptar una museografía que contempla una adaptación a la arquitectura singular del edificio, lo que facilita en las exhibiciones pasar de una región a otra de una manera natural; que no hay necesariamente una secuencia en el discurso expositivo, sino se puede circular libremente por 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 el informante C, la gente estaba asombrada, incluso los especialistas en museos decían: “esto no es nada, esto es un caos, no significa nada”; “esto es posmoderno y anticolonialista también”.

Para el contenido del museo, como se ha mencionado anteriormente, se infiere de las entrevistas que se ha recurrido a recursos innovadores en la forma de exhibir los objetos. La temática por sí misma implicaba diseñar estrategias de comunicación distintas a las tradicionales en el mundo cultural enfocadas en el arte extra occidental; pues no es lo mismo exhibir un cuadro de Van Gogh que una máscara ritual de Oceanía. Sin embargo, la idea de fusionar los discursos y la tecnología con las regiones continentales



–en un solo relato con fines educativos– hace también de este lugar un espacio artístico posmoderno.

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

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

El informante D se refiere a que su experiencia profesional ha incidido en la forma de administrar el museo, especialmente debido a una estadía de un año que la realizó en Tahití como parte de la marina francesa, luego de la cual regresó a París para estudiar administración pública. Esto forjaría su carácter para asumir retos más desafiantes como el de administrar el Centro Pompidou, a la edad de treinta años, que marcó el inicio de su trayectoria en el mundo de la gestión cultural; posteriormente, entre otros trabajos, tuvo la oportunidad de dirigir la producción radial de las orquestas sinfónicas públicas, que le abrió el camino para llegar a ser designado director del proyecto de un nuevo museo –el *Quai Branly*– por el Presidente francés Jaques Chirac.

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

Informante D: Sí, desde el inicio, desde la primera reunión. Entonces sugerí a Chirac qué es lo que se debería hacer; es decir, el método de construcción, le dije que la mayoría de veces los proyectos culturales tienen dos períodos distintos: uno, la construcción de algo nuevo, para lo cual era necesario la creación de una pequeña administración para construir un diseño y trabajar con el arquitecto. Y, otra, una vez finalizada la construcción, esta administración desaparece para el funcionamiento del museo, y se crea otra. En diciembre de 1998, el Museo fue creado legalmente; había un proyecto de ley que se aprobó diciendo: “se crea, en diciembre de 1998, el Museo del *Quai Branly*”, y fue establecida la estructura por el Presidente francés.

En el proceso reflexivo del informante D se nota que ya conocía acerca de las visiones tradicionales que tienen los museos etnográficos, producto de sus viajes a lo largo del mundo visitando experiencias diversas en este campo museal; especialmente de las dificultades existentes en los procesos interpretativos que tienen los curadores por la situación de imposición colonial, por lo que debía proponer algo distinto en una ciudad como París. Para esto era necesario construir un espacio que exhibiera muestras de la diversidad cultural como una alternativa para reflexionar sobre la historia, la filosofía y el lenguaje de los “otros”.

Cuando el informante E presenta los *dossiers* que promueven internacionalmente las exposiciones, dice que es un material de publicidad que contempla una lógica similar a la que tendría, por ejemplo, un catálogo de los productos de marroquinería elaborados por la famosa firma *Louis Vuitton*, puesto que tienen un propósito emocional de persuasión al ciudadano; esto, aplicado al museo, permite que tenga una necesidad de un trabajo de excelencia en la publicidad, y al mismo tiempo profesional de mercadeo.

Informante E: Creo que el presidente maneja esta institución como una institución privada. Trabajamos mucho y estamos felices de hacerlo. Así que es diferente. Por ejemplo, algunas personas que trabajan en otros museos lo hacen como una rutina. Creo que la mayoría de las personas que trabajan aquí –mi sensación– es que no trabajamos en una rutina. Porque tenemos un objetivo a alcanzar. Por ejemplo, cada mes tenemos una exposición. Así, creemos que el equipo de exposición es muy trabajador, todos se involucran. Ese es el sentimiento, estamos involucrados en el proceso. [El presidente del museo] se involucra también, da importancia a los proyectos, es una persona abierta y un líder con conexiones internacionales, trabaja con todo el mundo, es proactivo. No tenemos límites.

Esto se complementa, dice la informante F, sobre el hecho de que el museo está activo en las redes sociales y en la internet, tratando de difundir sus productos culturales al mayor público posible, con ofertas dirigidas a públicos específicos, que implica la inclusión de los diferentes estratos sociales en los objetivos de sus programas de difusión: “para tener una oferta democrática, como la democratización de la cultura, es para hacer algo interesante en primer lugar y abierto a cualquiera, por eso creo que este es el mejor museo”.

Para el informante H, en cambio, lo medular del museo se encuentra en lograr un equilibrio entre lo que los objetos representan con los lugares de proveniencia de ellos y

la apropiación social de estos, pues es necesario detallar las especificidades de las culturas representadas, lo que hace decir al informante J que “están en la punta de los museos del mundo”; incluso en el aspecto organizacional: “no tienen ningún problema y si es que tú les entregas ordenadamente las cosas, ellos solo necesitan tres semanas para tener las piezas y armar la exposición, entonces eso es, nosotros no lo tenemos así y, es algo especial”. En estos aspectos de la eficiencia, el informante I menciona que “somos más eficientes aquí porque somos jóvenes y porque tenemos un presidente que tiene la capacidad de decisión, tiene visión y es muy exigente”.

### 5.9.3. Apreciaciones estéticas

La informante A menciona que en el museo se han acogido más de sesenta exposiciones y han tratado que cada una de ellas tenga una ambientación única, creativa desde el inicio, en lo cultural y artístico, sin perder la idea original creada por el curador: “tengo que revisar el proyecto en varios momentos artísticos, y superviso no solamente el punto de vista artístico sino los aspectos que conectan la idea del museógrafo y el sentido del proyecto, aun cuando el curador podría hacerlo. Ayudo en estas cosas para evitar que los contenidos se conviertan en temas anecdóticos o irrelevantes”.

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

Informante A: Por supuesto, se les anima para que sean creativos, algunos se sienten cómodos con esto, otros no. El asunto de la creatividad no es algo que a la gente le gusta enfrentar. 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 administración– tratamos de que se especialice.

El informante B dice que ha visto –como arqueólogo– las piezas que se exhiben en el museo están conectadas con la sociedad que las produjo originalmente, por tanto los objetos culturales son primordialmente una fuente de información científica y no estética; añade que lo más importante es mirar las conexiones existentes de estas con las sociedades originarias de donde provienen: “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 del arte con las personas autóctonas”.

Es interesante el microrrelato del informante C que narra sobre una de las exposiciones más originales que ha efectuado durante su carrera curatorial, la muestra *La*

*mort n'en saura rien: Reliques d'Europe et d'Océanie* (Nunca habrá la muerte: reliquias de Europa y Oceanía), realizada en el año 2000 cuando todavía trabajaba en el *Musée National des Arts d'Afrique et d'Océanie*. Este proyecto se constituyó en una de sus inspiraciones para los posteriores trabajos e investigaciones que habría de realizar en el Museo del *Quai Branly*. Esta exhibición contenía una serie de restos humanos, primordialmente cráneos y esqueletos. Menciona que la iniciativa se constituía como una expresión posmoderna en el arte, pues se trataba de una curaduría sobre fragmentos de cadáveres humanos que se han utilizado por diversas culturas –particularmente en Oceanía– considerados objetos de arte que imprimían una relación con el concepto de la muerte. Señala que fue una oportunidad para explorar un mundo desconocido e inquietante para la cosmovisión de Occidente.

La exposición reflejaba un cúmulo de conocimientos y prácticas que atravesaban el espacio museal, en el que se destacaban algunas piezas inquietantes, poco conocidas y algunas totalmente desconocidas; las obras remitían a aspectos existenciales del ser humano en las diversas culturas. “Nosotros nos avergonzamos de nuestra muerte o de los ancianos o enfermos, en esta exhibición el visitante tenía una relación directa con la muerte –que está en la mente de todos– y el vínculo que el mundo tiene íntimamente con esta” (Informante C). Es por eso que aplicaron encuestas al público durante la exposición, no solo a los adultos sino también a los jóvenes, para saber acerca de cómo enfrentarían esta idea de la muerte: “fue algo muy diferente”, dice, “se trató, sin duda, de una experiencia de unificación entre la historia, el arte, la antropología y la etnografía”.

Investigador: *¿Hay dos fuerzas: una que mira en términos generales la belleza de los objetos, su estética y, otra que mira las manifestaciones de una cultura dada?*

Informante C: Sí, en aquel entonces había una oposición entre estética y ciencia. Pero al mismo tiempo parecía completamente absurdo, y mucha gente decía que el *Quai Branly* había escogido únicamente el lado estético.

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

Informante C: Sí, pero al mismo tiempo nosotros tratamos de explicar más acerca de los objetos en su contexto, tanto en el catálogo como en la exhibición. Yo formalmente hice una investigación, que no era para el doctorado que realizaba, pero hice investigación sobre la Iglesia en Europa, acerca de los relicarios, particularmente esa clase de relicarios de las monjas del convento cuando elaboraban hermosos trajes para esqueletos, para gente sagrada, como un santo, etcétera. Yo tenía la idea de hacer una comparación entre el arte oceánico

y el arte europeo. Insistí durante mucho tiempo que fuera África la imagen primaria 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 este. Me gusta mucho. Y al mismo tiempo, podría compartir mi pasión por el arte oceánico y tener un espacio extenso en el Museo.

Este último relato del informante C revela los objetivos del museo a partir de su opción por el arte y la posibilidad de un diálogo entre la cultura occidental y la oceánica, conforme los lineamientos y las presunciones básicas que están implícitos en el Museo del *Quai Branly*, que se refiere a la necesidad del reconocimiento de la diversidad de los otros. El aporte del informante C ha sido notable en la dirección de los procesos de investigación y curaduría de las colecciones, donde la idea de una visión posmoderna del arte está presente. Para el informante E, las piezas expuestas deben ser seleccionadas en función de su aspecto estético principalmente.

Investigador: *Usted dijo que hay que poner el objeto primero como una obra de arte y luego como un objeto etnográfico...*

Informante E: Sí, creo que fue muy polémico cuando abrimos el Museo. Presentamos los objetos como obras de arte. Porque consideramos que cada pieza que está aquí es eso. Incluso un pequeño accesorio, los consideramos como obra de arte producidas por artistas que no conocemos. Para mí es parte de la identidad del museo. Cuando me involucré en el proyecto de este museo vi los objetos. Sentí que son hermosos, magníficos. Esta institución ofrece otra manera de ver este tipo de objetos. Creo que esto es una cosa muy importante para mí personalmente.

El hecho de que el museo exhiba un concepto de artistas no europeos significa – para la informante F– romper los clichés que se tenían antes acerca de las culturas extranjeras y que en las exposiciones se abren tres dimensiones de análisis: el antropológico, el etnológico y el artístico. El visitante se impresiona primero con la estética y luego se siente atraído por los otros contenidos. El informante H menciona que “cada objeto tiene una historia especial, algo mágico... no es solo en el arte, sino en los significados que portan estos objetos; hay algo muy poderoso en ellos”. El informante I se refiere al mismo tema de manera análoga.

Investigador: *Pongámoslo de esta manera, ¿qué hace que un objeto sea considerado una obra de arte?*

Informante I: Para entrar en otras culturas por el camino del arte es una especie de [camino] universal... Cuando viajas por el museo de repente te encuentras con un objeto, te enamoras de él y aunque no sabes lo que es, lo

encuentras hermoso. Y entonces podrás decir, bueno ¿qué es? Así que creo que es interesante para mí venir [al museo], y luego si un objeto tiene un fuerte vínculo conmigo voy a tratar de entender su cultura.

Finalmente, el informante D insiste en que la experiencia museal de esta institución ayudaría al ser humano a vivir en el mundo de una manera más poética, más estética, pues se asume que la globalización podría condicionar una existencia con patrones de uniformidad que no permiten una mirada activa e inteligente comprendiendo a los otros; por ello, es importante aceptar a los demás para saber de dónde vienen, sin quedarse con la discusión vana de que existe o no una dualidad entre la ciencia y el arte; en esa perspectiva señala que “tenemos que quitar el polvo de los museos de ciencia –que miran feamente las obras maestras de las personas no blancas– y mostrar los objetos culturales con su valor artístico real”.

#### **5.10. Lista de informantes**

Las entrevistas, que duraron aproximadamente una hora cada una, se realizaron a actores clave del museo; fueron realizadas principalmente en idioma inglés pero incluyeron fragmentos en francés, con excepción de la entrevista al curador invitado, a quien se la realizó en español. Los diez informantes entrevistados forman parte de la etnografía enfocada realizada en el *Musée du Quai Branly* de París durante el mes de abril de 2014, y se describen a continuación.

*Informante A.* Género: femenino. Rango de edad: 40-49. Nacionalidad: francesa. Tiene el cargo de Directora de Desarrollo Cultural; coordina y supervisa la ejecución de las exposiciones, eventos y publicaciones. Además, incentiva y promueve la oferta expositiva nacional e internacional. Es graduada en negocios y también en historia de las religiones. Tiene habilidad para el manejo de personal y conocimientos sobre las corrientes museísticas contemporáneas. Se nota su capacidad de liderazgo y de negociación. Trabaja en el museo desde el año 2002; anteriormente, se desempeñaba como funcionaria en gestión cultural del Centro *Pompidou* de París.

*Informante B.* Género: masculino. Rango de edad: 50-59. Nacionalidad: francesa. Es curador y responsable de las colecciones de las Américas. Elabora las propuestas curatoriales y de investigación en las colecciones de las Américas, a su cargo. Tiene formación de Arqueólogo y posee sólidos conocimientos sobre investigación científica

social y la preservación de bienes culturales. Se vinculó al museo en el año 2005, luego de una larga trayectoria como arqueólogo en varias partes del mundo.

*Informante C.* Género: masculino. Rango de edad: 60-69. Nacionalidad: francesa. Ostenta el cargo de Director del Departamento de Patrimonio y Colecciones. Coordina y supervisa a los demás curadores en el manejo de las colecciones. Tiene habilidad para elaborar propuestas curatoriales y de investigación en la colección de Oceanía, a su cargo. Su formación es en historia del arte, posee conocimientos sobre investigación científica social y de las corrientes museísticas. Además, tiene habilidad para el manejo de personal. Inició su trabajo en el año 2000, cuando se plantearon las propuestas arquitectónicas y museográficas del museo.

*Informante D.* Género: masculino. Rango de edad: 60-69. Nacionalidad: francesa. Es el Presidente del Museo. Realiza actividades en gestión cultural para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución, como establecimiento público. Se graduó en la Escuela Nacional de Administración Pública de Francia. Tiene una vasta experiencia en gestión y negociación internacional y en museología. Es el iniciador del proyecto en el año 1999, y labora en el museo hasta el presente. Anteriormente, se desempeñaba como Jefe de Gabinete del entonces Ministro de Cultura de Francia.

*Informante E.* Género: masculino. Rango de edad: 30-39. Nacionalidad: china. Su actividad es la de coordinar la difusión de exposiciones y producciones, así como fomentar la itinerancia internacional. Se formó académicamente como ingeniero, pero luego realizó estudios en gestión cultural. Posee habilidad para la difusión de contenidos culturales, históricos y educativos a través de los medios impresos y audiovisuales. Trabaja en el museo desde hace cuatro años, en el Departamento de Desarrollo Cultural.

*Informante F.* Género: femenino. Rango de edad: 20-29. Nacionalidad: francesa. Es Oficial de Producciones. Administra las producciones artísticas y musicales en el teatro del museo; además, promueve la realización de seminarios, talleres y eventos relacionados con varias facetas de las exposiciones y la cultura en general. Se graduó en historia de las artes del Pacífico y tiene una maestría en museología en la Escuela del Museo del Louvre. Posee habilidad para las relaciones humanas y para el manejo de la información cultural. Se vinculó hace seis meses al museo, luego de haber realizado una pasantía en este.

*Informante G.* Género: femenino. Rango de edad: 40-49. Nacionalidad: francesa. Es la responsable del área administrativa y financiera. Se encarga de elaborar el presupuesto anual y el registro de los gastos e inversiones. Estudió arqueología e historia del arte en la escuela del Louvre, pero se desempeña actualmente en el área financiera del museo. Tiene conocimientos en gestión de recursos financieros. Trabaja en el museo desde hace cinco años.

*Informante H.* Género: masculino. Rango de edad: 30-39. Nacionalidad: francesa. Es el Jefe de Proyectos. Planifica y dirige las producciones museográficas para las exposiciones. Se formó como Ingeniero Industrial. Tiene conocimientos en planificación y organización de actividades de producción museográfica y de diseño de exhibiciones. Se vinculó al museo desde hace tres años, como técnico de seguimiento en la ejecución de los proyectos museográficos.

*Informante I.* Género: femenino. Rango de edad: 40-49. Nacionalidad: francesa. Tiene el puesto de Directora Adjunta de Desarrollo Cultural. Supervisa la ejecución de las exposiciones, eventos y publicaciones. Realizó estudios en historia, ciencias políticas y gerencia cultural. Posee una larga trayectoria en la administración pública. Tiene conocimiento sobre las corrientes museísticas contemporáneas. Se vinculó al museo hace tres años.

*Informante J.* Género: masculino. Rango de edad: 50-59. Nacionalidad: ecuatoriana. Es Curador Invitado del museo para el período 2014-2016. Se encuentra elaborando el concepto y la curaduría de una exposición internacional sobre chamanismo y divinidades del Ecuador precolombino. Tiene formación de antropólogo y arqueólogo. Posee una larga experiencia como curador de exposiciones arqueológicas en el Ecuador.



## 6. Coda: autorreflexividades

*El autor siempre deja rastro [...]. Si hay discurso, hay autor, porque los discursos no se hacen solos. Y los autores somos de carne y hueso: vivimos en un lugar y un tiempo y pertenecemos a una cultura –y no a otra.*

Daniel Cassany, *Afilarse el lapicero*.

### 6.1. Autorreflexividad y posmodernismo

Este estudio, construido como “un discurso sobre el discurso”, ha constituido también un espacio para la expresión de la subjetividad del autor a partir de recursos narrativos, pues es falsa la idea de que los estudios científicos –dice Daniel Cassany– reflejen la realidad con plena objetividad y frialdad; efectivamente, el autor deja su propia huella en los textos.

Con la cita de Cassany (2007), en el epígrafe, se evidencia el escondite que da la forma impersonal al lenguaje –el uso del “se”– que a veces exige el escrito especializado; y, a sabiendas de que las conclusiones en muchos casos no es sino otra forma de los prólogos –como dice Enrique Kalva–, se ha optado como cierre de la tesis o “coda” la denominación de “autorreflexividades” en lugar de las habituales “conclusiones”.

El resultado de la investigación posmodernista en el ámbito de las organizaciones radica, precisamente, en la ampliación de la teorización autorreflexiva debido a que, como menciona Mary Jo Hatch, el posmodernismo hace un llamado a los teóricos a reflexionar sobre sí mismos y a revelarse. Este ha sido el espacio para ello. La tarea de la teoría posmodernista es reconocer la naturaleza elusiva del lenguaje que se manifiesta, a su vez, en los propios discursos y prácticas del investigador.

La reflexividad, anota el filósofo Hilary Lawson, es el predicamento posmoderno que hace referencia a la crisis de las verdades y de los valores; y este proceso de reflexión ha significado una forma de autoconciencia acerca del rol fundamental que tiene el lenguaje, el discurso, la teoría, el signo y el texto, relacionados con el mundo organizacional y sus autores. La reflexividad se convierte en una provocación a las verdades dadas y a la propia realidad, para enfrentar el mundo organizacional, lleno de incertidumbres y carente de verdades absolutas.

La autorreflexividad es, en general, una espiral con múltiples interpretaciones, una impronta que se deja en los resultados de la indagación; entonces, esta huella se expresa en los ámbitos ontológicos, epistemológicos y praxeológicos –que se mencionan a continuación– revelando diversos aspectos de la sensibilidad del investigador.

## **6.2. Autorreflexividades ontológicas**

La perspectiva moderna en la administración mira la organización como un fenómeno objetivo con la idea de comprobar y experimentar sobre su ámbito de acción; las teorías críticas, interpretativas y posmodernas se orientan a la comprensión de la singularidad organizacional; además, desde la visión posmoderna el objeto ya no solo constituye la organización sino la propia teoría organizacional, y la deconstrucción subvierte la lectura tradicional de los textos hegemónicos. De esta manera, se han configurado dos interpretaciones para entender la naturaleza de las ciencias sociales: la explicativista y la comprensivista; que se manifiestan en una dicotomía entre el objetivismo y el subjetivismo.

La comprensión de las metáforas abre una vertiente para comparar las organizaciones como si estas fueran máquinas, organismos, culturas, cerebros, cárceles, sistemas políticos o instrumentos de dominación; empero, las metáforas tienen limitaciones puesto que no son propiamente teorías y es pertinente complementar el análisis de los fenómenos organizacionales con el concepto *paradigma*.

Un paradigma es un supuesto que comparte una comunidad científica y sirve para comprender como suceden las transformaciones en los diversos campos disciplinarios, que se sustituyen unos a otros. El concepto de paradigma en el *management* es múltiple, permite asociarlo, tanto con las prácticas que definen fronteras disciplinarias como con las perspectivas para analizar los fenómenos organizacionales, y es desde la primera acepción que es posible un acercamiento con el concepto *episteme* desarrollado por Foucault.

Desde una visión paradigmática, el funcionalismo se ha establecido como la corriente dominante y hegemónica en los estudios organizacionales, que tiene su fundamento en el llamado positivismo de la teoría sociológica, y en el taylorismo y fordismo de la teoría administrativa. El funcionalismo, en el ámbito de la teoría, se entiende como una manera de oponerse al cambio social y tiene una perspectiva mecanicista de

los fenómenos organizacionales. Se centra en las ideas sobre eficiencia y efectividad. La hegemonía del funcionalismo significa un proceso de dominación ideológica, que ha sido aceptado de manera pasiva por los grupos subalternos.

Existen corrientes alternativas a la mirada funcionalista, como la teoría crítica y el posmodernismo, que conforman lo que se ha denominado *estudios críticos en la gestión*, pero no poseen preceptos teóricos similares. Y es desde la visión posmoderna en los estudios organizacionales que esta investigación ha abordado la comprensión y deconstrucción del discurso funcionalista de la cultura organizacional para mirar alternativas a partir de la subjetividad.

Es importante considerar el tiempo histórico en el que se vive para obtener una mirada más amplia sobre al paradigma funcionalista y sus alternativas, que se pueden estudiar en el marco de una dialéctica entre la modernidad y la posmodernidad. La centralidad de la discusión de esta dialéctica radica en la comprensión de que la posmodernidad puede ser entendida como algo nuevo, o solo como una extensión de la modernidad. Se ha asumido en esta tesis que se vive desde mediados del siglo XX una posmodernidad, toda vez que se parte de la premisa que existe un agotamiento de la razón modernista.

La teoría crítica de la Escuela de Fráncfort abarcó el estudio de la modernidad ilustrada que proponía un proyecto emancipador para alcanzar el “progreso” en nombre de la civilización. Lo medular de esta discusión se sintetiza en las ideas contrastadas entre Jürgen Habermas y Jean François Lyotard; el primero critica el proyecto moderno para rescatar el proyecto emancipador y, el segundo, proclama el fin de los grandes relatos o metarrelatos.

Un aspecto es la posmodernidad entendida como etapa de ruptura histórica, y otro el posmodernismo como mirada filosófica, que pueden o no ser concurrentes; por tanto, los teóricos sociales deben tener claro cuando se refieren a la posmodernidad y cuando intentan una postura posmodernista. En esencia, una cosa es producir ciencia social sobre la posmodernidad y otra distinta hacer ciencia social posmodernista.

La dialéctica entre la modernidad y la posmodernidad da cuenta de una mirada de los estudios críticos en la gestión que contienen a la teoría crítica de Fráncfort y al posmodernismo, entre otros, que mantienen una postura de disenso en relación con la hegemonía del funcionalismo. Y la visión posmodernista mira el espacio organizacional

fuera del centro hegemónico, del fin de las grandes narrativas modernistas, al margen del logocentrismo y sensible a las diferencias, en donde se pueden apreciar las subjetividades, y en la que la realidad se constituye a través del lenguaje.

La posmodernidad se popularizó inicialmente en la arquitectura como una reacción al modernismo, favoreciendo las ideas de reflexividad, ironía, artificio, azar, anarquía, fragmentación, pastiche y alegoría, y que, a su vez, se sintetiza en un análisis organizacional con tres categorías: fragmentación, textualidad y resistencia, según Mats Alvesson y Stanley Deetz.

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 final se refiere a una supuesta libertad absolutoria de la humanidad. Dada la característica de la fragmentación posmodernista se precisa ver los microrrelatos y las singularidades que se manifiestan en los individuos, que no siempre siguen un orden lineal –con un concepto de principio a fin– sino se constituyen por fragmentos, narrativas inconclusas, historias no contadas.

Sobre lo dicho, con la mirada posmodernista 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 distintas dentro del análisis organizacional; y el investigador que acoge el posmodernismo debe intentar revelar las relaciones de poder para mostrar la fragilidad de la vida organizacional.

Dentro del ámbito de los estudios organizacionales, se han establecido dos visiones posmodernistas: una “débil” y otra “fuerte”; la primera es una versión más plural, más cercana a los postulados de la teoría crítica; la segunda, lleva a una radicalización del discurso que termina en la conocida frase de “todo vale”, que ayudaría al entendimiento de la organización, pero ha recibido cuestionamientos. Este trabajo se ha sustentado en la visión del posmodernismo “débil”, que dialoga con la teoría crítica en los estudios organizacionales.

En suma, la ontología posmodernista se vincula con la afirmación de que habría una época posmoderna con verdades relativas, inestabilidad, flexibilidad, límites difusos; y permite una comprensión distinta de los fenómenos organizacionales que devienen en nuevas formas de acción, difíciles de alcanzar bajo una ontología modernista y

funcionalista. Las categorías con las que se pueden abordar los fenómenos en el ámbito de los estudios organizacionales posmodernos son la deconstrucción, el discurso y la subjetividad.

La deconstrucción se insertó en el lenguaje corriente como parte del giro lingüístico que moldeó las teorías literarias y las ciencias humanas a fines de los años 60, y se enfocó principalmente en buscar las relaciones entre el lenguaje y la filosofía. Jacques Derrida acreditó y popularizó el concepto de la deconstrucción en los ámbitos humanos y sociales como base de su creación intelectual.

El concepto *deconstrucción*, en el sentido derridiano, se constituye de esta manera en una nueva manera de análisis del texto, entendido en un sentido amplio como discurso político, social o filosófico, con objeto de revelar las ambivalencias latentes en los textos, constituyéndose así en un aporte para la investigación social; así es posible auscultar verdades que no se perciben inmediatamente y contrarrestar la hegemonía del logocentrismo.

El logocentrismo es revelado en la medida que se asume que el habla existe antes de la escritura, y que tradicionalmente se ha entendido como la forma total y primaria de la expresión discursiva, pero se ha ignorado y ocultado el hecho de que la escritura es un suplemento del habla y queda algo que está “ausente”, que tiene que ser añadido.

Carlos Reynoso postula que la deconstrucción es una actividad crítica en las ciencias sociales, con la cual se atacan las afirmaciones parciales, las hipótesis específicas, los supuestos ocultos y las epistemes desde las cuales se habla, para afirmar algo que parece contrario a la razón, al sentido común y a la evidencia. Deconstruir, entonces, no es una invitación al caos sino una manera de preguntar y también de interrogar un texto, un discurso, un fenómeno e incluso la misma filosofía.

El concepto *discurso* ha sido tratado desde un sinnúmero de perspectivas y se ha utilizado de diferentes maneras conforme el abordaje de los distintos autores, inclusive ha llegado a definirse como sinónimo de ideología, y con la influencia del uso francés del término actualmente tiene una definición polisémica como fenómeno supra lingüístico. En el ámbito organizacional se estudian los medios para controlar los discursos para lograr cambios en las prácticas discursivas y establecer una ingeniería de cambio social, promoviendo una visión funcionalista de los procesos administrativos.

La contribución de Michel Foucault es sustancial para abordar una teoría social del discurso y de manera particular la relación entre el discurso y el poder; además, se incorporan aspectos sobre la construcción discursiva de los sujetos sociales y su implicación en el cambio social. Así, desde la mirada posestructuralista y hermenéutica, las prácticas discursivas constituyen el saber de una determinada disciplina y establecen condiciones de su propia transformación. Foucault tiene una visión del poder que traspasa todos los discursos, y que no necesariamente se concentra en las altas esferas, sino a nivel microfísico en estrecha relación con el saber.

Foucault desarrolló la definición de discurso desde varios aspectos, y aparece en dos fases de su pensamiento: el arqueológico primero, y el genealógico después. Él lo define como formación discursiva, como grupo de enunciados en los que se puede encontrar patrones de regularidad definidos en términos de orden, correlación, posición y función. La articulación entre las reglas de formación entre lo discursivo y lo no discursivo harían del discurso una práctica social mediada por una práctica discursiva.

Norman Fairclough dice que en el análisis crítico de discurso, las prácticas discursivas son ante todo textos escritos u orales, pero que cuentan con otros componentes sociales relacionados con su producción, consumo y distribución, y que están investidas de poder e ideología, puesto que los signos se encuentran motivados socialmente. Por tanto, con la identificación de la ideología que está presente en los discursos organizacionales, bien sean funcionalistas o no, se puede comprender cómo se manifiesta el poder con sus “criterios de verdad”.

La subjetividad en el individuo se constituye tanto en una situación de carácter psíquico entendida como historia personal, como en una configuración cultural en el contexto de una historia de carácter social, que moldea un estado particular de subjetividad en los individuos. Se alude en este trabajo como *subjetividad*, no exclusivamente un proceso psicológico, sino un proceso social, de construcciones de sentido que trasciende lo individual, que no niega la individualidad, y se sustenta con elementos acumulativos para dar sentido social que permite poner en evidencia premisas no manifiestas o que se omiten en los estudios funcionalistas de la organización. Estas premisas se refieren a las sensibilidades (sentimientos, emociones), reflexividades y apreciaciones estéticas que se insertan en la expresión del lenguaje.

La irrupción de la subjetividad en el análisis organizacional posmoderno abre alternativas para mirar los entornos de trabajo, pues la modernidad ha demarcado demasiado los procedimientos con el uso de la razón, y considera que los seres humanos no han dejado de ser apéndices de la máquina. Por ello, la reivindicación de la subjetividad da otra perspectiva a lo organizacional, que va más allá de las colectividades laborales para centrarse en los actores individuales y sus singularidades. De este modo, se pone en evidencia la necesidad de utilizar métodos cualitativos que permitan enfocar y analizar las subjetividades y las intersubjetividades, como una manera de deconstruir los discursos y las prácticas en las organizaciones

De ahí la importancia del enfoque etnográfico en la recuperación de los relatos de vida y de las 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 narrativa y, al mismo tiempo, construir una interpretación a partir de lo que se ha sido narrado por parte de los actores.

### **6.3. Autorreflexividades epistemológicas**

Una estrategia cualitativa de investigación, relacionada con las teorías posmodernistas y simbólico-interpretativas, se fundamenta en la comprensión del fenómeno organizacional, y además el objeto de investigación incluye la propia teoría organizacional.

La ontología y la epistemología son complementarias, la primera da a conocer los preceptos constitutivos de las teorías y, la segunda, la forma de conocer la realidad organizacional; en este sentido, se precisa identificar una metodología afín a las teorías posmodernistas y simbólico-interpretativas. La visión objetivista se sintoniza más con las teorías modernistas de la organización, la subjetivista con la teoría interpretativa y la posmoderna. Así, con una mirada no positivista el conocimiento inherente en las ciencias sociales y la gestión no se centraría tanto en explicar los fenómenos cuanto en comprenderlos, y que para lograr esa comprensión se requiere de la interpretación.

La naturaleza de una investigación cualitativa admite el concepto de recursividad, que implica que los supuestos de partida pueden ser revisados como una forma de

autoconciencia del investigador, que se encuentra en un proceso de comprensión del objeto de estudio a lo largo de la investigación, y que comprende, entre otros, la aplicación de los métodos deconstructivos, la interpretación etnográfica, la observación participante, las entrevistas en profundidad, los estudios de casos, el análisis del discurso y la teoría fundada.

En este contexto, se pone en relieve la necesidad de dar otras miradas dentro de la administración y los estudios de la organización, para rescatar el factor humano en los espacios laborales y sobrepasar la dominante matematización de la reflexión. Más allá de las discusiones sobre la validez de los métodos cuantitativos o cualitativos para estudiar el fenómeno organizacional, lo importante es rescatar, en la investigación social, la idea de la inferencia científica como sistematización del razonamiento en la creación de pensamiento en las ciencias sociales. La inferencia encuentra significados en los resultados y expresa de manera clara y argumentada cómo los resultados constituyen un camino desde el punto de partida.

El problema de investigación trae implícito la aplicabilidad de los métodos y técnicas, conforme el enfoque adoptado, que en el caso de lo cualitativo implica que algunas categorías se descubren en el momento del desarrollo del estudio. En este sentido, se han identificado tres métodos como los más idóneos para la investigación de la organización y que se interrelacionan con los conceptos generales del posmodernismo, que son la fragmentación, la textualidad y la resistencia.

Estos conceptos se han relacionado con las categorías determinadas en los objetivos de esta investigación, que son la deconstrucción, el discurso y la subjetividad, lo que permitió identificar los tres métodos de investigación: la práctica deconstructiva, el análisis crítico del discurso y la etnografía. La práctica deconstructiva permite poner en evidencia las metanarrativas y el logocentrismo funcionalista, el análisis crítico del discurso estudia las formaciones y prácticas discursivas así como la hegemonía del poder, y la etnografía realiza una descripción densa de la cultura organizacional, junto con las subjetividades presentes en los microrrelatos de los miembros de la organización.

Si bien la deconstrucción no es propiamente un aparato metodológico, Derrida tampoco lo concibió de tal manera; como postura filosófica asume, sin embargo, el estatuto de método, especialmente para analizar la propia teoría social y observar la



artificialidad de la realidad organizacional. Desmonta los discursos y devela las verdades dadas como universales o logocéntricas, para revertir las jerarquías.

La deconstrucción en el análisis organizacional implica el estudio de un determinado concepto o texto para descentralizarlo y reconstruirlo, tomando en cuenta los elementos que tradicionalmente no han sido considerados, así se revela la incertidumbre del discurso en las organizaciones.

Es posible aplicar el análisis crítico del discurso paralelamente con el método arqueológico de Foucault, para el análisis de las formaciones discursivas, toda vez que este último es una forma de análisis discursivo en la modalidad de “archivo” o sistema de condiciones históricas que permiten los enunciados. De este modo el método arqueológico sirve para observar cómo las condiciones de posibilidad del saber surgen en las reglas de la formación discursiva.

El análisis de discurso (AD) se entiende como un sistema analítico que parte de lo complejo a las partes, tal como la lingüística descompone la lengua con objeto de comprender la realidad social. Y la relación del lenguaje con los contextos sociales implica un reconocimiento del análisis social del discurso, que es afín a la metodología del análisis crítico del discurso (ACD), para conocer cómo el ser humano transforma la realidad, puesto que el lenguaje se materializa en ideología.

El ACD ha sido adoptado por diversas corrientes posmodernistas como un recurso de revelación discursiva, particularmente en los estudios que han tenido influencia de Foucault, que revela el concepto de interdiscursividad puesto que un discurso no existe aisladamente sino en la relación con otros discursos.

John Brewer dice que la etnografía ha sido uno de los principales métodos de la investigación cualitativa en las ciencias sociales como estudio de las personas en sus entornos naturales de ocurrencia. Mary Jo Hatch se refiere a la necesidad de la recuperación de la etnografía como eje metodológico en el ámbito de la teoría organizacional, destaca su idoneidad para el análisis cualitativo, cuya particularidad radica en la perspectiva que toma en cuenta las voces y las miradas de los propios protagonistas (*emic*). Con la etnografía enfocada se realizan visitas de campo cortas en lugar de extensas, y se utiliza intensivamente la tecnología audiovisual para la recolección de datos; se concentra en las actividades comunicacionales, enfocando con precisión su objeto de análisis.

La etnografía, en general, es el método idóneo para desarrollar una descripción densa, señalado por Clifford Geertz, como teoría interpretativa de la cultura, que contrasta con una descripción superficial, y entonces este método se enfoca en los significados particulares de los miembros de la organización para codificar regularidades abstractas; así el investigador pone en evidencia las subjetividades de “los otros” por medio de un proceso intersubjetivo.

#### **6.4. Autorreflexividades praxeológicas**

En este punto, los aspectos de la praxis se relacionan con la deconstrucción entendida como un proceso de reflexión conceptual de la dimensión simbólica del espacio-dinámica organizacional postulado por Paulo Emílio Matos Martins, para hacer un ejercicio de su resignificación. Este espacio-dinámica no debe entenderse como sinónimo de organización sino, se refiere, exclusivamente, a los análisis que contemplan la multidimensionalidad sinérgica y la historicidad de la dinámica de este *locus* como (re)productora de significados y de la propia cosmogonía de este universo social.

La incorporación de la premisa de lo simbólico permite articular las referencias teóricas entre el posmodernismo organizacional con la formulación conceptual de la cultura organizacional, establece un desmontaje del concepto de cultura organizacional para poner de manifiesto las verdades consideradas como universales y hegemónicas del discurso logocéntrico, y llegar a un planteamiento de resignificación simbólica.

Para alcanzar una aprehensión conceptual de la dimensión simbólica y cultural del espacio-dinámica organizacional se precisa abordar la cultura de la organización en un amplio espectro de interpretaciones semióticas y de resignificaciones espaciales, temporales y relacionales, así como de construcciones de sentido. Este espacio-dinámica de concurrencia es multidimensional, cuyas dimensiones tienen un enfoque polifónico en lo material o lo físico, lo humano o de las personas, lo tecnológico o de los procesos, lo política o del poder, y lo simbólico o lo cultural.

La dimensión simbólica y cultural, según Martins, constituye el aspecto que, siendo a su vez una parte de las aristas de un pentágono, es al mismo tiempo “la dimensión síntesis” de todas las demás, por su carácter semiótico y de trama de significados, pues se trata de un factor esencialmente humano que incluye en su esencia a las otras, asunto que encuentra cabida en el simbolismo y el posmodernismo organizacional.

El entramado simbólico de significaciones se manifiesta en la organización y permite la comprensión de los procesos dinámicos de la cultura, expresados en la filosofía, la ideología, los imaginarios, la relación con el entorno y su colectivo, con objeto de establecer una mirada desde los estudios organizacionales posmodernos.

El concepto de cultura organizacional se posiciona en la medida en que se entiende a la organización como un sistema social en la que se tejen relaciones intersubjetivas; y por tanto construida simbólicamente, en la que los sujetos dan sentido desde sus propias singularidades y diversidades. La idea de los significados compartidos implica una noción semiótica y simbólica de la cultura, que es la premisa de la cultura organizacional como una “metáfora raíz” y no como una “variable”.

Geertz puso énfasis en la interpretación simbólica de la sociedad y este enfoque es una base paradigmática para el estudio de la organización contemporánea, dentro de la línea posmodernista y simbólico-interpretativa; y Hatch sugiere una dinámica de la cultura organizacional, que intenta integrar los tres niveles propuestos por Edgar Schein (artefactos, valores y presunciones básicas), con los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación, para remarcar el dinamismo en las organizaciones, en el que se reconoce la estabilidad y el cambio en la reproducción de la cultura.

La mirada deconstructiva de la multidimensionalidad sinérgica del espacio organizacional es también el repositorio en donde se establecen interacciones con los procesos técnicos, en una secuencia temporal que parte del pasado, se configura en el presente y se proyecta para la posteridad. Entonces, se pueden ver las relaciones de la trilogía espacio, tiempo y técnica en el análisis organizacional, desde donde se concibe el espacio social con una dinámica temporal. Milton Santos se refiere a que el medio técnico, científico e informacional se constituye en una expresión de hegemonía de un espacio geográfico, que al invadir distintas instancias sociales, constituye buena parte del equipamiento tecnológico organizacional.

La serie de “órdenes del discurso” se manifiestan en formaciones y prácticas discursivas que se conforman cuando el lenguaje está en acción; y en esta línea, Foucault estableció un método que intenta aclarar cómo se constituyen las diversas formaciones discursivas y sus reglas de transformación, que él lo llamó arqueológico, y se refiere a lo visible y enunciable de los discursos.

El objeto cultura organizacional no preexiste sino que se organiza por medio de una serie de enunciados descriptivos que establecen ciertas reglas de formación que develan el sentido de una formación discursiva. En esta línea de reflexión se puede mencionar la aceptación de la cultura como variable externa e interna o como metáfora raíz. La concepción de la cultura como “variable”, se ubica en las organizaciones y, por tanto, existe la posibilidad de manejarla por medio de un cambio planificado.

La perspectiva de la cultura como “metáfora raíz” considera que la descripción de la organización es una realidad compleja y holística, y se alinea con el posmodernismo. La perspectiva modernista, en contraste, es una mirada reduccionista de lo cultural organizacional, pues la cultura es una “variable” sujeta a manipulaciones con una multiplicidad de modelos se logra una “ingeniería” de cambio cultural orientada por el discurso instrumental de la eficiencia. Entonces, el funcionalismo mira la cultura organizacional como una herramienta gerencial.

Bajo las perspectivas simbólicas, cognitivas, psicoanalíticas, críticas o posmodernistas, que consideran la cultura organizacional como metáfora raíz, es posible interrogarse hasta qué punto es factible superar el tratamiento discursivo de la hegemonía funcionalista, puesto que las relaciones de poder que se establecen dentro de las organizaciones son tan eficaces que, aun apropiándose de un lenguaje integrador, no escapa de la corriente principal funcionalista.

En este punto praxeológico se precisa hacer referencia a la unidad del estudio de campo que ilustra la teoría que entiende la cultura organizacional como metáfora raíz. La unidad de observación fue el museo francés del *Quai Branly* en París, una organización con características “posmodernas”. Dentro del museo se utilizaron recursos de tecnología de registro audiovisual, lo que permitió la elaboración de la una etnografía enfocada de la dimensión simbólica del espacio-dinámica organizacional, así como de la interpretación de las narrativas de la subjetividad que se evidenciaron en las entrevistas.

La organización fue seleccionada deliberadamente sobre la base de ilustrar la propuesta teórica en la praxis organizacional. Como parte del proceso etnográfico se identificaron diez informantes clave, entre directivos y funcionarios. El trabajo de campo se realizó en el propio museo, en el mes de abril de 2014, utilizando guías de investigación. De las entrevistas se extrajeron las narrativas que se expresan en fragmentos discursivos o partes de texto consideradas como unidades de sentido que

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

El museo francés del *Quai Branly* se caracteriza por ser una organización de innovación tanto en lo referente a las temáticas tratadas cuanto a 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 podría 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 posmoderna 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. Los aspectos artefactuales, simbólicos, valorativos y presuntivos del museo expresan una idea compleja de la cultura organizacional; estos, más las subjetividades devuelven una mirada panorámica para la ejemplificación de un análisis posmodernista en la organización.

Las subjetividades, entendidas como sensibilidades, reflexividades y apreciaciones estéticas, visibilizan las pequeñas historias narradas por los miembros de la organización que conforman la cultura organizacional entendida sobre la base de la textualidad, la fragmentación y la resistencia, que caracterizan al pensamiento posmodernista. Para el investigador de la organización, la subjetividad es un aspecto particular desde el cual se piensa la realidad laboral, pero para el trabajador común las subjetividades son los ojos con los cuales ve el trabajo, lo interpreta, y en consecuencia, cómo actúa sobre este.

Finalmente, la comprensión de la organización desde la “radicalización de la subjetividad” –como diría Habermas– trae consigo la consideración del punto de vista de sus miembros, además evidencia la concepción de que la realidad organizacional es una construcción siempre inconclusa y, en términos metodológicos, supone la revalorización de una hermenéutica posmoderna como terreno de construcción de nuevos sentidos en el ámbito laboral. Para alcanzar esta revalorización se precisa de una mirada reflexiva de los fenómenos organizacionales desde otras perspectivas, antitéticas a las tradicionales.

## Referencias bibliográficas

- Adorno, Theodor, y Max Horkheimer. 1998. *Dialéctica de la Ilustración*. 3a. ed. en español. Buenos Aires: Sudamericana.
- Agger, Ben. 1991. «Critical Theory, Poststructuralism, Postmodernism: Their Sociological Relevance» *Annual Review of Sociology*, No. 17: 105-131.
- Aguirre Baztán, Ángel. 2009. *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Aguirre, Carlos. «Hegemonía». En Mónica Szurmuk y Robert Mckee Irwin, coord., *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*, 124-130. México DF: Siglo XXI.
- Aktouf, Omar. 2002. «El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo». *AD-MINISTER* (Universidad EAFIT), No. 1 (julio-diciembre): 63-93.
- . 2001. *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Alvesson, Mats. 2002. *Postmodernism and Social Research*. Buckingham: Open University Press.
- . 2002a. *Understanding Organizational Culture*. Londres: Sage.
- Alvesson, Mats, Todd Bridgman y Hugh Willmott. 2001. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Nueva York: Oxford University Press.
- Alvesson, Mats, y Hugh Willmott. 1996. *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Londres: Sage.
- . 1992. «Critical Theory and Management Studies: an Introduction». En Mats Alvesson y Hugh Willmott, edit., *Critical Management Studies*. Londres: Sage.
- Alvesson, Mats, y Stanley A. Deetz. 2006. «Critical Theory and Posmodernism Approaches to Organizational Studies». En Steward R. Clegg, Cinthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord, edit., *Handbook of Organization Studies*, 255-283. Londres: Sage.
- . 2005. «Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies». En Christopher Grey y Hugh Willmott, edit., *Critical Management Studies. A Reader*, 60-106. Nueva York: Oxford University Press, 2005.

- Alvesson, Mats, e Yvonne D. Billing. 1992. «Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding». *Organization Studies* 13, No. 12: 73-102.
- Añón, Valería. 2009. «Subjetividades». En Mónica Szurmuk y Robert Mckee Irwin, coord., *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*, 260-265. México DF: Siglo XXI.
- Babbie, Earl. 2000. *Fundamentos de la investigación social*. México DF: Thomson Edit.
- Bacharach, Samuel B. 1989. «Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation». *Academy of Management Review* 14, No. 4: 496-515.
- Barnard, Alan. 2000. *History and Theory in Anthropology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baskerville, Rachel F. 2003. «Hofstede Never Studied Culture». *Accounting, Organization and Society*, No. 28: 1-14.
- Bauman, Zygmunt. 2000. *Modernidad líquida*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Bell, Daniel. 1976. *El advenimiento de la sociedad posindustrial*. Madrid: Alianza.
- Berger, Peter L., y Thomas Luckmann. 2001. *La construcción social de la realidad*. 17a. ed. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bhattacharjee, Anol. 2012. *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Tampa: University of South Florida.
- Breva, Alicia, María Paz Galindo y Oscar Landeta. 2002. «Emoción y organizaciones». En Francesco Palmero y otros, coord., *Psicología de la motivación y la emoción*, 557-570. Madrid: McGraw Hill.
- Brewer, John D. 2000. *Ethnography*. Buckingham: Open University Press.
- Bronner, Stephen Eric. 2011. *Critical Theory. A Very Short Introduction*. Nueva York: Oxford University Press.
- Burrell, Gibson. 1988. «Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault» *Organization Studies* 9, No. 2: 221-35.
- Burrell, Gibson, y Gareth Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Londres: Heinemann Educational Books Ltd.
- Calderón Ortiz, Gilberto, María Teresa Magallón Diez y Héctor R. Núñez Estrada. 2010.

- «A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor». *Gestión y Estrategia*, No. 38 (julio-diciembre): 31-48.
- Cameron, Kim S., y Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Wiley.
- Cassany, Daniel. 2007. *Afilar el lapicero*. Barcelona: Anagrama.
- Chan, Andrew. 2000. «Redirecting Critique in the Postmodern Organization Studies: The Perspective of Foucault». *Organization Studies* 21, No. 6: 1059-1075.
- Chanlat, Jean-François. 1998. *Sciences Sociales et Management. Plaidoyer por une Antropologie Générale*, París: Eska.
- Chaplin, Charles. 1936. *Modern Times*. Dirigido por Charles Chaplin. Interpretado por Charles Chaplin.
- Chia, Robert. 1996. *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. Nueva York: Walter de Gruyter.
- Clarke, Thomas, y Steward Clegg. 2000. «Management Paradigms for the New Millenium». *International Journal of Management Reviews* (Blackwell Publishers Ltd.) 2, No. 1: 45-64.
- Clegg, Stewart R. 1992. «Postmodern Management?». *Journal of Organizational Change Management* (MCB University Press) 5, No. 2: 31-49.
- Constant Vergara, Sylvia, y Marcelo Milano Falcão Vieira. 2005. «Sobre a Dimensão Tempo- Espaço na Análise Organizacional». *RAC* 9, No. 2 (abril-junio): 103-119.
- Cooke, Robert A., y J. Clayton Lafferty. 1987. *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooper, Robert. 1989. «Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida». *Organization Studies* 10, No. 4: 489-502.
- Cooper, Robert, y Gibson Burrell. 1988. «Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis». *Organization Studies* 9, No. 1: 91-112.
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: choosing among five approaches*. 2a. ed. Londres: Sage.
- . 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3a. ed. Los Ángeles: Sage.
- Cusset, François. 2005. *French Theory. Foucault, Derrida, Deleuze & Cía. y las mutaciones de la vida intelectual en Estados Unidos*. Barcelona: Melusina.



- Dartigues, André. *La fenomenología*. Barcelona: Herder 1975, 1981.
- Davel, Eduardo, y Sylvia Constant Vergara. 2001. «Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações». En Eduardo Davel y Sylvia Constant Vergara, org., *Gestão com pessoas e subjetividade*, 30-56. São Paulo: Atlas.
- De Freitas, Maria Ester. 1999. «A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise» *Relatorio de Pesquisa* (EAESP/FGV/NPP-Núcleo de Pesquisas e Publicações), No. 3: 1-53.
- De la Campa, Román. 2009. «Desconstruccionismo». En Mónica Szurmuk y Robert McKee Irwin, coord., *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*, 75-80. México DF: Siglo XXI.
- Derrida, Jaques. 1998. «Notas sobre desconstrucción y pragmatismo». En Chantal Mouffe, comp., *Desconstrucción y pragmatismo*. Buenos Aires: Paidós.
- . 1989a. *La escritura y la diferencia*. Barcelona: Anthropos.
- . 1989b. *La desconstrucción en las fronteras de la filosofía. La retirada de la metáfora*. Barcelona: Paidós.
- . 1971. *De la gramatología*. México DF: Siglo XXI.
- Díaz, Esther. 2009. *La posmodernidad*, 4a. ed. Buenos Aires: Biblos.
- . 2007a. *Entre la tecnociencia y el deseo. La construcción de una epistemología ampliada*. Buenos Aires: Biblos.
- . 2007b. «Investigación básica, tecnología y sociedad. Kuhn y Foucault». En Esther Díaz, edit., *La posciencia: el conocimiento científico en las postrimerías de la modernidad*, 63-80. Buenos Aires: Biblos.
- . 2000. «El conocimiento como tecnología de poder». En Esther Díaz, edit., *La posciencia: el conocimiento científico en las postrimerías de la modernidad*, 15-36. Buenos Aires: Biblos.
- . 1997. «Conocimiento, ciencia y epistemología». En Esther Díaz, edit., *Metodología de las ciencias*, 13-27. Buenos Aires: Biblos.
- Dube, Saurabh. 2009. «Modernidad». En Mónica Szurmuk y Robert Mackee Irwin, coord., *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*, 177-182. México DF: Siglo XXI.
- Ducoin, Christophe. 2011. «Una reflexión sobre el arte primitivo». *Elementos*, No. 83: 33-34.

- Echeverría, Bolívar. 2001. *Las ilusiones de la modernidad*. Quito: TRAMASOCIAL.
- 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).
- Fairclough, Norman. 1998. «Discourse and Social Change (Traducción de los capítulos 1, 2 y 3)» *Cuadernos de Sociolingüística y Lingüística Crítica* (Universidad de Buenos Aires), No. 3: 7-77.
- . 1993. *Discourse and social change*. Cambridge-Oxford: Polity Press, Blackwell Publishers.
- . 1999. *Language and Power*. Nueva York: Logman, 1989.
- Falcão Vieira, Marcelo Milano y Miguel P. Caldas. 2006. «Teoría Crítica e Pósmodernismo: principais alternativas á hegemonia funcionalista». *RAE* 46, No. 1 (enero-marzo): 59-69.
- Fernández Rodríguez, Carlos J. 2007. «Postmodernidad y teoría crítica de la empresa: una presentación de los Critical Management Studies». En Carlos J. Fernández Rodríguez, edit., *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*, 1-24. Madrid: Siglo XXI.
- Feyerabén, Paul. 1974. *Contra el método*. Barcelona: Orbis. Fingermann, Gregorio. 1958. *Lecciones de lógica y teoría del conocimiento*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Foucault, Michel. 2012. *El poder, una bestia magnífica*. México DF: Siglo XXI.
- . 2010. *El orden del discurso*. México DF: Tusquets.
- . 2009. *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. México DF: Siglo XXI.
- . «Crítica y Aufklärung [“Qu'est-ce que la Critique?”]». *Revista de Filosofía-ULA* (Universidad de los Andes), 1995.
- . 1979. *Microfísica del poder*. Madrid: Edic. de La Piqueta.
- . 1970. *La arqueología del saber*. México DF: Siglo XXI.
- . 1968. *Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas*. México DF: Siglo XXI.
- Fournier, Valérie, y Chirs Grey. 2000. «At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies». *Human Relations* 1, No. 53: 7-32.
- Frassa, Juliana. 2011. «Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo». *Dirección y Organización*, No. 44 (julio): 74-

- Galindo, Jesús. 1987. «Encuentro de subjetividades, objetividad descubierta. La entrevista como centro de trabajo etnográfico». *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas* I, No. 3: 151-183.
- García Álvarez, Claudia María. 2006. «Una aproximación al concepto de cultura organizacional» *Univ. Psychol* 5, No. 1 (enero-abril): 163-174.
- Geertz, Clifford. 1988. *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Giddens, Anthony. 1994. *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza.
- González Rey, Fernando Luis. 2007. «Posmodernidad y subjetividad: distorsiones y mitos». *Revista Ciencias Humanas (UTP)*, No. 37 (diciembre): 17-25.
- Gordon Finlayson, James. 2005. *Habermas*. VSI Series. Nueva York: Oxford University Press.
- Guber, Rosana. 2001. *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Guerreiro Ramos, Alberto. 1965. *A redução sociológica*. Río de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Guerrero Arias, Patricio. 2010. «Métodos etnográficos: aportes de la antropología y los estudios culturales». En José E. Juncosa, coord., *Etnografía y actorías sociales en América Latina*, 111-195. Quito: Abya Yala.
- Habermas, Jürgen. 1989. *El discurso filosófico de la modernidad*. Madrid: Taurus.
- Hacyan, Shahen. 2004. «Espacio y tiempo como formas de percepción». En Shahen Hacyan. *Física y metafísica del espacio y el tiempo: la filosofía en el laboratorio*. México DF: Fondo de Cultura Económica, 2004.
- Haidar, Julieta. 1992. «Las materialidades discursivas, un problema interdisciplinario». *Alfa*, No. 36: 139-147.
- Harris, Marvin. 2000. *Teorías sobre la cultura en la era posmoderna*. Barcelona: Ed. Crítica.
- Hassard, John. 1999. «Postmodernism, Philosophy and Management: Concepts and Controversies». *International Journal of Management Review* 1, No. 2 (junio): 171-195.
- . 1994. «Postmodern Organizational Analysis: Toward a Conceptual Framework». *Journal of Management Studies* 31, No. 3 (mayo): 303-324.

- Hassard, John, y Martin Parker. 1999. «Introducción ». En John Hassard y Martin Parker, edit., *Postmodernism and Organizations*, xi-xv. Londres: Sage.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- Hatch, Mary Jo. 1993. «The Dynamics of Organizational Culture». *The Academy of Management Review* 18, No. 4 (octubre): 657-693.
- Hernández, Andrés, Juan Saavedra y Mauricio Sanabria. 2007. «Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad». *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar de Nueva Granada* XV, No. 1 (junio): 91-112.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Londres: Sage.
- . 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hopenhayn, Martín. 1998. «Tribu y metrópoli en la postmodernidad latinoamericana». En Roberto Follari y Rigoberto Lanz, comp., *Enfoques sobre posmodernidad en América Latina*, 19-35. Caracas: Sentido.
- Horkheimer, Max. 1973. *Crítica de la razón instrumental*. Buenos Aires: Ed. Sur.
- Huamán, Miguel Ángel. 2003. «Claves de la deconstrucción». *espanol.free-ebooks.net*. <http://espanol.free-ebooks.net/ebook/Claves-para-la-deconstruccion/pdf/view> (último acceso: 4 de febrero de 2014).
- Ianni, Octavio. 2005. *La sociología y el mundo moderno*. México DF: Siglo XXI.
- Ibarra Colado, Eduardo. 2006. «¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas». En Enrique de la Garza Toledo, coord., *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, 88-107. México DF: Anthropos-UAM.
- Íñiguez Rueda, Lupicinio, y Charles Antaki. 1994. «El análisis del discurso en la Psicología Social» *Revista de Psicología Social Aplicada*, No. 44: 57-75.
- Jameson, Frederic. 1991. *Ensayos sobre posmodernismo*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Jelinek, Mariann, Linda Smirchich y Paul Hirsch. 1983. «A Code of Many Colors». *Administrative Science Quarterly* 28, No. 3 (septiembre): 331-338.
- Jiménez Leal, William. 2002. «Análisis del discurso y sus variedades». En *Memorias*,

- Curso Internacional: Análisis del discurso en las Ciencias Sociales, la Cultura y el Territorio*, de VV.AA., 210-217. Bogotá: Edición de la Universidad Nacional de Colombia y el Instituto Caro y Cuervo.
- Juncosa, José E. 2010. *Etnografía y actorías sociales en América Latina*. Quito: Abya-Yala.
- Kalva, Enrique. 2006. «Hablaré, pues, del Derrida ya no presente» *A Parte Rei. revista de Filosofía*, No. 43. <<http://serbal.pntic.mec.es/AParteRei/>> .
- Kaytal, Sudhanshu. 2009. *Critical Management Studies: Perspectives on Information System*. Nueva Delhi: Global India Publications Pvt. Ltd.
- King, Gary, Robert O. Keohane y Sidney Verba. 1994. *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Knights, David, y John Roberts. 1982. «The Power of Organization or the Organization of Power?» *Organization Studies* 3, No. 1: 47-63.
- Knoblauch, Hubert. 2005. «Focused ethnography». *Forum: Qualitative Social Research*. (septiembre). <<http://www.qualitative-research.net/>>. (último acceso: 26 de noviembre de 2013).
- Kuhn, Thomas. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lawson, Hilary. 1985. *Reflexivity. The post-modern predicament*. Londres: Hutchinson.
- Le Guern, Michel. 1978. *La metáfora y la metonimia*. Madrid: Cátedra.
- Lindón, Alicia. 1999. «Narrativas autobiográficas, memoria y mitos: una aproximación a la acción social». *Economía, Sociedad y Territorio (Colegio Mexiquense) II*, No. 6 (julio-diciembre): 195-310.
- Lipovetsky, Gilles. 2008. *Los tiempos hipermodernos*. 2a. ed. Barcelona: Anagrama.
- López Noguero, Fernando. 2002. «El análisis de contenido como método de investigación». *Revista de Educación*, No. 4: 167-179.
- López Parra, Fernando. 2004. *Responsabilidad social corporativa: entre lo social e lo regulado. Estudo de um setor da siderurgia brasileira*. Río de Janeiro: Fundación Getulio Vargas, 2004.
- Lorenzano, Sandra. 2009. «Posmodernidad». En Mónica y Mckee Irwin, coord., *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*, 228-234. México DF:

Siglo XXI.

- Liotard, Jean-François. 1996. *La posmodernidad (explicada a los niños)*. Barcelona: Gedisa.
- . 1984. *La condición postmoderna*, 8a. ed. Madrid: Cátedra.
- Macey, David. 2001. *Dictionary of Critical Theory*. Londres: Penguin Books.
- Maciel-Lima, Sandra Mara y José Edmilson de Souza-Lima. 2010. «O sujeito pós-moderno no debate cultural contemporâneo». *Polis, revista de la Universidad Bolivariana* 9, No. 27: 199-217.
- Martin, Joanne. 2002. *Organizational Culture: mapping the terrain*. Londres: Sage.
- Martin, Stephane. 2011. *Musée du Quai Branly*. París: Gallimard.
- Martins, Paulo Emílio Matos. 2012. «O espaço-dinâmica organizacional em perspectiva histórica». En Hugo Vieira, Nara N. P. Galvão y Leonardo D. Silva *Brasil Holandês: História, Memória e Patrimônio Compartilhado*, 327-341. São Paulo: Alameda.
- . 1999. «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.
- McAuley, John, Joanne Duberley y Phil Johnson. 2007. *Organization theory: challenges and perspectives*. Harlow: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. 2010. *Managing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2010.
- Morgan, Gareth. 1990. *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Múnera Uribe, Pablo. 2007. *La idea de organización*. Colombia: Zuluaga.
- Musée du Quai Branly. <<http://www.quaibrantly.fr/>> (último acceso: 19 de octubre de 2014).
- . 2012. *Arts and Civilisations of Africa, Asia, Oceania and the Americas*. París: Quai Branly.
- Navarro Reyes, Jesús. 2010. *Cómo hacer filosofía con palabras*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Neyland, Daniel. 2008. *Organizational Ethnography*. Londres: Sage Publications.
- Nicolescu, Basarab. 1996. *La transdisciplinarietà, manifesto*. México DF: Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, A. C.
- Nin, Anaïs. 1961. *Seduction of the Minotaur*. Chicago: Swallow Press, 1961.

- Orlandi, Eni Puccinelli. 2001. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes.
- Ortner, Sherry B. 2005. «Geertz, subjetividad y conciencia posmoderna». *Etnografías Contemporáneas* 1, No. 1: 25-54.
- Paes de Paula, Ana Paula, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão y Amon Narciso de Barros. 2009. «Pluralismo, pós-estruturalismo e <gerencialismo engajado>: os limites do movimento critical management studies» *Cuadernos EBAPE. BR* 7, No. 3, artigo 1 (septiembre): 393-404.
- Pardo, Rubén H. 1997. «La problemática del método en ciencias naturales y sociales». En Esther Díaz, edit., *Metodología de las Ciencias Sociales*, 67-97. Buenos Aires: Biblos.
- Parker, Martin. 1992. «Post-modern organizations or postmodern organization theory?». *Organization Studies* 13, No. 1: 1-17.
- Pérez Terán, Josefa. 2008. «Las prácticas discursivas institucionalizadas». *Lingua Americana*, No. 22: 95-110.
- Perrow, Charles. 1992. «Una Sociedad de Organizaciones». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)* 59 (julio-septiembre 1992): 19-55.
- Pettigrew, Andrew M. 1979. «On Studying Organizational Cultures». *Administrative Science Quarterly* 24, No. 4, Qualitative Methodology (diciembre): 570-581.
- Pool, Robert. 1991. «Postmodern Ethnography?». *Critique of Anthropology* (Sage) 11, No. 4: 309-331.
- Prince, Lesley. 2007. *Organizational Analysis: Notes and essays for the workshop to be held on 15th-16th November 2007 at The Marriot Hotel, Slough, Berkshire, University of Birmingham*, mimeo.
- Retamal Hernández, Christian. 2006. «Crisis de la interpretación de la modernidad en la teoría crítica. Consideraciones desde la ontología de la fluidez social». *Política y Sociedad* 43, No. 2: 33-48.
- Reynoso, Carlos. 1996. «Presentación». En Clifford Geertz y otros. *El surgimiento de la antropología posmoderna*, 11-60. Barcelona: Gedisa.
- Robbins, Stephen, y Timothy Judge. 2009. *Comportamiento organizacional*. 13a. ed. México DF: Prentice Hall.
- Rorty, Richard. 1967. *The Linguistic Turn: Essays in Philosophical Method*. Chicago:

- University of Chicago Press.
- Rosenau, Pauline Marie. 1992. *Post-modernism and the Social Sciences. Insights, inroads, and intrusions*. Princeton: Princeton University Press, 1992.
- Ruiz, Rosaura, y Francisco J. Ayala. 1998. *El método en las ciencias: epistemología y darwinismo*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Saavedra Mayorga, Juan Javier. 2009. «Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los *Critical Management Studies* o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales». *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* (diciembre): 45-60.
- Salgado, Francisco. 2014. *Redes de innovación latinoamericanas: Un estudio desde la teoría de la delimitación de los sistemas sociales*. Tesis doctoral, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Salgado, Francisco, y Andrés Abad. 2015. «Utopía o imaginación organizacional en la obra de Alberto Guerreiro Ramos». *Cuadernos EBAPE. BR 13*, No. 2 (abril-junio): 220-236.
- Sánchez Durá, Nicolás. 1996. «Introducción». En Clifford Geertz. *Los usos de la diversidad*, 9-34. Barcelona: Paidós.
- Sánchez Manchola, Darío Iván, y Mauricio Losada Otálora. 2009. «La fenomenología trascendental en el contexto de los estudios organizacionales». *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), No. 42 (julio-diciembre): 25-39.
- Santos, Milton. 1994. *Técnica, Espaço, Tempo: globalização e meio técnico-científico informacional*. São Paulo: Hucitec.
- Saussure, Ferdinand de. 1945. *Curso de lingüística general*. Buenos Aires: Ed. Losada.
- Schein, Edgar H. [1984] 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3a. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schlemenson, Aldo. 1988. *Análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.
- Schultz, Majken, y Mary Jo Hatch. 1996. «Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies». *The Academy of Management Review*, vol. 21, No. 2 (abril): 529-557.
- Sierra Freire, Wladimir. 2010. «Teoría crítica ex-céntrica. Valor de uso, modernidad barroca y utopismo. Aproximaciones al pensamiento de Bolívar Echeverría».



- Procesos. Revista Ecuatoriana de Historia*, No. 32: 81-104.
- Sisto Campos, Vicente. 2004. *Teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la gest(ac)ión del sujeto posmoderno*. Tesis doctoral en Psicología Social, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Smircich, Linda. 1983. «Concepts of Culture and Organizational Analysis». *Administrative Science Quarterly* (Johnson Graduate School of Management, Cornell University) 28, No. 3, Organizational Culture (septiembre): 339-358.
- Soler, César Eduardo. 2009. *Ideas para investigar: proyectos y elaboración de tesis y otros trabajos de investigación en Ciencias Naturales y Sociales*. Rosario: Homo Sapiens.
- Spink, Mary Jane, y Benedito Medrado. 1997. «Produção de sentidos no cotidiano». En Mary Jane Spink, org., *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano*, 41-62. São Paulo: Cortez, 1997.
- Stecher, Antonio. 2010. «El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo». *Universitas Psychologica* 9, No. 1 (enero-abril): 93-107.
- Stephens, Carroll U., y Rose-May Guignard. 2000. «Postmodernism's Challenge to Organization Science: self-refuting, self-indulgent, or good medicine? An editorial essay». *Organization Science* 11, No. 6 (noviembre-diciembre): 739-742.
- Sztajnszrajber, Darío. 2012. «La cuestión posmoderna». *Notas del Curso Gestión Cultural y Comunicación: Flacso Virtual*. Buenos Aires (junio).
- Tenorio, Fernando Guilherme. «La mirada de Janus a la administración. ¿Pero cuál mirada?» *PEGS/EBAPE/FGV*, 1er semestre 2010.
- , 2009. «A modernidade e a pós-modernidade servidas em dois jantares». *Cuadernos EBAPE.BR* 7, No. 3 (septiembre): 473-491.
- , 2006. Las teorías organizacionales bajo el orden y el progreso. O como los muertos comandan los vivos». *PEGS/EBAPE/FGV*, 1 er semestre.
- , 2005. «(Re) Visitando o conceito de gestão social». *Desenvolvimento em Questão* 3, No. 5 (enero-junio): 101-124.
- Todorov, Tzvetan. *Simbolismo e interpretação*. Caracas: Monte Avila, 1981.
- Tsoukas, Haridimos, y Christian Knudsen. 2003. «Introduction». En Haridimos Tsoukas

- y Christian Knudsen, edit., *The Oxford Handbook of Organization Theory*, 1-36. Oxford: Oxford University Press.
- Tyler, Stephen A. 1996. «La etnografía posmoderna: de documento de lo oculto a documento oculto». En Clifford Geertz y otros. *El Surgimiento de la antropología posmoderna*, 297-313. Barcelona: Gedisa.
- Urbano, Henrique. 1991. «Modernidad en los Andes: una tema y un debate». En Henrique Urbano, comp., *Tradición y modernidad en los Andes*. Cusco: Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de las Casas.
- Van de Ven, Andrew, y Paul E. Johnson. 2006. «Knowledge for Theory and Practice». *Academy of Management Review* 31, No. 4: 802-821.
- Van Dijk, Teun A. *Ideología y discurso*. Barcelona: Ariel, 2003.
- , 1999. «El análisis crítico del discurso». *Anthropos*, No. 186 (septiembre-octubre): 23-36.
- Vattimo, Gianni. 1990. *La sociedad transparente*. Barcelona: Paidós.
- , 1985. *El fin de la modernidad*. Barcelona: Gedisa.
- Wallerstein, Immanuel. 1996. *Abrir las Ciencias Sociales: informe de la Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales*. México DF: Siglo XXI.
- Wellmer, Albrecht. 1994. «Razón, utopía, y la dialéctica de la ilustración». En VV. AA. *Habermas y la modernidad*, 65-110. Madrid: Cátedra, 1994.
- , 1993. *Sobre la dialéctica de modernidad y postmodernidad. La crítica de la razón después de Adorno*. Madrid: Visor.
- Whetten, David A. 1989. «What Constitutes a Theoretical Contribution?». *Academy of Management Review* 14, No. 4: 490-495.
- Zecchetto, Victorino. 2002. *La danza de los signos: nociones de semiótica general*. Quito: Abya-Yala.
- Zemelman, Hugo. «Sujetos y subjetividad en la construcción metodológica». En *Subjetividades: umbrales del pensamiento social*, de Emma León y Hugo Zemelman, 21-35. México DF: Anthropos, 1997.
- Zuidervaart, Lamber. 2011. «Theodor W. Adorno». En Edward N. Zalta, edit., *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <<http://plato.stanford.edu/>> (último acceso: enero de 2013).

Zusman, Perla. 2002. «Milton Santos. Su legado teórico y existencial (1926-2001)».  
*Documents d'Anàlisi Geogràfica*, No. 40: 205-219.