

El Espacio-Dinámica Organizacional del Museo del Quai Branly (París): Posmodernismo y Cultura Organizacional

Abad A.*; Martins P.**

*Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, Ecuador
e-mail: andres.abad@epn.edu.ec

** Universidad Federal Fluminense, Departamento de Administración, Niterói - RJ, Brasil
e-mail: pemiliom@uol.com.br

Resumen: Este estudio presenta la visión simbólica y posmodernista de la cultura organizacional, en contraste con la perspectiva de los estudios modernistas de la administración que es marcadamente funcionalista y reduccionista. Desde la visión de los estudios posmodernos y utilizando el método etnográfico la investigación ilustra la dinámica de la cultura organizacional en el Museo del Quai Branly de París, que exhibe una colección de arteoriginario extra europeo. Sobre la base del modelo de Hatch el estudio identifica las categorías esenciales de la dimensión simbólica del espacio-dinámica organizacional tales como los artefactos, los valores, las presunciones básicas y los símbolos; y además, se describen las manifestaciones de las subjetividades de sus miembros, en relación con las sensibilidades, las reflexividades y las apreciaciones estéticas.

Palabras clave: Estudios organizacionales, posmodernismo, cultura organizacional, subjetividades, etnografía.

Abstract: This study presents the symbolic and postmodern vision of organizational culture, in contrast to the perspective of the modernist studies, which is mainly functionalist and reductionist. From the point of view of postmodern studies and using the ethnographic method, the research illustrates the dynamics of organizational culture at the Quai Branly Museum in Paris, which exhibits a collection of aboriginal non-European art. Based on the Hatch model, the study identifies the essential categories of the symbolic dimension of the organizational dynamic-space such as artifacts, values, basic assumptions and symbols; and in addition, it describes the manifestations of the subjectivities of its members, in relation to sensitivities, reflexivities and aesthetic appreciations.

Keywords: Organizational studies, postmodernism, organizational culture, subjectivities, ethnography.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, consideradas como sistemas sociales, crean un escenario 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 de los fenómenos; las teorías críticas, interpretativas y posmodernistas abordan, en contraste, el objeto como sujeto a la vez y se orientan hacia una mayor *comprensión* de las diversas facetas de la organización; además, desde la visión posmodernista el

objeto ya no es solamente la “organización sino la propia teoría organizacional” como señala Hatch [1, p. 49], y que además “involucra tanto al investigador que intenta conocer la organización como a la organización misma”.

Parecería ser que se ha confiado demasiado en la visión funcionalista y positivista en las organizaciones, que ha sido la mirada principal que ha orientado las ciencias económicas y gerenciales. Sin embargo, ha habido cierta cautela para mirar otros paradigmas emergentes, entre ellos, las miradas interpretativa y posmoderna, 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 [1].

En la organización se crean subjetividades como las sensibilidades, las reflexividades y las apreciaciones estéticas, que no debería estar subordinadas a una visión estrictamente instrumental como el de las prácticas discursivas dictadas por líderes “impulsadores de valores” o “ingenieros de la conducta” que buscan exclusivamente alcanzar un mejor desempeño de la organización, pero

Artículo recibido el 15 de diciembre de 2014; revisado XX febrero de 2015.

*Andrés Abad es candidato a Doctor en Administración por la Universidad Andina “Simón Bolívar”, Sede Ecuador. Master en Antropología del Desarrollo y Magíster en Administración, UDA, Ecuador. Profesor Titular Agregado de la Escuela Politécnica Nacional. Profesor Invitado de la Universidad Andina Simón Bolívar y de la Universidad Estatal de Milagro, en Ecuador.

**Pablo Emílio Matos Martins es Doctor en Administración de Empresas (EAESP/FGV, Brasil). Maestro en Administración Pública (EBAP/FGV, Brasil); Ingeniero Mecánico (UFPA, Brasil). Decano del Departamento de Administración y Coordinador del Núcleo de Estudos de Administração Brasileira (ABRAS/PPGAd/UFF, Brasil). Profesor Visitante del Programa de Doctorado en Administración (UASB, Ecuador) y Colaborador en universidades brasileñas, europeas y americanas.

mantienen una visión ausente de las potencialidades de los individuos.

Se observa como necesario salir de la mirada hegemónica funcionalista y reduccionista de “cultura corporativa”, que entiende la cultura organizacional como una medición de los “valores organizacionales” que están subordinados a la idea de un mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad. Con los aportes del pensamiento interpretativo y posmoderno se puede entender la cultura organizacional de manera más integral, que demarcan una alternativa a la hegemonía del pensamiento funcionalista en los estudios organizacionales [2].

El *funcionalismo* en los estudios organizacionales significa que hay un proceso de dominación ideológica por parte de una visión positivista de la ciencia, que es aceptada de manera pasiva por los grupos subalternos y que admiten como una especie de “sentido común”, 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.

2. POSMODERNISMO Y ORGANIZACIÓN

2.1 *Posmodernismo y estudios organizacionales*

El proceso de la evolución del período histórico que se ha denominado *modernidad* se dio a partir del siglo XVII, con un crecimiento 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. 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.

En este contexto, 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”. La humanidad se encuentra frente a una nueva era que trasciende la misma modernidad; este nuevo sistema social toma el nombre, de acuerdo con diversas posiciones teóricas, como posmodernidad, poscapitalismo o modernidad tardía, modernidad inconclusa, entre otras.

La posmodernidad, señala Parker [3, p. 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” que, a su vez, se relaciona con el concepto de cultura como una dimensión simbólica del *espacio-dinámica organizacional*[4], que ha permitido una serie de reflexiones alternativas, incluyendo los asuntos de la flexibilidad laboral y los temas relativos al posfordismo.

Este espacio-dinámica organizacional, en un enfoque pentadimensional, incluye lo físico, lo humano, lo tecnológico-procesual, lo político, y lo simbólico-cultural [4]. 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, y no deber asociarse como sinónimo de organización, institución o empresa.

Un aspecto es la *posmodernidad* entendida como periodo de ruptura histórico y otro el *posmodernismo* como mirada filosófica, y que pueden o no ser concurrentes; por tanto, los teóricos sociales deben “tener claro cuando tratan de encontrar la posmodernidad y cuando tratan de ser posmodernistas” [3, p. 10]. En esencia, una cosa es producir ciencia social sobre la posmodernidad y otra distinta hacer ciencia social posmodernista. Este trabajo se sustenta en la segunda posición, la del posmodernismo; no obstante toma en cuenta algunos factores de la primera, puesto que se considera que la época posmoderna se expresa en una visión posmodernista.

Parker [3], además, aclara que un aspecto es el pensamiento posmodernista con el análisis de la organización y otro el de las organizaciones posmodernas; el primero es el que marca el contraste con el llamado “proyecto moderno”, cuya incidencia se describe como una elevada fe en la razón, y que ha llegado a considerárselo como sinónimo de “progreso lineal de la historia”, que lleva a una preocupación sobre la eficiencia, la minimización del conflicto y la rentabilidad.

El posmodernismo, entendido como posestructuralismo, se concibe como el análisis que aplica una filosofía antipositivista que, en la esfera de lo administrativo, se traduce en una confrontación con las nociones de objetividad y neutralidad que asumen los estudios organizacionales. Se entiende por posestructuralismo a la escuela de pensamiento que emergió como crítica al estructuralismo en los años 60 del siglo pasado. El estructuralismo fue una escuela relacionada con los estudios del lenguaje basado en la obra de Ferdinand de Saussure, y que tuvo notable influencia sobre otras disciplinas

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, en contraposición, más bien 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; esta mirada dentro del funcionalismo y positivismo organizacionales está prácticamente ausente.

Las teorías organizacionales que se enmarcan en la modernidad, constituyen esencialmente las que se generaron sobre la base de la época clásica, con los aportes de Frederick Taylor, y que tienen un sentido de objetividad en el estudio de los fenómenos administrativos; por tanto, son teorías positivistas.

Para Hassard [5, p. 172] la perspectiva posmodernista se trata de una “nueva” teoría organizacional, que se dedica a “desmontar la gran narrativa del funcionalismo y reemplazarlo con significados y métodos que se refieren a lo local”; con este sentido de relativismo se pueden ampliar las formas de dar sentido a los temas administrativos. Además con el concepto de “descentramiento” la investigación de la realidad se ubica en el lenguaje del “otro” [6].

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 estas relaciones de poder para mostrar la fragilidad de la vida organizacional y el mito de su estabilidad” [3, p. 5].

Hassard [5] advierte que la epistemología posmodernista sugiere que el mundo está constituido por un lenguaje compartido, y que es posible conocerlo a través de un discurso particular; por tanto, se reconoce la naturaleza elusiva del lenguaje, no para crear un metadiscurso sino para explicar otras formas de lenguaje, como respuesta al absolutismo lingüístico del modernismo; es decir, se ubica como contracorriente con las posiciones reduccionistas. La aproximación postmoderna enfatiza la habilidad de criticar y sospechar de las presunciones intelectuales.

2.2 Cultura organizacional y subjetividades en la organización

En el plano de la perspectiva posmodernista de la teoría sobre la cultura organizacional es importante relacionarla con la perspectiva simbólica-interpretativa, sobre todo en relación con los postulados de la naturaleza del lenguaje como trasmisor de signos. Por tanto, se precisa darle a la cultura organizacional una consideración simbólica y semiótica en el seno de un *espacio-dinámica* de ocurrencia de sentidos [4].

Para alcanzar una aprehensión conceptual de la *dimensión simbólica* del “espacio-dinámica organizacional”, 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 incorporar una perspectiva de la cultura organizacional que trascienda el sentido funcionalista de la misma y aporte a la perspectiva semiótica donde la organización es una totalidad cultural, y en el que está presente la subjetividad.

En este trabajo se alude a la *subjetividad* no exclusivamente como un proceso psicológico, sino como un proceso social, de construcciones de sentido que trasciende lo individual pero que no niega la individualidad, y se sustenta con elementos acumulativos para dar sentido social que permite poner en evidencia premisas no manifiestas o que se omiten en los estudios funcionalistas de la organización; estas premisas se refieren, precisamente, a las *sensibilidades* (sentimientos, emociones), *reflexividades* y *apreciaciones estéticas*, que trascienden el puro valor del razonamiento individual y más bien se insertan en posibilidades analógicas y metafóricas dentro de la expresión del lenguaje.

Para Alvesson [7, pp. 31-50] el posmodernismo se enfoca en los patrones lingüísticos y discursivos que son centrales en la producción de las subjetividades, y coloca sobre la discusión el hecho de que el “interior de los individuos no es fácil de estudiar” tanto desde su profundidad interpretativa como en lograr precisiones desde las investigaciones de carácter empírico; así, el autor, señala que el discurso provocaría posiciones subjetivas y éstas “conducen las percepciones, intenciones y actos de los individuos”.

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 eso, 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 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 narrado por parte de los actores. Por otra parte, el estudio de las narrativas autobiográficas está a tono con el lenguaje de la posmodernidad, pues se pasa del metarelato al microrrelato vivido, del discurso institucional al discurso de los actores singulares.

Geertz [8] puso énfasis en la interpretación simbólica de la sociedad y este enfoque es la base paradigmática para el estudio de la organización contemporánea, dentro de la línea posmodernista y simbólico-interpretativa [1]. Las formas simbólicas son el medio por el cual la gente dota de sentido a su mundo, y por tanto lo hace alcanzable en su comprensión. El papel del investigador, entonces, es interpretar los *símbolos claves* de cada cultura, por medio de la perspectiva etnográfica, que Geertz [8] denomina *descripción densa* debido a que la comprensión total de los hechos no es

plenamente alcanzable sino a través de situaciones singulares al interior de cada realidad cultural.

Ante el cúmulo de definiciones posibles sobre *cultura organizacional* es pertinente señalar la definición de Aguirre Baztán[9, p. 159] como el “conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia”. Lo que se destaca en la definición es la relación existente entre los miembros, que son parte de una totalidad, que a su vez permite el apareamiento de una serie de significados compartidos que son transmitidos.

Hatch [10] sugiere un modelo llamado *dinámica de la cultura organizacional*, que integra cuatro aspectos: artefactos, valores, presunciones básicas y símbolos; además, se incluyen los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación, para remarcar el dinamismo en las organizaciones, que reconoce la estabilidad y el cambio en la reproducción de la cultura.

Esa investigación amplía el modelo de Hatch [10] quien a su vez e basa en Schein[11], sumando los aportes de Geertz [12] sobre la especificidad de los *símbolos claves* de la cultura. A ello se adiciona la perspectiva posmodernista que destaca la descripción de las subjetividades de los individuos como las partes menos visibles de las “presunciones básicas”. Así, el modelo queda como sigue:

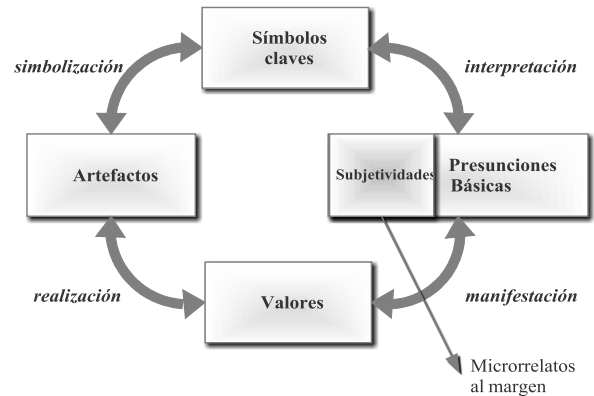


Figura 1. La dinámica de la cultura organizacional y las subjetividades
Fuente: adaptado de Hatch, 1993.

Tabla 1. Identificación de las categorías de la cultura organizacional
Fuente: adaptado de Hatch, 1993.

Categorías	Dimensiones	Elementos	Técnicas
<i>Artefactos</i>	Aspectos que son visibles físicamente (producciones).	Arquitectura, interiores, decoración, aspectos tecnológicos, mobiliario, espacio físico, logotipos, lenguaje, vestimenta, símbolos superficiales, ritos, mitos, relacionamiento con los usuarios.	Observación directa y análisis documental.
<i>Símbolos 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 que no son visibles.	a. Creencias, saberes, conocimientos, etnohistoria; y b. Subjetividades: i. <i>sensibilidades</i> (sentimientos y emociones.), ii. <i>reflexividades</i> y iii. <i>apreciaciones estéticas</i> .	Observación participante, análisis documental, entrevistas e interpretación de las narrativas al margen.

Para la identificación de los símbolos, se ha procedido a incorporar el aporte de Geertz[12] para identificar exclusivamente los *símbolos claves*, para lo cual es importante recalcar la contribución del concepto de semiosis social señalada por Pierce [13], que se realiza a través de la *semiótica del espacio*, que interpreta las imágenes que han sido registradas en imágenes fotográficas o vídeos, entre otros. En consecuencia, las categorías de la cultura organizacional se identifican como las siguientes.

Este estudio considera que la subjetividad de los miembros de la organización se incluye dentro de las presunciones básicas que señala Hatch [10] y que Aguirre Baztán [9] menciona como las creencias y la etnohistoria, y que es factible poner en evidencia a través de la interpretación de los microrrelatos o las “narrativas al margen”; las narraciones desde la semiótica “se hace con el intento de investigar y examinar los efectos de sentido que van creando los relatos” [13, p. 215].

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se sustenta en la etnografía y, adicionalmente, en el paradigma cualitativo que según Creswell[14] tiene relación con las perspectivas interpretativas, construccionistas y posmodernas que son una respuesta al paradigma cuantitativo tradicional o positivista. En el cualitativo, el investigador interactúa con su objeto de estudio, en el cuantitativo el investigador intenta mantenerse “independiente” de la realidad investigada [15, p. 3].

Hatch [1] se refiere a la necesidad de la recuperación de la etnografía como eje metodológico en el ámbito de la teoría organizacional y destaca su idoneidad para el análisis cualitativo de lo cultural organizacional, a pesar de que la aplicación de los métodos etnográficos se ha puesto en entredicho fuera de la disciplina que la desarrolló: la antropología cultural. Su ventaja radica, en el estudio de las personas en sus entornos naturales de ocurrencia, y que captura el sentido social de las actividades ordinarias.

Por otra parte, la *etnografía enfocada* es un método complementario a la etnografía convencional [16], en la medida que su estrategia difiere de la última porque analiza las sociedades contemporáneas o la propia sociedad del investigador en la cual existe una gran fragmentación cultural y social; su peculiaridad radica en que se realizan visitas de campo cortas en lugar de extensas, con uso intensivo de la tecnología audiovisual para la recolección de datos, y que se concentra en las actividades comunicacionales, enfocando con precisión el objeto de análisis.

Para la realización de la etnografía enfocada se ha escogido una organización pública internacional que contiene características “posmodernas”, ubicada en la ciudad de París, Francia. Es decir, ha habido una intencionalidad en la selección de la unidad de este trabajo, prestando atención al

criterio de que ésta constituye un ejemplo representativo en donde es posible explorar los discursos que se generan en su interior, y así proceder a una descripción densa.

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

Los actores entrevistados en el Museo del *Quai Branly* son funcionarios o contratados de la organización, y tienen cargos tanto en funciones directivas como técnicas. Las entrevistas que se realizaron a los funcionarios del museo fueron principalmente en inglés, pero incluyeron fragmentos en francés.

Como parte del proceso etnográfico en la unidad de observación se identificaron 10 informantes claves, entre directivos y funcionarios, con el objeto de realizar las entrevistas en profundidad, a quienes se formularon preguntas relacionadas con la cultura de la organización y sobre temas de la subjetividad en los individuos. El trabajo de campo se realizó en el propio *Musée du Quai Branly* ubicado en la ciudad de París durante 18 días intensivos en el mes de abril de 2014, utilizando guías de investigación para la posterior codificación en matrices de transcripción y análisis de contenido.

De las entrevistas registradas en formato digital se extrajeron, mediante un análisis exhaustivo de las mismas, las narrativas que se expresan en fragmentos discursivos o partes de texto consideradas como unidades de sentido que evidencian tanto descripciones de carácter general cuanto posturas de carácter individual, relacionadas con el propio mundo subjetivo de los miembros pero compartido en el contexto de la organización.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Descripción del Museo del Quai Branly

El *Musée du Quai Branly*, ubicado en París a pocos metros de la Torre Eiffel, lleva su nombre debido a que se ubica junto al muelle *Branly* del río Sena, y fue inaugurado el 20 de junio de 2006 por parte del entonces presidente francés Jaques Chirac, quien en el discurso inaugural decía: “Ahora que el mundo observa la mezcla de las naciones como nunca antes en la historia, era necesario imaginar un lugar original que haga justicia a la infinita diversidad de culturas, un lugar que expresa una mirada diferente sobre el genio de los pueblos y

las civilizaciones de África, Asia, Oceanía y las Américas²” [17, p. 1].

La postura no tardó en ser blanco de críticas pues se debatía que las obras exhibidas no eran sino expresiones que ocultaban la misma visión de aculturación, puesto que el solo hecho de mostrar dichos objetos con la visión del arte occidental significaba sacarlas del contexto en el que fueron originalmente concebidas, tanto en su función utilitaria como simbólica.

Ducoin [18, p. 33] señala que se dieron dos posiciones en torno a la exhibición del “arte primitivo” en el Museo del *Quai Branly*, la primera que defendía el punto de vista estetizante considerando que el arte obedece a nociones de pureza y de universalidad que el objeto contiene por sí mismo aún si el creador no lo reconoce, y la otra la de los defensores de la visión etnológica que sustenta que “el arte, como lo consideramos, no existe para los pueblos que crearon los objetos, el concepto de lo bello no se entiende, y para ellos son objetos que no se pueden contextualizar, extraer de los rituales a los que están asociados”.

A pesar de las controversias, para Martin “es un debate completamente superado” por ello el museo siguió adelante con su propuesta museológica y museográfica³ 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”⁴ como corriente artística contemporánea occidental, que ha sido de larga reflexión por parte de los historiadores y teóricos del arte por su inspiración en las fuentes extra europeas y particularmente africanas, que dieron lugar a un mercado del “arte primitivo” alrededor del mundo y particularmente en Europa.

La colección del museo del *Quai Branly*, que cuenta con más de 300 mil piezas, se constituyó a partir de dos museos que fueron cerrados con anterioridad para dar paso a la creación del nuevo museo en el muelle Branly; se trata del *Musée de l'Homme* fundado por Paul Rivet en 1938, y del *Musée National des Arts d'Afrique et d'Océanie* fundado por Andrés Malraux en 1962. Stéphane Martin, Presidente del Museo [19], expresa que “la colección es el punto de partida desde el cual el museo ha moldeado su identidad, la de un museo para el siglo XXI, con una innovadora arquitectura y museografía, todo en el corazón de una capital internacional”.

Aparte de las 300 mil objetos, el museo cuenta con un fondo de 700 mil fotografías y 320 mil documentos, y se exhiben de manera permanente 3.500 piezas, que es la parte visible de la

colección, que representa tan solo 1,16 % del total de objetos de la colección, lo que permite inferir la riqueza del espacio para el desarrollo de investigaciones y exhibiciones a futuro.

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

La narrativa museológica enfoca “fragmentos” de las culturas ancestrales que dialogan entre sí bajo el criterio y la mirada de la estética occidental, cuya lectura textual evoca, naturalmente, la pluralidad de las expresiones creativas y en permanente diálogo con las concepciones de arte de Occidente que intenta superar las nociones del llamado “primitivismo” en la historia clásica del arte universal. En adición, 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.

4.2 Narrativas de la subjetividad

Como parte de los aspectos presuntivos se han ubicado a las narrativas de la subjetividad. La selección de las narrativas y los relatos de las subjetividades se han realizado de manera selectiva, con la perspectiva de la “fragmentación posmoderna”, en donde no hay ideas terminadas ni historias lineales, tal como se explicita en las referencias al cine posmoderno. Por tanto, los textos de la etnografía organizacional son encuentros con las sensibilidades, las reflexividades y las apreciaciones estéticas en un espacio de inestabilidades, incertidumbres y anhelos.

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

² Traducción de los autores.

³ La *museología* se entiende como la ciencia de carácter general que trata del museo y su influjo en la sociedad, la *museografía*, en contraste, se refiere más bien al conjunto de técnicas y prácticas para su funcionamiento (cfr. DRAE 2001).

⁴ El primitivismo, iniciado a finales del siglo XIX, fue acogido por artistas como Paul Gauguin, Pablo Picasso y Wilfredo Lam, entre otros.

afectivos, entre otros; las *reflexividades* se manifiestan en los discursos con opiniones sobre sí mismo y el entorno organizacional; y las *apreciaciones estéticas* son discursos que se relacionan con las manifestaciones creativas y el arte.

Tabla 2. Subcategorías de la subjetividad
Fuente: elaboración de los autores

Subcategoría	Descripción
<i>Sensibilidades</i>	Se refieren a los microrrelatos en los que los actores expresan emociones, sentimientos, afectos, simpatías, empatías, esperanzas, orgullos, anhelos, alegrías, etc., que están relacionados con el <i>espacio-dinámica organizacional</i> .
<i>Reflexividades</i>	Se manifiestan en las narrativas en las cuales los actores opinan o describen aspectos sobre sí mismos, de otros o sobre los diversos aspectos del <i>espacio-dinámica organizacional</i> , tanto en lo relacionado a como “es” o como “debería ser”.
<i>Apreciaciones estéticas</i>	Son descripciones o percepciones relacionadas al arte, la creatividad, la poética y la estética en general, que se manifiestan o están presentes en este <i>espacio-dinámica organizacional</i> y sus aspectos inherentes.

Las subjetividades se visibilizan en los microrrelatos, en las pequeñas historias narradas por los miembros en la organización y que son parte del conglomerado de las presunciones básicas que conforman la cultura organizacional entendida sobre la base de la textualidad, la fragmentación y la resistencia que caracterizan al pensamiento posmodernista [20, p. 256]; en este punto, se pretende ilustrar una perspectiva alejada del positivismo y funcionalismo organizacionales.

Se entiende que estas subjetividades, a pesar de ser manifestaciones de la singularidad de los miembros de la organización, constituyen un aspecto de naturaleza *compartida*; por tanto, están 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 son transmitidas entre sus miembros.

De las entrevistas realizadas en el *Musée du Quai Branly* se han interpretado solamente algunos relatos relacionados con las sensibilidades, las reflexividades y las apreciaciones estéticas. Se han utilizado fragmentos de las entrevistas que se han considerado como los más relevantes, con el objeto de ilustrar las subjetividades dentro de la organización; a continuación se presentan algunos ejemplos.

4.2.1 Sensibilidades

Informante A [21], director de proyectos del museo, menciona que los funcionarios tienen mucha pasión por su museo y que se identifican con éste, y que además tienen un sentimiento de orgullo, aunque su trabajo es muy arduo por las múltiples tareas que tienen que hacer durante el día, pero que ellos tienen independencia en su labor y pueden ser protagonistas en su propia actividad. Lo que permite colegir el sentido de responsabilidad que delega la autoridad, sobre todo porque los retos de la organización son muy grandes.

Señala el mismo informante que actualmente tienen excelentes proyectos y que el museo está pasando por un momento de excelencia y que ella trata de inculcar dicha idea en su equipo, y que los retos nunca terminan, incluso en la divulgación de los contenidos y los temas que promulga las exposiciones, por ejemplo: “El racismo sigue existiendo, que es la no tolerancia hacia otras personas, religiones; todavía existe, que es la ignorancia, la ignorancia profunda sobre la cultura de las otras personas, y existe. Entonces, creo que hoy todo el mundo, de todas las edades, entiende que es una gran solución el continuar con el diálogo entre las culturas. Eso es algo muy francés, es el espíritu de la Ilustración” [21]

Informante B [22], 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 como un tiempo muy emocionante para él, y que se sintió sorprendido cuando le propusieron ser parte del equipo y que ha sido una oportunidad para conocer a personas interesantes provenientes de distintas partes del mundo y con distintos conocimientos, que le han permitido una interacción internacional.

Para Informante B [22] esta ha sido una gran oportunidad para realizar sus sueños, que los había tenido desde niño, puesto que relata que proviene de una familia modesta en una pequeña ciudad ubicada en el centro de Francia, junto a las montañas, y que cuando el informante les mencionó una vez a sus padres que quería ser arqueólogo le reprocharon diciéndole que estaba “loco” puesto que tenían la preocupación acerca de cómo viviría con esa profesión. Sin embargo, tenía la determinación de continuar con su sueño. Ahora el informante tiene a cargo la colección de objetos de las Américas que estuvieron en los gabinetes de los reyes de Francia en los siglos XVI y XVII; por todo esto, se siente muy afortunado.

Informante C [23], director del departamento patrimonial, tiene la percepción de que un museo es como un templo, debido a que su arquitectura tiene esa semejanza, como es el caso del *British Museum*, por ejemplo, en el que uno tiene un sentimiento cuando los visita porque es un lugar laico pero sagrado, en donde con emoción “uno va a mirar un tesoro o algo como un tesoro”.

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

Informante D [24] relata con emoción los inicios del proyecto del museo indicando que comenzó prácticamente solo él, pero se asignó un presupuesto considerable para establecerlo y que tenía mucha libertad dentro de las reglas existentes en Francia, que es un país al que le gusta mucho las reglas, pero básicamente logró conformar un buen equipo para diseñar el museo, más de lo que se podía haber esperado que lo realizaron entre los años 1998 y 2006. Mientras el museo se construía el informante viajó a muchas partes para observar otras experiencias en el campo, pues tenía un fuerte interés sobre el rol que el museo podría jugar en el futuro; y estaba muy contento con esta posición.

4.2.2 Reflexividades

Informante A [21], reflexiona sobre su vinculación con el museo, y menciona que hace once años le fue propuesto que trabajara en el proyecto del museo, y que esto significó una gran oportunidad profesional para ella puesto que se trataba de un concepto y de una idea que no existía en ese momento en Francia, y que puso todo su esfuerzo para construir tanto la parte física como las ideas de contenido del proyecto: “Esto es muy original en el campo de los museos en París, y también en el mundo [...] Así que tuve que crear mi propia organización, decidir cuántas personas, lo que debíamos hacer, las cosas importantes para hacer, cómo trabajarían juntos, y luego diseñar los perfiles profesionales para contratar a las personas”.

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

Informante A [21] señala que el museo es una institución joven de apenas diez años de vida, pero que es necesario estar en la cima de todo y que siempre deben inventar e innovar tal como sucedió cuando el museo abrió sus puertas, que es una estrategia para no perder la idea de la excelencia que tiene los museos de París, como el Centro Pompidou o el Museo del Louvre. Anota que el museo tiene una muy buena imagen dentro de la población francesa y que vienen de otras partes del país a visitarlo.

Informante B [22] explicita la originalidad del museo y de su nueva organización, asunto que es compartido por la mayoría de quienes trabajan en él; la idea de lo nuevo está presente de

manera permanente en los discursos y narrativas dentro de la organización.

Por otra parte, Informante B considera que el museo sí ha sido exitoso, porque muchas personas vienen a visitar las exhibiciones y a conocer más sobre la diversidad del mundo y de la forma particular en la que los objetos están exhibidos. No considera que son una burocracia como los antiguos museos puesto que éste para él tiene una nueva visión y que cuando fue inaugurado en el año 2006 ya poseía un reto para el siglo XXI.

Dice que a pesar de ser una institución pública no operan como si fuera tal, ya que ante todo tiene un objetivo educativo sustancial que, entre otros aspectos, muestra la época colonialista de Francia, pero además poseen artefactos de muchas partes del mundo para fomentar el valor de la diversidad humana. El informante menciona que, como curador, tiene mucha libertad para proponer exhibiciones o investigaciones. Con todo, Informante B se refiere a que actualmente hay un gran debate sobre el rol de los curadores en los museos en el mundo.

Informante C [23] menciona que los espacios del museo tienen un diseño particular puesto que se ha logrado en un espacio abierto adaptar una museografía que contemple una adaptación a la arquitectura del edificio y que se factible pasar en las exhibiciones de una región a otra de manera natural, y que no hay una secuencia necesariamente en el discurso expositivo sino que se puede libremente visitar cualquier espacio: “es como el internet, se va de un lugar a otro, y si hay interés en algo se puede volver, no hay un *mode d’emploi* en este museo, se puede escoger [lo que se quiere ver] y hay libertad en lo que se quiere visitar en el museo”. Al principio, explica el informante, la gente estaba horrorizada, e incluso los especialistas en museos decían: “esto no es nada, esto es un caos, no significa nada”; pero esto “es posmoderno y anticolonialista también”.

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

Informante D [24] se refiere a su experiencia profesional que de alguna manera ha influenciado su forma de administrar el museo, especialmente en una estadía de un año en Tahití como parte de la marina francesa, luego de lo cual regresó a París para estudiar administración pública; esto luego forjarían su carácter para asumir retos más desafiantes como el de administrador del Centro Pompidou a la edad de 30 años, que fue el inicio de su trayectoria en el mundo de la

cultura. Posteriormente, entre otros trabajos, tuvo la oportunidad de dirigir la producción radial de las orquestas públicas, que le daría camino para llegar a ser designado por el presidente francés Jaques Chirac como director del proyecto del nuevo museo que se construiría en Francia.

4.2.3 Apreciaciones estéticas

Informante A [21] menciona que en el museo se han realizado más de sesenta exposiciones y han tratado de que cada una de ellas tengan un ambientación única, muy creativa desde el inicio, desde el punto de vista cultural y sobre todo artístico, sin perder la idea original creada por el curador de las mismas: “tengo que revisar el proyecto en varios momentos artísticos, y superviso no solamente el punto de vista artístico sino que exista una conexión entre la idea del museógrafo y el sentido del proyecto; aun cuando el curador podría hacerlo, pero yo ayudo en estas cosas para evitar que sean asuntos anecdóticos o irrelevantes”.

Informante B [22] dice que para él, como arqueólogo, los objetos que se exhiben en el museo están ante todo conectados con la sociedad que los produjo originalmente, por tanto el objeto es en primer lugar una fuente de información científica y no de carácter estético, y que lo más importante es mirar sus conexiones con las sociedades originarias de donde provienen: “Usted sabe que con la creación del *Quai Branly* hubo un gran debate sobre el asunto de la estética, en el sentido que tal vez no está conectada esta perspectiva con las personas autóctonas”.

Es interesante el microrrelato de Informante C [23] sobre una de las exposiciones más originales que ha realizado, llamada *La mort n'ensaurarien: Reliques d'Europe et d'Océanie* (Nunca habrá la muerte: reliquias de Europa y Oceanía), en el año 2000, cuando todavía trabajaba en el *Musée National des Arts et d'Afrique et d'Océanie* y que para él ha sido una de sus principales inspiraciones para los posteriores trabajos e investigaciones en el *Quai Branly*; ésta contenía una serie de elementos humanos, particularmente cráneos y esqueletos. Él menciona esta iniciativa como una expresión posmoderna en el arte que se exhibió en el museo, pues se trataba de una curaduría sobre restos humanos, esqueletos y cráneos, utilizados como objetos de arte por diversas culturas del mundo y particularmente en Oceanía, que imprimían una relación estrecha con el concepto de la muerte, para así explorar un mundo desconocido e inquietante.

La exposición denotaba un frágil puente de certezas o de conocimientos para atravesar el espacio en el que se destacaban unas piezas inquietantes, que habían sido poco conocidas y algunas totalmente desconocidas; las obras remitían a aspectos existenciales del ser humano en culturas diversas. Dice que esta exhibición tenía una relación con la muerte, que está en la mente de todos, y de la relación que todo el mundo tiene íntimamente con ella. Es por eso que hicieron encuestas al público durante esta exposición, y no

sólo para la gente mayor sino también para los jóvenes, para saber la opinión de cómo enfrentar la idea de la muerte; y fue algo muy diferente. Fue, sin duda, una experiencia de unificación entre la historia, el arte, la antropología y la etnografía [23].

Es interesante este último relato de Informante C [23], puesto que devela su pasión por el arte y reflexiona sobre la posibilidad de un diálogo entre las culturas occidental y oceánica, conforme los lineamientos y las presunciones básicas que están implícitos en el Museo del *Quai Branly*, que remarca la necesidad del reconocimiento de la diversidad de los otros. El aporte del informante ha sido notable en la dirección de los procesos de investigación y curaduría de las colecciones del museo, donde además la idea de una visión posmoderna está presente.

4. CONCLUSIONES

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

Con este antecedente se precisan de otros enfoques como el posmodernismo organizacional que extiende los sentidos a conceptos como: reflexividad, ironía, artificio, azar, anarquía, fragmentación, pastiche y alegoría, que cuestionan la linealidad señalada que anuncia el fin de los “grandes relatos” o “metanarrativas”.

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

La perspectiva posmodernista sobre la cultura organizacional se relaciona con la perspectiva simbólica-interpretativa, sobre todo en relación con los postulados que se refieren a la naturaleza del lenguaje como trasmisor de signos. La cultura organizacional tiene un conjunto de elementos interactivos y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia. Hatch establece un modelo complementario que la denomina dinámica de la cultura organizacional, que integra los niveles descritos por Schein (artefactos, valores y presunciones básicas) con los símbolos, en dinamismo de cambio en la reproducción de la cultura.

El museo francés del *Quai Branly* se caracteriza por ser una organización de innovación tanto en lo referente a las temáticas tratadas cuanto en sus formas de trabajo, es decir

en su continente y su contenido. Por esto y otros aspectos el museo contiene elementos que se podría denominar como posmodernos, y se constituye como un lugar propicio para mirar las subjetividades de la cultura organizacional.

Finalmente, la subjetividades se visibilizan en 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. Estas subjetividades se expresan, a su vez, en las siguientes subcategorías: sensibilidades, reflexividades y apreciaciones estéticas, que se resumen en las entrevistas a los informantes de la investigación.

REFERENCIAS

- [1] M. J. Hatch, *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, New York: Oxford University Press, 1997.
- [2] M. M. Falcão Vieira y M. P. Caldas, «Teoria Crítica e Pós-modernismo: principais alternativas á hegemonia funcionalista,» *RAE*, vol. 46, nº 1, pp. 59-69, Jan/Mar 2006.
- [3] M. Parker, «Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory?,» *Organization Studies*, vol. 13, nº 1, pp. 1-17, 1992.
- [4] P. E. M. Martins, «O Espaço-Dinâmica Organizacional em Perspectiva Histórica,» de *Brasil Holandês: História, Memória e Patrimônio Compartilhado*, São Paulo, Alameda, 2012, pp. 327-341.
- [5] J. Hassard, «Postmodernism, philosophy and management: concepts and controversies,» *International Journal of Management Review*, vol. 1, nº 2, pp. 171-195, June 1999.
- [6] R. Cooper, «Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida,» *Organization Studies*, vol. 10, nº 4, pp. 489-502, 1989.
- [7] M. Alvesson, *Postmodernism and Social Research*, Buckingham: Open University Press, 2002.
- [8] C. Geertz, *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa, 1988.
- [9] Á. Aguirre Baztán, *La cultura de las organizaciones*, Barcelona: Editorial Ariel, S.A., 2004.
- [10] M. J. Hatch, «The Dynamics of Organizational Culture,» *The Academy of Management Review*, vol. 18, nº 4, pp. 657-693, October 1993.
- [11] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. ed., San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- [12] C. Geertz, *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa, 2003.
- [13] V. Zecchetto, *La Danza de los Signos: nociones de semiótica general*, Quito: Abya-Yala, 2002.
- [14] J. W. Creswell, *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 3rd. ed., Sage, 2009.
- [15] H. Tsoukas y C. Knudsen, «Introduction,» de *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford, Oxford University Press, 2003, pp. 1-36.
- [16] H. Knoblauch, «Focused Ethnography,» Septiembre 2005. [En línea]. Available: <http://www.qualitative-research.net/>. [Último acceso: 26 noviembre 2013].
- [17] S. Martin, *Musée du Quai Branly*, Paris: Gallimard, 2011.
- [18] C. Ducoin, «Una reflexión sobre el arte primitivo,» *Elementos*, nº 83, pp. 33-34, 2011.
- [19] Musée du Quai Branly, *Arts and civilisations of Africa, Asia, Oceania and the Americas*, Paris: Quai Branly, 2012.
- [20] M. Alvesson y S. A. Deetz, «Critical Theory and Postmodernism Approches to Organizational Studies,» de *The SAGE Handbook of Organization Studies*, London, SAGE Publications Ltd., 2006, pp. 255-283.
- [21] Informante A, *Investigación doctoral*. [Entrevista]. Abril 2014.
- [22] Informante B, *Investigación doctoral*. [Entrevista]. Abril 2014.
- [23] Informante C, *Investigación doctoral*. [Entrevista]. Abril 2014.
- [24] Informante D, *Investigación doctoral*. [Entrevista]. Abril 2014.