

Universidad Católica del Uruguay

Facultad de Ciencias Humanas



Memoria de grado

Licenciatura en Comunicación Social

Énfasis Organizacional

**“La experiencia estética en las organizaciones
desde un abordaje artístico”**

Autora: Sofía Menoni

Tutor: Fernando Ordóñez

8 de noviembre de 2013

Los autores de la memoria de grado son los únicos responsables por los contenidos de este trabajo y por las opiniones expresadas que no necesariamente son compartidas por la Universidad Católica del Uruguay. En consecuencia, serán los únicos responsables frente a eventuales reclamaciones de terceros (personas físicas o jurídicas) que refieran a la autoría de la obra y aspectos vinculados a la misma.

Resumen ejecutivo

Cada vez más el trabajo es juzgado por el grado en que genera una experiencia placentera, por lo cual la organización debe ser conceptualizada como un espacio complejo generador de encuentros estéticos. Una de las posibles vías de abordar la estética de una organización es estudiando las experiencias estéticas de sus miembros. En el presente trabajo, desde el paradigma cualitativo y a través de una metodología exploratoria con un estilo monográfico, se propone a la fotografía como vía para dicho abordaje, la cual como arte posee múltiples facilidades que posibilitan la expresión de dicha experiencia, que es por naturaleza compleja de traducir en palabras puesto que se trata de un modo de conocer a través de los sentidos. En el abordaje de dicha experiencia se genera un conocimiento sensible, que puede ser tomado tanto por los individuos para enriquecer y mejorar la comprensión de su vida personal y laboral, como por los directivos para optimizar la organización y los encuentros sensoriales que allí se generan.

Descriptores:

Cultura organizacional – Comunicación organizacional - Arte – Estética - Fotografía – Sentidos

Agradecimientos

A mis familiares, eternamente agradecida por sostenerme y acompañarme todos los años de la carrera, como siempre lo hicieron.

A mis amigos, porque a través de las reflexiones y los momentos compartidos, amenizaron el camino y me ayudaron a mirar desde una nueva perspectiva.

A mi tutor, Fernando Ordóñez, por su tiempo y acompañamiento en la construcción de mi memoria.

A todos los que se acercaron y colaboraron de alguna u otra manera en estos ocho meses.

Índice

INTRODUCCIÓN _____ **Pág. 6**

MARCO TEÓRICO _____ **Pág. 6**

La estética _____ Pág. 10

Breve aproximación a la estética griega _____ Pág. 11

La estética moderna _____ Pág. 12

Experiencia estética, percepción y juicio estético _____ Pág. 15

La comunicación organizacional _____ Pág. 18

El modelo de organización que conversa _____ Pág. 18

Estética, comunicación y cotidianeidad _____ Pág. 20

Estética organizacional _____ Pág. 23

¿Por qué el arte para comunicar la experiencia en las organizaciones? _____ Pág. 31

¿Por qué lo visual? La fotografía como vía _____ Pág. 35

METODOLOGÍA _____ **Pág. 40**

El dilema metodológico del abordaje estético _____ Pág. 40

a. Metodología artística para contenido instrumental _____ Pág. 46

b. Metodología artística para contenido estético _____ Pág. 51

b.1. Antecedentes del empleo de fotografías en la investigación _____ Pág. 52

b.2. Presentación de casos _____ Pág. 54

b.2.1. Caso I _____ Pág. 57

b.2.2. Caso II _____ Pág. 59

ANÁLISIS _____ **Pág. 62**

a. En referencia a los estudios de caso I y II _____ Pág. 62

b. Sobre las metodologías a y b _____ Pág. 70

CONCLUSIONES _____ **Pág. 79**

BIBLIOGRAFÍA _____ **Pág. 85**

ANEXO _____ **Pág. 94**

INTRODUCCIÓN

“If we accept that aesthetic experiences are increasing in importance in everyday life and work, the value of researching aesthetics in organizations can be seen”¹. Warren, Samantha.

La organización hoy en día es entendida más allá de un espacio de producción cotidiana. Los individuos dedican a diario muchas horas de su vida buscando satisfacer distintas necesidades, algunas básicas como otras más complejas, y cada vez más el trabajo es juzgado por el grado en que genera una experiencia placentera.

Es así que las investigaciones sobre el trabajo y la estética han tomado importancia. Zygmunt Bauman hace una apreciación interesante sobre la “estetización” del trabajo, afirmando que al igual que otras actividades, el trabajo hoy por hoy se encuentra bajo el escrutinio de la estética y su valor es juzgado por su capacidad de generar una experiencia de placer. Los trabajos monótonos, repetitivos, rutinarios y poco dinámicos son vistos como “aburridos”².

La investigadora Samantha Warren destaca la tendencia a vincular el trabajo con la estética a raíz de la “emocionalización” de la vida cotidiana, a partir de la cual la esfera emocional privada se tiende a disolver en la esfera pública, entendida en este caso como la esfera de la organización. En este sentido, se observa que los medios de comunicación tienden a fomentar los espacios de exposición del individuo y su esfera privada. A su vez, señala la “estetización” generalizada de la vida cotidiana como resultado del postmodernismo y la centralidad en el consumo, propia de la cultura occidental. Observa además que las consideraciones estéticas influyen cada vez más los juicios, las preferencias, los gustos, las opciones y las decisiones de los individuos.

En este sentido, cabe hacer un pequeño paréntesis para detenerse a reflexionar sobre el término de postmodernidad, posicionado por la autora. Uno de los íconos en el

¹ 1 WARREN, Samantha. “Empirical challenges in organizational aesthetics research: towards a sensual methodology”. University of Surrey, Surrey Research Insight Open Access, <<http://epubs.surrey.ac.uk/1199/>>, (6/4/13).

² BAUMAN, Zygmunt. “Work, Consumerism and the New Poor”, Oxford University Press, Oxford, 1998, pág. 32-34. En 2 WARREN, Samantha. “Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics”, Ephemera articles, 2002, pág. 228, <<http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/2-3warren.pdf>>, (24/10/13).

tema, Gilles Lipovetsky, la define como una “conmoción de la sociedad, de las costumbres, del individuo contemporáneo de la era del consumo masificado, la emergencia de un modo de socialización y de individualización inédito, que rompe con el instituido de los siglos XVII y XVIII”³. Además de la apatía, la indiferencia, la diversificación de los modos de vida, la incongruencia, el hedonismo, el relajamiento y la liberación, entre otras, se destacan las nuevas modalidades de relacionamiento social, a través de las redes y de nuevas formas de identidad y pertenencia, que hacen que surjan nuevas formas de gestionar los comportamientos, no tanto a través de la coacción sino mediante una nueva libertad de elección. A esto se le agrega el nuevo control del comportamiento por parte de las imágenes y la información que median y diversifican los modos de vida⁴. Es así que el auge de la era postmoderna es acompañado por el auge de la estética como disciplina y la paulatina importancia de las emociones individuales que toman trascendencia en las organizaciones, las cuales se vuelven organismos más complejos de gestionar, haciendo necesaria una re-invencción en su gestión.

Se evidencia que las investigaciones acerca del trabajo y la estética se vuelven más frecuentes en tanto se observa una necesidad de desarrollar un conjunto de herramientas que sirvan para la obtención de datos estéticos⁵ para adaptarse a este nuevo panorama. Por estas y otras razones, se cree que se debe repensar a la organización como un espacio altamente complejo que es generador de encuentros estéticos.

Es así que se aprecia que estudiar la experiencia de los individuos en la organización es una de las posibles vías de concebir y observar la estética organizacional⁶. Es decir, cómo viven su trabajo, qué sentido le dan; qué consideran bello, desagradable, grotesco y/o cómico; cómo viven y dan sentido a sus hábitos cotidianos; cómo interpretan las distintas decisiones directivas, los procesos por los que atraviesa la organización; cómo se forman los juicios y percepciones acerca de los encuentros sensoriales en la vida organizacional; entre otros aspectos.

Por ende, se sostiene que para explorar las relaciones entre la vista, el tacto, el olfato y el sabor de la realidad organizacional, sería más apropiada una metodología sensual

³ LIPOVETSKY, Gilles. “La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo”. Editorial Anagrama, Barcelona, 1986.

⁴ Ídem.

⁵ 1 WARREN, Samantha: *op. cit.*

⁶ 1 STRATI, Antonio. “Organization and Aesthetics”, SAGE Publications, Londres, 1999. Pág. 12.

y completa en vez de una más directa a través del habla o la escritura. Se observa que la pregunta por el sentido de la experiencia puede plantearse desde la razón, pero deberá hallar su respuesta desde un plano vivencial; y es ésta la aproximación que se busca en la presente investigación. La respuesta ante la búsqueda de sentido, para que funcione como tal y no se pierda, debe ser traducida⁷. En este sentido, se propone abordar la fotografía y sus posibles contribuciones como una posible vía de comprensión de las relaciones y las prácticas organizacionales.

De esta manera, el eje articulador de la presente investigación reside en analizar de qué modo el arte puede contribuir en el abordaje de la experiencia estética de los individuos en una organización, concretamente el arte fotográfico, y cómo sería dicho estudio a partir del abordaje de algunos casos. A través de un estilo ensayístico y de una metodología exploratoria que pretende obtener una aproximación general del tema, se indagará sobre las facilidades que propone la fotografía para la obtención de datos que contribuyan a la comprensión de la experiencia estética de los individuos en la organización. Se cree que este conocimiento estético mejora la convivencia de los miembros en la organización y estaría reivindicando a la comunicación organizacional, por un lado, como lo “común”, la “comunidad”, y por otro como “órgano”, “organismo”, “ser-con”; es decir, a la organización como un órgano humano posibilitador de sentidos y como facilitador de la pluralidad.

Es a partir de este panorama que se afirma entonces que si acepta que las experiencias estéticas están tomando importancia en la vida cotidiana y en el trabajo, se podrá visualizar el valor de las investigaciones estéticas⁸.

Dado que el presente trabajo nuclea disciplinas cuyo significado se encuentra por lo general confuso o poco definido, probablemente a raíz del incipiente desarrollo de la relación entre ambas áreas, se cree necesario comenzar con la delimitación de lo que se entiende por “Estética” y “Comunicación organizacional”. Es así que, en primer lugar se definirá a la estética, tanto desde el punto de vista de los filósofos griegos, quienes de alguna manera construyeron los cimientos de la disciplina, como desde la óptica de los teóricos contemporáneos; y luego, se intentará definir a la comunicación

⁷ MAZZOTTI, Giovanna; y ALCARAZ, Víctor Manuel. “Arte y experiencia estética como forma de conocer”, *Casa del Tiempo*, Universidad Autónoma Metropolitana, Vol. VII, Época III, N° 87, abril 2006.
<http://www.difusioncultural.uam.mx/casadeltiempo/87_abr_2006/casa_del_tiempo_num87_31_38.pdf>, (22/06/13).

⁸ 2 WARREN, Samantha: *op. cit.*

organizacional a partir de una gama de autores. Luego, se delinearán posibles caminos metodológicos que puede tomar una investigación en el área de la estética organizacional.

MARCO TEÓRICO

La estética

La estética se puede definir como el conocimiento sensible que brindan los cinco sentidos a partir del encuentro del individuo con el objeto, que en ocasiones puede ser un objeto artístico, y las distintas categorías estéticas que éste puede generar: la belleza (que es en la cual se hace más énfasis), la fealdad, lo repulsivo, lo grotesco, lo cómico, lo trágico, etc.⁹

A partir de esta definición que busca ser simple, se abordará los aportes fundamentales a la disciplina desde la perspectiva griega, la cual como se verá moldea de alguna manera el foco que toma la estética actual; y en segundo lugar, se desplazará hacia las concepciones estéticas modernas, las cuales servirán de sustento para lograr una mejor comprensión de las investigaciones en la disciplina.

El filósofo polaco, Wladyslaw Tatarkiewicz¹⁰, sostiene que las teorías estéticas han utilizado básicamente tres concepciones de belleza:

- a. Belleza en el sentido más amplio. Aquí se ubica el concepto griego original, comprendiendo como se verá, la belleza moral, y por lo tanto la ética y la estética.
- b. Belleza en el sentido puramente estético. Comprendida únicamente por todo aquello capaz de generar una experiencia estética, desde productos mentales hasta sonidos y colores.
- c. Belleza en sentido estético, pero limitada a las cosas que se perciben por medio de la vista, según la cual solo la figura y el color pueden ser bellos.

De las tres definiciones mencionadas, se considera que la más importante en la estética actual es aquella que entiende a la belleza en el sentido puramente estético, comprendida por todo aquello que puede generar una experiencia estética (b). La última definición (c), por su parte, peca de ser un tanto reduccionista puesto que abarca y concibe como valioso exclusivamente a la vista, sentido en base al cual se confía en su percepción de algo bello o no; y finalmente la belleza en su sentido más

⁹ Definición propia.

¹⁰ TATARKIEWICZ, Wladyslaw. "Capítulo 3: El arte. Historia de la relación del arte con la poesía", Historia de seis ideas. Editorial Tecnos, Madrid, 2001. Pág. 155.

amplio (a) es plasmada en las concepciones griegas a través de la denominada teoría general de la belleza, también conocida como la Gran Teoría de la estética europea.

Breve aproximación a la estética griega

La teoría general de la belleza generada en la época griega se focaliza en las proporciones y el ordenamiento de las partes y sus interrelaciones. Existen numerosas teorías acerca de las proporciones en el arte, mediante el empleo del término de “simetría”; esta idea parece aproximarse al concepto de belleza presente hoy en día, pero igualmente surge aquí una diferencia en tanto lo que los griegos aprecian de la proporción no es el orden que se observa, sino aquel que se conoce, por lo que apelan al intelecto y no a los sentidos (¿Acaso los sentidos no sirven para conocer?). La proporción no es vista en sí como algo artístico, sino que se la valora en la medida en que como arte se aproxima a la naturaleza.

En este marco, desarrollan su propio concepto de belleza asociado al arte; hecho que hasta su época no había sucedido, ya que anterior a éstos se practicaba el arte por consideraciones religiosas, se lo valoraba por su magnificencia y se comentaba en torno a sus aspectos técnicos. Parece paradójico si se piensa que todo esto sucede en una época muy rica en cuanto a producción de obras de arte¹¹.

Lo bello, sostiene Tatarkiewicz, significa casi siempre algo digno de reconocimiento o meritorio, y se encuentra en una posición muy cercana con respecto al bien. Platón incluye en el bien a la belleza moral, aspecto que actualmente se excluye cuidadosamente de las cualidades estéticas. El término griego *kalón*, empleado por Platón, refiere aproximadamente al término de belleza. Para este filósofo, *kalón* tiene que ver con cierta aprobación ética, no como sinónimo del “bien”, sino como un complemento de la “bondad”.

Platón sostiene que la belleza sale al encuentro invadiendo principalmente dos sentidos: la vista y el oído. En su teoría, aclara que lo bello no queda únicamente en el plano captado por los sentidos sino que tiene un significado más profundo que solo puede ser “leído” por el pensamiento, en el plano del alma. Lo bueno es, en cuanto conveniente, apetecible de ser bello; y lo bello es apetecible por ser conveniente.

¹¹ TATARKIEWICZ, Wladyslaw: *op. cit.* Pág. 120.

El declive de la Gran Teoría, encabezada por Platón y otros filósofos, empieza a gestarse en el siglo XVIII cuando se comienza a sostener distintas definiciones con respecto a la belleza que con el tiempo van adquiriendo una importancia capital. De esta manera, surgen teorías complementarias que entienden que la belleza puede ser lo sensual o ideal, lo espiritual o corpóreo, la simetría objetiva o la euritmia subjetiva¹².

Se comienza a entender a la belleza de una forma más irracional. Este hecho, junto a los ya mencionados, prepara el camino hacia la relativización y subjetivación de la belleza. Luego de la crisis de la época de la Ilustración, se va perdiendo el interés por teorizar en torno a ella y, en su lugar, el interés gira en torno a la estética, al arte y a la experiencia estética¹³.

La estética moderna

La Enciclopedia de Filosofía de Stanford define a la estética como el término que designa, entre otras cosas, un tipo de objeto, un tipo de juicio, un tipo de actitud, un tipo de experiencia y un tipo de valor; y allí se agrega que dicho concepto se deriva del concepto de gusto¹⁴.

Por otra parte, desde el campo de la investigación cualitativa, el término puede ser conceptualizado a partir de la interconexión entre la filosofía, el arte y la experiencia estética, focalizando la atención en el acto de crear.

El filósofo alemán, Friedrich Kainz, aporta una nueva definición de la estética que apunta a su estrecha relación con el sentimiento, influenciada por la trilogía platónica de ideas-valores: la verdad, el bien y la belleza. Por ende, la estética se define como una rama de la filosofía que se vale del arte como forma de materializar los valores culturales; apela al sentimiento, y por ende, es subjetiva; y tiene como valor central a la belleza. Además, también se podría decir que la estética opera en paralelo a la disciplina de la ética, la cual por su parte, se asocia con la idea del bien, con la vida y la voluntad de los individuos.

Otras teorías apuestan por la relación entre la estética y lo agradable, cuando en realidad lo que genera agrado y placer no siempre tiene un valor estético. El grado de

¹² TATARKIEWICZ, Wladyslaw: *op. cit.* Pág. 155-165.

¹³ *Ibidem.* Pág. 175-177

¹⁴ SHELLEY, James. "The concept of the Aesthetic", Stanford Encyclopedia of Philosophy. <<http://plato.stanford.edu/entries/aesthetic-concept/>>, (7/5/13).

placer abarca también otras áreas fuera de la estética, y a su vez, la vivencia estética no se caracteriza con la palabra “placer”. El goce de lo trágico y de lo patético, por ejemplo, envuelve emociones más dolorosas sin que por ellos destruya el valor de la vivencia estética: la exaltación del sentimiento de la vida, como lo sostenía Aristóteles. En conclusión, la estética es la ciencia de los valores de belleza de la vida, entendidos en el sentido más amplio¹⁵.

Además de estas definiciones, la recopilación y síntesis que realiza Martin Seel resulta pertinente para el presente trabajo. En su obra sugiere pensar a la estética a través del concepto del aparecer, como una realidad que comparten todos los objetos estéticos y que está presente en toda actividad estética; “en ella nos entregamos, en sus diversas formas, al juego de la percepción de nuestro presente”¹⁶. El autor realiza un recorrido a través de diferentes aportes de filósofos en relación al campo de la estética. Este recorrido comienza con Baumgarten.

En 1750, el autor escribe *Aesthetica*, obra que le da nombre a la disciplina. A esta facultad de la percepción Baumgarten le confiere el título de “conocimiento sensible”; dicho conocimiento, a diferencia del conceptual, claro y distinto, es conocimiento confuso que solamente puede ser alcanzado mediante la conjunción del pensamiento de las ciencias y el pensamiento estético, cada uno desde su enfoque.

Según el filósofo, “el conocimiento estético se especializa en la percepción de fenómenos complejos, mas no para analizarlos en su composición, sino para hacer presente su densidad perceptual”¹⁷. El foco de dicho conocimiento no es lo genérico sino la atención a lo particular, visto como inalcanzable para cualquier ciencia. En el caso del arte, le exige una capacidad especial para presentar la particularidad. Este conocimiento sensible, afirma Baumgarten, no es exclusivo del campo del arte sino que también puede darse como consecuencia a una apreciación sensitiva que se demora ante una cosa o una situación en la individualidad de su aparecer.

Kant vincula la percepción del objeto con el análisis de los juicios que dan cuenta de dicha percepción. En este sentido, afirma que “el objeto estético es objeto de una forma genuina de percepción que no se interesa por apariciones aisladas, sino por el

¹⁵ KAINZ, Friedrich. “Estética”, Fondo de Cultura Económica, Primera edición en español, México, 1952.

¹⁶ SEEL, Martin. “Ocho historias breves”, Estética del aparecer. Ed. Katz. Madrid, 2010. Pág. 9.

¹⁷ Ídem. Pág. 14.

aparecer procesual de sus objetos”¹⁸. El aparecer no se trata de un suceso meramente subjetivo, sino más bien de una forma especial de cómo están dados los fenómenos, lo cual puede ser concebido intersubjetivamente; de otro modo, sostiene Kant, los juicios estéticos no serían posibles.

Además agrega que “el aparecer estético puede ser abordado por todos aquellos que dispongan de las capacidades cognitivas y sensibles del caso, y que además se hallen dispuestos a demorarse en el presente sensorial de un objeto, renunciando a resultados prácticos y cognitivos”¹⁹. El objeto estético, afirma, es una cosa-en-su-aparecer, mientras que la percepción estética es la atención a dicho aparecer.

El autor además afirma que “en la condición estética somos libres de toda necesidad de determinarnos a nosotros mismos y de determinar el mundo que nos rodea”²⁰. Como resultado, se experimenta un espacio de posibilidades. En esta línea, Kant afirma que la experiencia de lo bello es el ejercicio de las facultades más elevadas del ser humano.

Otro autor que se presenta es Hegel, quien define a la estética como la filosofía del arte. La obra de arte es “una aparición que significa algo”²¹. Este significado, afirma Hegel, puede ser abordado tan sólo por una percepción que interpreta y observa con una atención sensible. La obra, en su aparición, hace surgir formas de experimentar el mundo y hace posible que el ser humano se encuentre consigo mismo más allá de su condición personal.

En oposición a Kant, Hegel afirma que las obras de arte son siempre medios de un conocimiento estético. Para él el arte no es más la representación de ideas eternas, sino que es más bien la presentación de puntos de vista y de formas de vida, es la expresión de mundos subjetivos que se entrelazan.

Por su parte, la teoría de Paul Valéry afirma que en esta experiencia, los sujetos toman conciencia, de manera extática, de su finitud; experimentan, sin embargo, que en esa limitación hay un conjunto de posibilidades ilimitadas para crear y percibir. Para este autor, la aparición de la obra de arte origina algo que hasta el momento es inexistente en la naturaleza, trascendiendo sus creaciones pero no en pos de un reino

¹⁸ KANT, Immanuel. “Crítica del juicio”, Espasa Libros, Barcelona, 2006. En KAINZ, Friedrich: *op. cit.* Pág. 14-15.

¹⁹ Idem. Pág. 16.

²⁰ Ídem.

²¹ HEGEL, Friedrich, “Vorlesungen über die Ästhetik”. Werke in zwanzig Bänden, Frankfurt del Main, Suhrkamp, 1970, vol. 1. Pág. 36. En SEEL, Martin: *op. cit.* Pág. 18.

de ideas, sino de un nuevo mundo de figuras perceptibles. El don del artista provendría de ver un caos en el orden de las cosas, revelando un campo infinito de posibilidades, lo que revela una forma de libertad del ser humano.

Se observa que estos aportes contribuyen a armar una base teórica sobre la cual poder seguir avanzando en el trabajo y conducen a revisar brevemente el concepto de experiencia estética, percepción y juicio estético.

Experiencia estética, percepción y juicio estético

Se puede definir a la experiencia estética como un modo de encuentro con el mundo que genera placer y un conjunto de emociones que dan lugar a un tipo de conocimiento: el estético²². Se suele conceptualizar como aquella experiencia autotélica, que es aquella que tiene una satisfacción y finalidad en sí misma, en contraste con aquella experiencia práctica que busca una finalidad.

La experiencia estética es enormemente plural, puesto que una de sus características es la de encontrarse permanentemente abierta a múltiples modos de comprensión. Mediante esta, los individuos aprenden sobre el mundo y sobre ellos mismos, a la vez que se estremecen o disfrutan: “En el comportamiento estético, el sujeto experimenta la adquisición del sentido del mundo”²³.

El “padre” de la estética de la recepción, Hans Robert Jauss, realiza un análisis de la experiencia estética y la articula en una triple consideración como “poiesis”, “aisthesis” y “catharsis”. En relación a la “poiesis”, según afirma, la experiencia estética se presenta como una posibilidad que tiene el individuo para comprender el mundo, no como algo impuesto sino como algo que puede ser producido; designa la capacidad del hombre de producir arte para satisfacer la necesidad universal de encontrarse con el mundo, haciendo de éste una obra propia y obteniendo un conocimiento. Con respecto a la “aisthesis”, Jauss se refiere al placer producido por la obra de otros y por la renovación que ésta plantea en la percepción de las cosas. Por su parte, la

²² WENGER, Rodolfo. “La experiencia estética, características y definiciones”, <<http://perspectivasesстетicas.blogspot.com/2012/05/la-experiencia-estetica-caracteristicas.html>> (28/09/13).

²³ 1 JAUSS, Hans Robert, “Experiencia estética y hermenéutica literaria. Ensayos en el campo de la experiencia estética”, Madrid 1986, pág. 59. En BUENO PIMIENTA, Francisco, “Sobre experiencia estética y posmodernidad II”, Revista Religión y Cultura, Volumen LVI, (255, 2010; Octubre-Diciembre 2010), <http://www.religionycultura.org/2010/255/RyC255_6.pdf> (28/09/13).

“catharsis” comprende el placer de las propias emociones derivadas del encuentro estético y de la liberación frente a las constricciones sociales, institucionales y jurídicas²⁴.

De este modo, la experiencia estética es vista como un acontecimiento privilegiado que irrumpe la vida cotidiana y que genera un modo de percibir y conocer, generando una apropiación cognoscitiva del mundo a través de los sentidos²⁵. Dicha experiencia tiene una función descubridora ya que hace que la realidad se vea de otra manera, vinculándose así con la actividad artística: “Toda obra de arte pone a nuestra disposición una irremplazable posibilidad de experiencia”²⁶. En este sentido, se observa que el arte tiene una gran capacidad para devolver al exterior las impresiones elaboradas en el interior.

Por su parte, Seel expresa que la percepción estética se realiza en la vida cotidiana y es un modo particular que se diferencia de cualquier otro modo de percepción, en tanto los sentidos tienen un relieve particular. En una situación que despierta la percepción estética, se renuncia a una orientación exclusivamente funcional. En ella se deja de atender únicamente a aquello que se puede alcanzar en esa situación a través del conocimiento o de la acción, y se experimenta aquello que surge ante los sentidos y la imaginación, aquí y ahora, *por mor de ese encuentro*. Sin esta conciencia estética, expresa Seel, los seres humanos tendrían un sentido más estrecho del presente de sus vidas. Agrega que “un sentido determinado adquiere sus capacidades demarcándose y apoyándose en los otros sentidos. Son fuerzas orquestadas que corresponden a una orientación espacial y temporal del cuerpo, sin cuya cooperación (...) éste no tendría ninguna estabilidad”²⁷.

Percibir estéticamente implica demorarse ante un objeto, detenerse a apreciar lo que se presenta, cómo se aparece. En este sentido, “lo que acompaña a ese demorarse ante la particularidad sensible de alguna cosa es sentirse-a-sí-mismo-estando-presente (...) no podemos atender al presente de un objeto sin devenir conscientes de

²⁴ 2 JAUSS, Hans Robert, “Pequeña apología de la experiencia estética”, Barcelona, 2002.

²⁵ INNERARITY, Daniel, “La experiencia estética según Jauss”. En BUENO PIMIENTA, Francisco, “Sobre experiencia estética y posmodernidad II”, Revista Religión y Cultura, Volumen LVI, 255, Octubre-Diciembre 2010, <http://www.religionycultura.org/2010/255/RyC255_6.pdf>, (28/09/13).

²⁶ Idem.

²⁷ SEEL, Martin: *op. cit.* Pág. 55.

nuestro propio presente”²⁸. De esta manera, el autor plantea que el detenerse a percibir sensiblemente un objeto conduce a tener la consciencia de sentirse a sí mismo en el momento presente, contemplando.

De esta manera se origina el “juego estético”, entendido como una forma de encaminarse con los sentidos a los aspectos accesibles de forma simultánea que la percepción halla en sus objetos. En el objeto se muestra un juego de apariciones que solamente pueden seguirse a través de la percepción lúdica. El interés teórico de abordar algo que no se explica mediante conceptos, y el motivo práctico de atender algo que de otra manera permanecería ignorado, se entrelazan en un interés de índole propio.

Seel describe el presente como “un continuum de (estados de) cosas y eventos, tal y como se hallan presentes sensiblemente en el entorno de un ser humano”²⁹. En este presente, la atención estética se muestra como un modo de confrontar el mundo, “lo que importa allí, por encima de todo, es de qué modo esto y aquello (...) es perceptible aquí y ahora”³⁰; lo que importa es cómo se presenta a los sentidos lo que está dado. De esto surge una conciencia sensible del presente, de *un* aquí y ahora, que al mismo tiempo es conciencia del aquí y ahora de cada uno. En palabras del autor: “en la percepción estética dejamos a un lado el afán exclusivo de determinar y obrar efectos (...) Nos dejamos raptar rumbo al presente”³¹.

Por su parte, a partir de la percepción estética se podrá formular un juicio estético. Según Kant, “no enjuiciamos un objeto en cuanto a lo que es, sino en cuanto al modo como actúa sobre nuestro sentimiento”³². Las decisiones del gusto son reacciones elementales de los sentimientos, en el sentido de lo que genera agrado o desagrado, tomando como punto de partida las impresiones propias. El juicio estético por su parte es entendido como “el esclarecimiento, por medio de palabras y conceptos, de las impresiones adquiridas a través de la intuición de los sentimientos (...) y por último el razonamiento y la justificación de dichas decisiones”³³.

Es así que se puede afirmar que en la percepción estética se tiende a percibir desinteresadamente y principalmente a través de los sentidos. Este tipo de apreciación implica una demora ante lo que se presenta, y es en esta demora donde se abre la

²⁸ SEEL, Martin: *op. cit.* Pág. 55..

²⁹ Idem. Pág. 57.

³⁰ Idem.

³¹ Idem. Pág. 58.

³² KANT, Immanuel: *op. cit.* Pág. 209.

³³ Idem. Pág. 210.

posibilidad a una comprensión propia, del propio presente. Ello genera determinadas reacciones en los sentimientos y en los sentidos que podrán ser exteriorizados a través de palabras, originando de esta manera el juicio estético que trae consigo un conocimiento del individuo sobre el mundo.

La comunicación organizacional

El modelo de la organización que conversa

A modo de introducir la comunicación organizacional en el meollo del trabajo, es momento de presentar distintas perspectivas provenientes de la disciplina que preparan el camino para poder abordar más concretamente el foco principal del trabajo: la vinculación del arte con la estética organizacional.

La teórica Mariluz Restrepo, en su interés característico por estudiar la etimología de las palabras, plantea un análisis etimológico con respecto a la comunicación organizacional. “Comunicación”, expresa, proviene de “común”, “comunió”; sugiere “diferencia”. Por otro lado, analiza el término “Organización” y observa que proviene de la palabra “órgano” u “organismo”, que refiere a la pluralidad de singularidades que coexisten en un mismo órgano. Por lo que su planteo entiende básicamente que la comunicación organizacional comprende, entre otras cosas, poner en común y co-existir con la pluralidad.

Restrepo propone además un entendimiento de la comunicación en su dimensión ontológica y, tomando prestada la expresión de Heidegger, la materializa como una forma de “co-permitir-ver”. En su visión de la comunicación como construcción colectiva de sentidos apuesta además a un modelo comunicativo de tipo conversacional. Insiste en el sentido más profundo de la comunicación como un hecho fundamentalmente humano y como acción constitutiva de las relaciones entre los

seres humanos configuradores de comunidades y culturas; es decir, la comunicación como posibilitadora de sentidos³⁴.

De su mano viene la teoría de Heidegger, quien, como ya se mencionó, en “Ser y Tiempo” define la comunicación como la posibilidad de “co-permitir-ver” y añade que eso conlleva a “ser uno con otro”. No se trata de transmitir vivencias de un interior a otro, sino de co-encontrarse, de ser “ser-ahí-con” pues “el *Dasein*³⁵ es siempre lo que puede ser y en el modo de su posibilidad (...) es lo meramente posible (...) es ontológicamente inferior a la realidad y a la necesidad”³⁶.

En esta línea, el filósofo alemán agrega que el fenómeno de la comunicación debe ser comprendido en un sentido ontológicamente amplio. En la comunicación enunciativa, por ejemplo informar acerca de algo, “se constituye la articulación del convivir comprensor. Ella realiza el `compartir` de la disposición afectiva común y de la comprensión del co-estar”, dado que “la coexistencia ya está esencialmente revelada en la disposición afectiva común y en el comprender común”³⁷.

A su vez, destaca el elemento de la escucha como signo de solidaridad con el otro: “El escuchar a alguien es el existencial estar abierto al otro, propio del *Dasein* en cuanto co-estar (...) el *Dasein* escucha porque comprende (...) en esta sujeción de escuchar se hace solidario de los otros. El escucharse unos a otros, en el que se configura el co-estar, puede cobrar la forma de un `hacerle caso` al otro, de un estar de acuerdo con él, y los modos privativos del no querer-escuchar, del oponerse, obstinarse y dar la espalda”³⁸. Además agrega que “la conexión del discurso con el comprender y la comprensibilidad se aclara por medio de una posibilidad existencial propia del mismo discurso: el escuchar. No por casualidad cuando no hemos escuchado `bien`, decimos que no hemos `comprendido`. El escuchar es constitutivo del discurso”³⁹.

³⁴ 1 RESTREPO, Mariluz. “Comunicación, Filo de la Organización”, *Razón y Palabra* - Primera Revista electrónica en América Latina especializada en Comunicación. Agosto-Setiembre 2003, Nº 43. <<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/mrestrepo.html>>, (6/4/13).

³⁵ *Dasein* [ˈdaːzain] es un término que en alemán combina las palabras «ser» (*sein*) y «ahí» (*da*), significando «existencia». Es usado por varios filósofos alemanes, como Hegel o Jaspers, pero sobre todo por el filósofo Martin Heidegger para indicar el modo de existir propio del ser humano. El sentido literal de la palabra *Da-sein* es 'ser-ahí', <<http://es.wikipedia.org/wiki/Dasein>>, (06/11/13).

³⁶ HEIDEGGER, Martin. “Ser y Tiempo”, Heidegger en castellano, pág. 164 <<http://www.heideggeriana.com.ar/>> (04/05/13).

³⁷ Idem.

³⁸ Idem. Pág. 166.

³⁹ Idem. Pág. 165.

Restrepo a su vez destaca la intención de abrir la posibilidad de una doble vía en la comunicación y de co-permitir, afirmando que no solo han de permitir ver quiénes son instruidos en una disciplina, sino también los otros con quienes se establece la comunicación; ambas partes han de hacer posible que unos y otros “vean”.

En este sentido, la conversación “es cuestión de valoración mutua, de encuentro en la diferencia, permitiendo al otro decirse y hacerse, intentando siempre comprender lo que el otro intenta expresar. Conversar exige generosidad, entrega, estar dispuestos a dejar el lugar fijo para ver el punto de vista del otro, para habilitar otros sentidos (...) La conversación reafirma el deseo de comprensión, no el consenso; sí la esperanza de ser respetados, reconocidos, comprendidos (...) Buscar la conversación como modelo de comunicación nos sitúa en el riesgo de buscar en las organizaciones la convivencia y no la conveniencia, de abocar por lo razonable y no lo estratégico, de subrayarle a la dirección su condición de ser guía de comunidades humanas”⁴⁰.

Restrepo abrió uno de sus seminarios sobre Comunicación Organizacional, denominado “*Cinco aperturas para comprender la Comunicación Organizacional*”, con un interesante planteo que proponía a los sentidos como una de las posibles formas de generar apertura (“*gap*” en inglés) en las organizaciones. La vista, el oído, el olfato, el tacto y el gusto contribuyen en la puesta en contacto con la realidad de la organización⁴¹.

Estética, comunicación y cotidianeidad

Esta trilogía de términos conforma de alguna manera el “esqueleto” de la presente investigación: la estética, ya que es el paradigma desde el cual se “mira” el fenómeno organizacional; la organización, puesto que es el objeto/constructo que aquí interesa estudiar; y la cotidianeidad, dado que es un elemento que sirve como marco de referencia del estudio y puesto que es en los detalles sutiles del día a día donde se estudia la organización.

Desde la fenomenología se define a la organización como un constructo social y como un tejido de interpretaciones creado por los empleados a partir de su realidad; en este sentido, se afirma que sin este proceso de construcción de sentido, la cultura de la

⁴⁰ 1 RESTREPO, Mariluz: *op. cit.*

⁴¹ 2 RESTREPO, Mariluz. “Cinco aperturas para comprender la comunicación organizacional”, Seminario dictado en Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, Noviembre 2012.

organización no existiría⁴². A partir de esta perspectiva se desprende un nuevo concepto: el de cultura, definido por Clifford Geertz, figura clave de la antropología cultural, como “el tejido de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones”⁴³. Este nuevo concepto deja entrever que la estética está estrechamente ligada con la cultura construida en la organización y con las manifestaciones, como las metáforas, los mitos, las narraciones, los rituales y demás hábitos y aspectos a través de los cuales los miembros construyen su experiencia.

Vistas de esta manera, las organizaciones no son entidades concretas y objetivas, sino que son “invenciones sociales o construcciones que emergen de una decodificación continua que hacen los actores de las acciones e interacciones organizacionales”⁴⁴. Es así que las propias acciones de los involucrados constituyen un factor determinante en la adjudicación de sentido a una situación o experiencia. De esta forma, es preciso repensar la siguiente idea: “Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular”⁴⁵.

Se observa cómo lo cotidiano toma relevancia. Se podría definir este término desde las ciencias sociales como las experiencias ritualistas, ordinarias y corrientes que ocurren en cualquier día de la vida organizacional. El foco del estudio de la cotidianeidad radica en examinar y descubrir las acciones cotidianas y cómo son comunicadas e interpretadas por los miembros de la organización. En ella, se focaliza en los detalles aparentemente insignificantes que determinan la comprensión y la experiencia colectiva de una situación o un fenómeno determinado, privilegiando la experiencia misma como conocimiento⁴⁶.

⁴² ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD: “Cultura organizacional. Aspectos teóricos y metodológicos”, Serie Empresarial, Ed. Legis, Colombia, 1992. Pág. 105.

⁴³ GEERTZ, C. “Thick description: Toward an interpretive theory of culture. The impact of the concept of culture on the concept of man”, *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York, 1973, pág. 3-54. En ABRAVANEL, *et. al.* Pág. 32.

⁴⁴ ABRAVANEL, *et. Al.* Pág. 23.

⁴⁵ Ídem. Pág. 4.

⁴⁶ GIVEN, Lisa. “The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods”, SAGE, Los Ángeles, 2008. Pág. 306-307.

Restrepo arroja luz en el tema, afirmando que la comunicación misma es una acción cotidiana y lo cotidiano siempre ha sido comunicado⁴⁷. Se debe entender lo cotidiano no como algo que se da inmediatamente, que se ilumina como una revelación; sino como algo que está mediado, es mediación. Se tiene que encontrar el carácter sintomático de lo superficial, buscando lo “sospechoso”.

Lo cotidiano es, por ende, complejo, denso, profundo, no definible en una única forma. La cuestión está en que no se puede acceder a lo cotidiano en forma directa, es necesario dar ciertos rodeos; es un paso entre lo normativo, lo reglado y lo simbólico. Lo cotidiano es construcción. Es el espacio donde hombres y mujeres dice, hablan y hacen su vida. Lo cotidiano siempre comunica, lo cotidiano es comunicación⁴⁸.

Para cada individuo, en su cotidianidad se concreta su vida. Los hechos cotidianos son “sus” hechos. Es el espacio de sus conflictos, de su dolor, felicidad, diversión, amor. Siendo lo cotidiano para el individuo su espacio más privado, también es a su vez el espacio más público. En lo cotidiano se da sentido a las acciones de la vida.

Según Abravanel, la atribución de sentido no tiene un lugar fijo y definido, sino que se da a través de representaciones simbólicas; por ende, las acciones se comprenden y se interpretan en el interior de mundos subjetivos, por lo que una misma acción puede dar lugar a tantas experiencias e interpretaciones como individuos existan en la organización⁴⁹. Entonces aquí radica la importancia del asunto: los individuos deben ser entendidos como figuras constructoras de sentido.

Se sostiene que el paradigma estético, al considerar este cúmulo rico de datos, enriquece y mejora la comprensión de muchos aspectos de la vida organizacional, permite reflexionar acerca de lo que es importante en la vida de los individuos, lleva a aceptar distintas formas de vivir una experiencia, reconoce a la organización y a sus miembros como mucho más que elementos productivos.

⁴⁷ 3 RESTREPO, Mariluz. “Una semántica de lo cotidiano”, *Relaciones, Revista al tema del hombre*, N° 145, serie: La Cotidianidad (VII), junio 1996. <<http://www.chasque.net/frontpage/relacion/anteriores/n145/1245.htm>>, (6/4/13).

⁴⁸ 3 RESTREPO, Mariluz: *op. cit.*

⁴⁹ ABRAVANEL, *et. Al.* Pág. 51.

Estética organizacional

De esta manera se llega a uno de los puntos claves del presente trabajo. Se intentará abordar distintas definiciones que se consideren pertinentes desde la teoría organizacional, para formar una base de nociones sobre las cuales poder sugerir algunas dimensiones o caminos para el estudio de la estética en las organizaciones.

Los académicos ingleses, Taylor y Hansen, la definen como aquella disciplina que se ocupa del conocimiento creado a partir de las experiencias sensoriales; incluyendo además cómo los pensamientos, sentimientos y razonamientos informan al campo cognitivo. Vico y Baumgarten rechazan en sus teorías el pensamiento lógico-deductivo resultante de la separación de mente-cuerpo, y en respuesta a la lógica intelectual proveniente de Descartes, que afirma que el conocimiento tiene mucho más que ver con los sentimientos que con el aparato cognitivo. Vico insiste en que las personas son participantes activas y sensoriales que crean significados no-rationales, aspecto que denomina “sabiduría poética”⁵⁰.

Un concepto distinto asocia al conocimiento estético con el conocimiento tácito. Michael Polanyi afirma que este último se corresponde con el conocimiento sensorial/estético, en contraposición con el conocimiento intelectual/explicito. En este sentido, se encuentra una distinción que va más allá de cómo se conocen las cosas, sino de por qué se las conoce. El conocimiento intelectual es conducido por un deseo de claridad, objetividad y verdad; mientras que el conocimiento estético es encaminado por un deseo de subjetividad, verdad personal y para su propio bien⁵¹.

Por su parte, el sociólogo italiano Antonio Strati en su obra “*Organizational Aesthetics*”⁵², considerada por varios investigadores como una de las monografías más relevantes en la materia, propone que la estética organizacional es una forma de conocimiento humano, específicamente desprendido a partir de las facultades del oído, la vista, el tacto, el olfato y el gusto, y de la capacidad de formular un juicio estético. Afirma además que estudiar la estética organizacional implica analizar tanto el terreno objetivo y fijo, como las formas en que los actores y los investigadores

⁵⁰ LINSTEAD, Stephen. y HOPFL, Heather. “The aesthetics of Organizations”, Sage Publications, London. 228-45. En TAYLOR, Steven; and HANSEN, Hans. “Finding form: Looking at the field of Organizational Aesthetics”, *Journal of Management Studies*, 42-46 September 2005, <<http://schoonheidinorganisaties.nl/frame/Finding%20Form.pdf>>, (27/05/13).

⁵¹ POLANYI, Michael. “The tacit dimension”, Garden City, Nueva York, 1966. En STRATI, Antonio: *op. cit.* Pág. 92-98.

⁵² STRATI, Antonio: *op. cit.*

comprenden la vida organizacional; y esto se aborda básicamente a través del estudio de las prácticas cotidianas en la organización⁵³.

Tanto Strati como Restrepo acuerdan en que la estética se vale de la sensibilidad de los sentidos para ponerse en contacto con la realidad de una organización y que el meollo de la cuestión para abordar este estudio no está sino en la cotidianeidad de la organización. Strati agrega que es posible obtener conocimiento estético sobre una organización en lugar de un conocimiento lógico-racional, y que éste tiene que ver con la cultura organizacional⁵⁴ y sus símbolos, así como la estética creada, reconstruida o destruida en las negociaciones llevadas a cabo en la organización en el día a día. En este sentido, se vincula nuevamente la estética con la cultura organizacional, y se puede apreciar además que el enfoque de la estética reside entonces en estudiar la experiencia vivida en los actores organizacionales, comprendiendo con este último término a todos los involucrados en la realidad organizacional.

Strati afirma además que la vida organizacional, en lugar de ser vista como un mero maquillaje, debe ser entendida como la fuerza impulsora de la organización en tanto permite la pluralidad de opiniones entre los individuos que la conforman, puesto que genera reacciones que se asocian con el gusto, el disgusto, el entusiasmo, la hostilidad, el asco, entre otras. En este sentido, la estética posibilita una construcción colectiva, en donde todos forman parte del proceso simbólico de dar valor y significado al transcurso de la vida organizacional. La experiencia que los sujetos obtienen a partir de sus sentidos y de los juicios estéticos colectivamente contruidos son una condición *sine qua non* de la vida organizacional.

Este proceso, a su vez, contribuye a construir la memoria organizacional, que se puede materializar luego en documentos con una estética explícita que transmita la cultura de la organización; como la iconografía, la escultura y la arquitectura de una

⁵³ STRATI, Antonio: *op. cit.* Pág. 2.

⁵⁴ Entendida como un sistema particular de símbolos, influida por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados y por distintos factores de contingencia. Además se la define como una materia prima viviente que es utilizada por los empleados de manera diferente y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. Es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacionales y para la comprensión de sus procesos. ABRAVANEL, *et. al.* Pág. 33.

organización. Estos elementos, según el autor, exhiben las relaciones más relevantes de una organización entre los sujetos y los artefactos⁵⁵.

En este sentido, el autor remarca que una de las particularidades de la estética es su “elusividad”, es decir, su tendencia a ser inaprensible, huidiza y escurridiza. Como se afirmó, la estética organizacional se construye social y colectivamente por los sujetos en las organizaciones, por lo que no constituye un terreno de paz, amor y armonía, sino que es objeto de conflicto social, de culturas corporativas violentas y de grupos dominantes que forman parte de la vida organizacional. Es así que, en primer lugar, se caracteriza a la estética como una diferencia en la percepción. Diferencia significa, según Mario Perniola⁵⁶, la “no-identidad”, la cual opera y se genera desde el sentimiento. Éste se trata de un sentimiento viciado e impuro en tanto se encuentra impregnado en las ambivalencias de la experiencia vivida y, por su intrínseca irreductibilidad, se torna complejo de recomponer en una representación coherente y unitaria.

La diferencia implica, en primer lugar, explorar la acción voluntaria en las organizaciones, allí donde la estética subraya la diferencia en términos de emociones, no a través de explicaciones lógicas sino permitiendo que emerja la diferencia, con sus paradojas e incongruencias, y con sus explicaciones inaccesibles o inexistentes. A su vez, la diferencia se traduce en la experimentación del compromiso del conflicto organizacional. La estética viene a remarcar el conflicto, tanto en la vida cotidiana, como en decisiones estratégicas y en los artefactos producidos o reconstruidos en las organizaciones. Estos conflictos tienen la particularidad de que no se pueden eliminar o evitar, y al no poder ser resueltos, en tanto desarrollan una relación dialéctica entre posiciones encontradas, hacen que se derive en un orden organizacional más complejo.

Por otra parte, Strati caracteriza a la disciplina como la finitud de la vida organizacional, poniendo de relieve que la experiencia sensible es limitada. El paradigma “estético” deja de lado aquel paradigma que sostiene que las organizaciones son entidades dominadas por las capacidades intelectuales y racionales humanas, donde el resto de las facultades toman sentido en tanto sirvan para dichos fines. La estética, en colaboración con las teorías del arte, traslada la

⁵⁵ Como artefacto se puede definir a aquello físico o impalpable, efímero o material, esencial o marginal. Es un objeto de la organización que dice algo acerca de sus características diferenciales. STRATI, Antonio: *op. cit.* Pág. 11.

⁵⁶ PERNIOLA, Mario. “L`estética del noventa”. Bologna, Il Mulino, 1997, pág. 154-155. En STRATI, Antonio: *op. cit.* Pág. 77.

atención hacia los aspectos sensibles de la organización, a la construcción, redefinición o represión de la experiencia sensible.

Como afirma Petro Georgiou⁵⁷, las organizaciones siempre han sido diferenciadas de otros sistemas por la presencia del fin; al igual que Katz y Kahn⁵⁸ quienes en su teoría sistémica subrayan la tendencia de los sistemas hacia su descomposición. También Georgiou propone una lucha contra el paradigma “finalístico”, dejando de lado la visión de las organizaciones como medios para alcanzar fines y como producto de las interacciones a través de las personas que pertenecen a ella. En su lugar, proponen una inversión entre individuos y organización, en donde privilegian a los primeros. El autor basa su teoría en los aportes de Chester Barnard⁵⁹, quien considera que las organizaciones son instrumentos de cooperación, incentivo y distribución.

A partir de esto, Barnard expone una concepción de la organización que es fundada básicamente por individuos libres, capaces de elegir y de generar acción cooperativa. Al observar la dirección o el efecto de las actividades, se puede deducir el propósito común de la organización. Afirma además que las personas interactúan, mantienen contacto y se reúnen sin un propósito definido; no importa qué tan accidental u organizado se encuentre dicho comportamiento, estará involucrando de todas maneras la interacción y, por ende, la experiencia, el conocimiento y las emociones. A partir de esto, se generan costumbres, normas sociales e ideales que preceden a la constitución formal de la organización y, es más, crean las condiciones para que ésta emerja, originándose una dinámica de mutua interconexión entre la organización informal y la formal. Mientras la formal es necesaria para dar cierto orden y coherencia; la informal a su vez lo es también, puesto que es esencial para la vitalidad de la organización y la integridad de sus individuos, ya que conserva los sentimientos de independencia, la integridad personal y el respeto mutuo de la vida organizacional.

El abordaje estético revela entonces que la experiencia sensible de los miembros de una organización no siempre es funcional a sus propósitos, así como tampoco la organización representa el sentido simbólico que da significado a la experiencia vivida de sus miembros. Se evidencia entonces que la estética genera un gran quiebre con

⁵⁷ GEORGIU, Petro. “The goal paradigm and notes toward a counter paradigm”, *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), 1973, pág. 291-310. En STRATI, Antonio: *op. cit.* Pág. 86.

⁵⁸ KATZ, Daniel; y KAHN, Robert. “Psicología social de las organizaciones”, Ed. Trillas, México, 2da edición, 1989.

⁵⁹ BARNARD, Chester. “The functions of the Executive”. *Harvard University Press*, Cambridge, MA, 1938. En STRATI, Antonio: *op. cit.* Pág. 86.

las teorías del racionalismo extremo, separando al ser humano de cualquier explicación racional al conectarlo con la finitud y con la experiencia sensible.

Otra caracterización concibe a la estética íntimamente vinculada con el conocimiento tácito. Esta noción fue desarrollada por Polanyi para hacer referencia a aquel conocimiento que los individuos pueden poner en práctica pero no son capaces de decir cómo lo hacen; de esta manera, este tipo de conocimiento enfatiza el carácter elusivo de la estética organizacional. Así como el sentir y el comprender son esferas íntimamente relacionadas que surgen en la práctica cotidiana, también lo es el conocer⁶⁰.

El conocimiento racional es incapaz de comprender qué se está realizando en el momento cuando se está realizando y cómo se está realizando. El conocimiento que se escapa en este abordaje no es intelectual sino tácito; por ende, es complejo de poner en palabras, no responde a criterios objetivos o universales y cada individuo lo posee de forma totalmente personal; es un conocimiento que se sabe que se posee. En este sentido, una nueva revelación del paradigma estético reside en comprender que aún mientras la organización en sus prácticas evada el conocimiento implícito, éste seguirá perteneciendo al patrimonio personal de los individuos y no al de la organización; lo cual modifica la idea que se suele sostener desde el *management*.

Además, Polanyi afirma que cualquier característica que sea capaz de decir algo acerca de la organización se puede denominar "artefacto". En este sentido, las prácticas y habilidades desarrolladas en la organización pueden ser consideradas como tal en tanto cuentan algo de ella. Generalmente sucede que la dirección de una organización no sabe cómo las destrezas son puestas en práctica ya que su comprensión se basa solamente en la descripción explícita, intelectual y racional de la habilidad.

El conocimiento tácito debe entenderse entonces como el vínculo entre el conocimiento de lo sensible y la construcción de la vida organizacional, entre los sentimientos y la producción de la realidad organizacional, entre los individuos y la organización. La práctica de destrezas le brinda a cada individuo una identidad característica, la cual, por ende, se extiende y se traslada a la organización puesto que es en ella donde se pone en uso. Una vez más, se reafirma el carácter intrincado de la estética organizacional, pues, así como el conocimiento tácito es complejo de localizar y de circunscribir en un sitio particular, también lo es la estética.

⁶⁰ POLANYI, Michael: *op. cit.*

Por su parte, la belleza se vuelve una categoría estética recurrente en la teoría de Strati, reflejando el aporte de la estética y la filosofía europea, las cuales originaron la hibridación del desarrollo de los estudios estéticos de las organizaciones. Así como ésta, Strati enumera otras categorías como lo feo, lo sublime, lo elegante, lo trágico, lo pintoresco, lo cómico, lo sagrado; éstas categorías se manejan a partir del siglo XVIII en el desarrollo de la estética filosófica europea. En este sentido, decir que una experiencia momentánea en la organización es “bella” o “desagradable” significa darle una definición y un sentimiento concreto. El juicio estético, por ejemplo, cuando una persona adjudica el adjetivo de “bello” a una organización, no significa que la organización sea objetiva y universalmente bella; el juicio informa acerca de cómo la persona que está expresando el juicio se representa la organización a sí misma⁶¹, y hace que tanto el sujeto que emite el juicio como la organización juzgada estén presentes y en mutua relación.

Por su parte, la estética de una organización, según la investigadora británica Samantha Warren, emana de los significados sentidos por sus miembros; son aquellos juicios y percepciones que realizan acerca de su vida organizacional, basados en los “encuentros sensoriales” que mantienen con el entorno. La opinión de un empleado acerca de la decoración de su oficina, una decisión gerencial de comunicar la identidad corporativa en un logo, el sentimiento de la cultura organizacional, son ejemplos de información estética que enriquecen y mejoran la comprensión de muchos aspectos de la vida organizacional.

La investigadora aboga por que se preste atención a aquellos elementos “no-racionales” de la vida de una organización para poder explorar y descubrir lo que tradicionalmente estuvo escondido en el campo de los estudios organizacionales. Warren recalca el carácter altamente idiosincrático de la estética, y la conceptualiza a partir de tres componentes que se encuentran interconectados⁶².

En primer lugar, afirma que la estética siempre implica un evento u objeto externo como “desencadenante” (*trigger*); es una oscilación entre dos elementos: la experiencia estética y los juicios, entendidos como reacciones subjetivas que se desprenden de cosas materiales (reales o imaginadas) y que no pueden reducirse ni a uno ni a otro nivel. Como segundo punto, señala que las experiencias estéticas son universales y sensoriales, son formas humanas de ser/estar-en-el-mundo. Citando a

⁶¹ STRATI: *op. cit.* Pág. 120.

⁶² 1 WARREN, Samantha: *op. cit.*

Baumgarten, afirma que es `conocimiento sensible`⁶³ que, en lugar de reservarse exclusivamente a la producción, consumo y crítica del arte mayor, es abierto para todos. Este conocimiento es adquirido por el conjunto de impresiones sensoriales de la vida cotidiana. Dada su naturaleza corpórea, la experiencia estética es frecuentemente (pero no necesariamente) involuntaria, abrumadora y efímera. Finalmente, Warren afirma que la estética es caracterizada a partir de dos elementos: la experiencia y el juicio. Este último, citando a Pierre Bourdieu, es construido a partir de la influencia de los procesos de socialización y los “*habitus*” de clase⁶⁴.

Por su parte, Suzanne Langer⁶⁵, investigadora estadounidense que se centra en el estudio de la simbolización en la vida humana, afirma que la experiencia estética no puede ser codificada a la unidad sintáctica básica que demanda el lenguaje. Es así que se debe optar por expresar los sentimientos metafóricamente y emplear lo que Gagliardi denomina “lenguaje alusivo y poético”, en aras de evocar una reacción estética similar en el destinatario⁶⁶. Además, en este proceso intervienen otros lenguajes, desde el visual hasta el gestual, y otros procesos de creación de conocimiento, desde el intuitivo al evocativo.

A su vez, así como diversos teóricos de la cultura identifican cierta dificultad por acceder a la orientación cultural del individuo, ya que éste tiende a producir datos poco confiables ante la búsqueda de presentarse siempre conforme con su concepto de las normas de aceptabilidad social, produciendo respuestas estereotipadas poco conformes con la opinión real de la persona; podría afirmarse lo mismo con respecto a la experiencia estética. Puesto que el acceso directo está “bloqueado”, se deben implementar formas alternativas e indirectas de análisis para dar un acceso confiable al asunto⁶⁷; de esta manera se cree que el arte puede brindar respuestas con sentido.

Desde la teoría organizacional, uno de los autores que presta especial atención a las relaciones humanas es Chris Argyris⁶⁸. La hipótesis de Argyris afirma que todas las personas tienen una necesidad de auto-realizarse cuyo potencial está lejos de lo que

⁶³ BAUMGARTEN, A. G. “Aesthetica”, Georg Olms, 1750. En STRATI, Antonio: *op. Cit.* Pág. 51.

⁶⁴ BOURDIEU, Pierre. “Distinction: a social critique of the judgment of taste. London, Routledge, 1984. En 1 WARREN, Samantha: *op. cit.* Pág. 3.

⁶⁵ LANGER, Suzanne: *op. cit.* Pág. 4.

⁶⁶ GAGLIARDI, Pasquale. “Exploring the aesthetic side of organizational life”, 1996. En CLEGG S.R., HARDY C., y NORD W.R., “Handbook of organization studies”, SAGE Publications, Londres, pág. 565-580. En 2 WARREN, Samantha: *op. cit.* Pág. 229.

⁶⁷ ABRAVANEL, *et. Al.* Pág. 122.

⁶⁸ ARGYRIS, Chris. “El individuo dentro de la organización”, Herder, Barcelona, 1979. En AROCENA, José, “Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional”, Universidad Católica del Uruguay, Grupo Magro Editores, Montevideo, 2010.

vive en ese momento en particular. Tiene en cuenta además que el hombre, como individuo social, le dedica muchas horas al trabajo y es fuertemente influenciado por lo que hace en dicho entorno. Argyris aprecia que no necesariamente el camino del individuo se cruza con el camino de la organización, por lo que muchas veces las personas se ven limitadas. Más concretamente, afirma que muchos de los problemas del individuo en la organización devienen a raíz de la falta de facilitación que promueven los directivos para su auto-realización: tienden a escuchar poco, se suelen manejar con intrigas y desconfianza, tienden a cerrarse sobre sí mismos, buscan racionalizar los sentimientos, generalmente prefieren no oír críticas sobre su desempeño y, en el caso de que las escuchen, difícilmente están dispuestos a modificar su conducta, entre otras. Es así que el autor identifica cierta carencia por parte de los directivos de desarrollar las competencias interpersonales que permitan sacar a la luz distintos temas que surgen en el seno de la organización, y discutirlos en forma franca y abierta con el resto de los integrantes⁶⁹.

De esta manera Argyris reivindica, sobre todo desde el punto de vista directivo, prestar atención a los aspectos interpersonales de los individuos puesto que son elementos importantísimos en la vida organizacional y que determinan en gran parte la satisfacción de los individuos y el éxito organizacional. La satisfacción se la puede describir como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial⁷⁰.

De alguna manera, con el abordaje estético propuesto se está respondiendo a la tarea, que desde algunos puntos de vista es entendida como una “responsabilidad”, de

⁶⁹ GAYNOR BUTTERFIELD, Eric. Abstract de conferencias en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002. *The Organization Development Institute International*, Latinamerica, <<http://www.theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html>> (23/10/13).

⁷⁰ ATALAYA PISCO, María Clotilde. “Satisfacción laboral y productividad”, *Revista de Psicología* - Año III N° 5 Setiembre 1999, <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm> (23/10/13).

la dirección de investigar el estado de satisfacción o insatisfacción en su ambiente de trabajo. Según Antonio Pinilla, debe investigarse las actitudes tanto de los trabajadores como de los directivos. De lo recabado en dicha instancia, dependerá el éxito de la organización.

Desde un punto de vista de la gestión empresarial, Pinilla afirma que “dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción”⁷¹.

Entonces, ¿cómo abordar la experiencia estética si se encuentra en un nivel complejo de acceder, si se la caracteriza por ser efímera, inaprensible y escurridiza? Como se verá a continuación, el arte, materializado en distintas formas artísticas como pueden ser la pintura, la poesía, el teatro, el dibujo, la fotografía, entre otras, se erige como una vía interesante en tanto se erige como una vía adecuada para presentar la particularidad, expresar la subjetividad, ubicarse en la perspectiva del otro y experimentar lo que vive y siente en el entorno laboral.

¿Por qué el arte para comunicar la experiencia en las organizaciones?

¿Por qué no concebir al investigador como un artista, en donde éste “reconcilie” el mundo académico con las formas artísticas? Ser un investigador artístico implica estar abierto a las experiencias y lecciones del arte, las cuales se cree que brindan un “aire fresco” y una alternativa al campo de la investigación; proponiendo formas más evocativas, menos dominantes y más personalizadas de obtener conocimiento⁷².

⁷¹ PINILLA, Antonio. “Dinámica de la Gestión Empresarial”, Iberoamericana de Editores S. A. Lima, 1982. En <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm> (23/10/13).

⁷² GIVEN, Lisa: *op. cit.* Pág. 765.

Restrepo plantea una visión del arte como forma de hacer ver, de encontrar una apertura en lo habitual⁷³. Éste puede ser concebido como forma de atribuir sentido a la existencia y como elemento que posibilita la construcción de la experiencia cotidiana, siendo allí donde nace la pregunta por el sentido. Una posible respuesta puede darse en el plano de lo vivencial, y es por eso que las artes se evidencian como una propuesta adecuada en la búsqueda de una respuesta y como opción ante la necesidad de “traducir” una experiencia⁷⁴.

El arte es expresión humana y es comunicación. Se lo podría precisar como una “forma específica de la conciencia social y de la actividad humana, consistente en un reflejo de la realidad a través de imágenes artísticas [que] constituye uno de los procedimientos más importantes de la aprehensión estética del mundo”⁷⁵. Se afirma además que, como forma en la cual se refleja el ser social, el arte comparte muchos aspectos con otros fenómenos de la vida espiritual, como la moral, la estética y la ética.

Según la definición, el objeto del arte se constituye a partir de la actitud estética del hombre frente a la realidad, el cual persigue un objetivo más global que es aprehender artísticamente al mundo. El hombre asimila y reelabora el objeto, es decir, la vida en toda su diversidad; y lo refleja en una imagen artística que penetra lo sensorial y lo lógico, lo concreto y lo abstracto, lo individual y lo general.

La experiencia estética es una forma de encuentro con el mundo, con los objetos, fenómenos y situaciones, tanto naturales como creados por el ser humano, que generan placer y conocimiento estético en quien lo experimenta. Al igual que el juicio y la percepción estética, esta experiencia contiene una satisfacción y finalidad en sí misma⁷⁶.

En el mundo clásico, Platón censura la poesía sosteniendo que socava y corrompe la razón y la verdad, atributos que a su vez entiende que son los pilares del orden, el gobierno y la dirección. En contraste, Aristóteles ve al arte como el encendedor de las pasiones y, por ende, como generador de oportunidades para el auto-conocimiento y el auto-control, requisitos necesarios para llegar a desarrollar un comportamiento ético

⁷³ 1 RESTREPO, Mariluz: *op. cit.*

⁷⁴ WENGER, Rodolfo: *op. cit.*

⁷⁵ “Arte”, Proyecto filosofía en español, <<http://www.filosofia.org/enc/ros/arte.htm>>, (20/06/13).

⁷⁶ WENGER, Rodolfo: *op. cit.*

y meritorio⁷⁷. En este sentido, el filósofo tiene la convicción además de que tanto la música como la poesía crean emociones violentas y extrañas en la mente, produciendo un choque y un estado en donde la razón es superada por la emoción y la imaginación. Es a través de la teoría catártica del arte que estas experiencias poderosas provocan la descarga de las emociones, siendo su expresión una fuente de placer y de auto-entendimiento⁷⁸.

Según Mazzotti y Alcaraz, la experiencia en general se da a partir de estar “inmersos en un conjunto de estímulos que nos llegan desde fuera e inciden sobre todo en nuestro cuerpo para constituir, en un primer momento, un agregado de relampagueos, de zumbantes estridencias, de picores, cosquilleos, contactos, olores, sabores; los cuales, sin orden ni concierto, sino tal como los recibimos, originan en esos, nuestros primeros acercamientos a la realidad (...) sensaciones placenteras o de dolor”⁷⁹. Las artes, como el canto, la pintura o la danza, son formas de llamar a las emociones que generalmente son filtradas por lo habitual. En este sentido, se sostiene que el arte interviene como acto de expresión estética que pone en evidencia la coherencia interna de los individuos y la armonía subyacente de lo que se expresa; por ende, la obra de arte expresa la idea del individuo acerca de sí mismo y del ser humano en general, basándose en su concepción interior.

Al igual que Restrepo, los autores Mazzotti y Alcaraz también ponen foco en la cotidianidad, afirmando que el arte habla de las escisiones y grietas que se presentan entre el mundo interior y el exterior. Se cree que son estos los espacios que deben ser abordados en la intervención organizacional a través del arte. Son dichas “hendiduras” o “fragmentaciones” que encausan o motivan un acto creador, el cual pone al descubierto que detrás del actuar cotidiano de las organizaciones hay un mundo resplandeciente que es revivido cuando se construye la experiencia estética.

La creación artística implica estructurar la realidad interna o externa propia en formas en las que no se pierda la conmoción, para evitar enfrentar una realidad congelada e inaprensible, sino viva y plena de dinamismo. Visto de esta manera, el arte presupone

⁷⁷ COHEN, Laurie; HANCOCK, Philip; TYLER, Melissa. “Beyond the scope of the Possible: art, photography and organizational abjection”, *Culture and Organization*, Vol. 12(2), Routledge, Junio 2006. Pág. 109-125.

⁷⁸ TATARKIEWICZ, Wladyslaw: *op. cit.* Pág. 127.

⁷⁹ MAZZOTTI, Giovanna; y ALCARAZ, Víctor Manuel: *op. cit.*

la existencia de fragmentaciones y grietas, pero implica también trascenderlas y reconocerlas⁸⁰.

Se observa que, de alguna manera, se hace necesario construir mediaciones o “puentes” que sean capaces de ser reconocidos y puedan exteriorizar y comunicar estas grietas o fragmentaciones a otros; de lo contrario, la experiencia no tendría valor más que para uno mismo. Al fin y al cabo, la realidad organizacional, al estar integrada por una multiplicidad de individuos, naturalmente es compartida, puesta en común.

Los autores afirman además que “existir es estar en el mundo, pero no sólo ocupar un sitio en la cadena de acontecimientos que tiene lugar en el universo, sino vivir y hacerlo en plenitud”⁸¹. Como se sabe, el hombre se diferencia del resto de los seres vivos en tanto lleva actos de creación a partir de los retazos de la realidad que configura con sus sentidos. Por ende, es fundamental pensar el arte como creación para la construcción de la experiencia en la vida cotidiana; porque el problema de la existencia es de sentido, y éste sólo aparece cuando se encuentra.

Como se mencionó, la pregunta por el sentido de la experiencia puede plantearse desde la razón, pero deberá hallar su respuesta desde un plano vivencial; y es ésta la aproximación que se busca en la presente investigación. La experiencia estética es, por ende, “el modo de nombrar el momento en que quien atestigua `algo` se conmueve, esto es que toca el nivel en el que comprende que no hay diferencia alguna entre él y lo que observa”⁸².

A su vez, Warren en su teoría plantea que uno de los desafíos a la hora de estudiar la estética de las organizaciones es la naturaleza intrincada e inefable de la experiencia estética de sus miembros. Como se vio, se trata de un conocimiento creado a partir de experiencias sensoriales, que a su vez comprende el pensamiento, los sentimientos y todo tipo de significado no-racional atribuido por el individuo; lo que conjuga finalmente una realidad compleja que se hace difícil de poner en palabras, generando que se busquen nuevas maneras de expresarla. Warren aprecia que la dificultad de expresar la experiencia estética en palabras lleva a que se acuda a otras alternativas, entre las que se encuentran las formas artísticas de expresión⁸³.

⁸⁰ MAZZOTTI, Giovanna; y ALCARAZ, Víctor Manuel: *op. cit.*

⁸¹ Ídem. Pág. 6.

⁸² Ídem. Pág. 7.

⁸³ 2 WARREN, Samantha: *op. cit.*

En una línea similar, se retoma a Suzanne Langer quien hace una apreciación interesante acerca del rol del arte como vía de comunicación de un conocimiento complejo de traducir. Sugiere que este conocimiento, denominado “tácito”, por naturaleza se torna complejo de poner en palabras; en oposición al conocimiento explícito que puede materializarse a través de formas discursivas. Sin embargo, el primero puede ser representado a través de formas presentacionales y artísticas; es decir, brindando formas de comunicar el significado y sentido a través de formas expresivas como el dibujo, el movimiento, la danza, el sonido, la música, la pintura, la poesía, entre otros⁸⁴.

A diferencia de las formas discursivas, que se caracterizan por tener una correspondencia directa de uno-a-uno entre un conjunto de significantes y un significado; las formas presentacionales se caracterizan por un todo indivisible entre partes. El principal beneficio de estas formas es que proveen un acceso relativamente directo a la experiencia sentida y a la conexión emocional con uno mismo, con otros y con la experiencia propia; mientras que las formas discursivas, o proposicionales, filtran el sentimiento y la emoción en detrimento de la precisión, la claridad y la objetividad⁸⁵.

Dada la completitud del conocimiento académico dominante, se evidencia un desafío en este planteo alternativo del arte como una vía de abordaje, en tanto se observa que se deben crear y configurar diferentes formas de representación que se adapten y transmitan diferentes conocimientos.

¿Por qué lo visual?: La fotografía como vía

Como afirma Barthes, “la fotografía es más que una prueba: no muestra tan sólo algo que ha sido, sino que también y ante todo demuestra que ha sido. En ella permanece de algún modo la intensidad del referente, de lo que fue y ya ha muerto. Vemos en ella detalles concretos, aparentemente secundarios, que ofrecen algo más que un

⁸⁴ LANGER, Suzanne: *op. cit.*

⁸⁵ TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna. “Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development”, *Academy of Management Learning & Education*, 2009, Vol. 8, Nº 1, 55-69. <http://mdc.ltindia.com/library/mm_files/Understanding%20Arts%20Based%20Methods%20In%20Managerial%20Development.pdf>, (24/06/13).

complemento de información (en tanto que elementos de connotación): conmueven, abren la dimensión del recuerdo, provocan esa mezcla de placer y dolor”⁸⁶.

Históricamente, la fotografía y el análisis de la vida organizacional han estado vinculados de distintas maneras desde tiempos lejanos, más concretamente hacia el esplendor del industrialismo del siglo XX con su objetivo de producir de forma masiva. Es allí que surgen algunos estudios por parte de teóricos del racionalismo científico, más conocido en la teoría organizacional como Taylorismo. Allí, Frank Gilbreth, por ejemplo, desarrolla técnicas fotográficas basadas en el estudio del movimiento en la dinámica de trabajo, con el objetivo de reducirlos y generar procesos más eficientes en sus empleados. A su vez, cabe mencionar el intento de Henry Ford por producir el empleado racional a través de la realización de *films* que publicitan y legitiman los valores familiares, el trabajo duro y el ahorro de dinero para comprar un Ford.

Hoy en día, la mayoría de las empresas emplean videos de entrenamiento, motivación e inducción, publicidades, material visual institucional y muchos otros recursos visuales más sofisticados que se han integrado a su día a día. Esta impregnación de lo visual ha generado las condiciones culturales que privilegian la comunicación visual, a través de la cual aparece la estética como un sub-tema importante tanto en la vida corporativa como en la vida cotidiana y laboral de sus miembros⁸⁷.

Las reflexiones de Maurice Merleau-Ponty acerca de la pintura como arte visual son pertinentes para los propósitos del presente trabajo, y de alguna manera se pueden aplicar análogamente a la fotografía. El filósofo afirma que el artista “presta” su cuerpo al mundo y de esta manera cambia las palabras por su pintura; su cuerpo es entonces entendido como mediación, como instrumento de comunicación. Es el cuerpo, no el ojo o la mente, el que mira. Para entender esta transubstanciación, se debe concebir al cuerpo no como aquel espacio particionado o como un sistema que únicamente cumple una serie de funciones, sino como un cuerpo en el que se entrecruzan la visión y el movimiento.

El autor propone pensar a la práctica de la mirada, una práctica netamente cotidiana, como una forma de participación profundamente encarnada con el mundo circundante

⁸⁶ BARTHES, Roland, “La cámara lúcida”, Paidós Comunicación, 1989, París. Pág. 24.

⁸⁷ IN-VISIO, International Network for Visual Studies in Organisations, <http://in-visio.org/why-visual/>, (27/08/13).

y con los otros individuos, donde todos los sentidos se entrelazan, en lugar de priorizar uno de ellos, para crear una experiencia real⁸⁸.

La visión es una operación del pensamiento que se establece antes que la mente se genere una representación del mundo. De esta manera, quien ve (*“the see-er”*) no se apropia de lo que ve, sino que se aproxima a ello a través de la mirada, la cual es, por ende, su apertura en y con el mundo, a través de ella el individuo se abre al mundo. El enigma, por así decirlo, reside en el hecho de que el cuerpo de una persona simultáneamente ve y es visto. Se suele decir que un ser humano ha nacido en el momento en que algo que se encuentra en un estado “virtualmente visible” en el cuerpo de la madre, pasa inmediatamente a ser visible para cada persona y para sí mismo. Es así que Merleau-Ponty invita a concebir a la visión del artista como un continuo nacimiento.

La visión es un pensamiento condicionado, surge a partir de lo que sucede en el cuerpo de cada uno. Cuando el individuo descubre un determinado objeto, no lo hace con el objetivo de apropiárselo, sino que simplemente se abre a sí mismo al objeto y a lo que éste tiene para comunicar⁸⁹. El encuentro visual, según el autor, es un evento recíproco: el individuo renuncia a la ambición de atravesar el objeto para descubrir su esencia, puesto que ya no es él el único que dota de sentido al objeto, sino que es también el objeto el que guía sus percepciones; de esta manera, se vuelven difusos los roles acerca de quién guía el proceso de la experiencia visual.

El teórico cita a Cézanne y afirma que “la naturaleza está en el interior”. La cualidad, la luz, el color, la profundidad, existen antes que las personas, y de alguna manera estimulan reflejos y evocan sensaciones en los cuerpos, invitándolos a cruzar físicamente el espacio y a alcanzar el objeto. Las cosas tienen un equivalente en el interior de cada persona, su presencia suscita reacciones y sensaciones en el cuerpo de cada uno. Y aquí se puede mencionar una de las obras más importantes de Cézanne, *“Montagne Sainte-Victoire”*, sus colores vibrantes que representan de alguna manera cómo se expresa el mundo, cómo éste “aparece” ante el artista, los cuales parecen transmitir vibración misma al cuerpo de quien la contempla, a los sentidos en su completitud. Esta idea de unidad, de un todo, de una interconexión entre cuerpo y objeto (como en la obra de arte mencionada, por ejemplo) sugiere que la relación

⁸⁸ 1 MERLEAU-PONTY, Maurice. “The Visible and the Invisible”, Evanston, Northwestern University Press, 1968. En BELOVA, Olga. “The event of seeing: a phenomenological perspective on visual sense-making”, *Culture and Organization*, University of Essex, Inglaterra, Junio 2006. Pág. 97.

⁸⁹ Ídem. Pág. 99.

visual con el mundo ocurre en el borde, en lo que Merleau-Ponty denomina carne, pulpa (“*flesh*”).

Ver entonces es ingresar en un universo de seres que se muestran. En palabras del autor: “Mirar un objeto es venir a habitarlo, y desde ahí captar todas las cosas según la cara que al mismo presentan”⁹⁰. El objeto abordado está penetrado por todos sus lados a partir de la infinidad de miradas que entrecortan en su profundidad y que no dejan nada oculto.

La percepción visual también es conceptualizada como una actividad dialógicamente estructurada. Se trata de una experiencia corporal y sensorial, ya que no se lleva a cabo en la mente de los individuos, sino que involucra un espacio físico y material, donde el cuerpo observa y es observado y donde los sentidos toman un rol primordial. A su vez, dicha actividad puede definirse como reversible, en tanto se encuentra arraigada en el entorno y en el sujeto, ambos activos y en continuo movimiento, y dado que el proceso es de mutua relación y determinación entre objeto-sujeto. Además, también se la puede caracterizar como una actividad procesual y temporal, ya que se convierte en una experiencia que dura en el tiempo. La visión es una actividad momentánea, pero que puede formar una totalidad muy significativa al integrar el pasado, el presente y el futuro⁹¹.

En este sentido, Cohen, Hancock y Tyler identifican lo visual y representacional con la estética de la presencia, con aquello que “aparece” a la inmediatez de los sentidos. De esta manera, recalcan la capacidad de la fotografía como medio estético potencial para representar y expresar sensorialmente las prácticas más arraigadas, grotescas, repulsivas y escondidas de una organización, aquello que formalmente está excluido del análisis organizacional tradicional, proclamando de alguna manera que lo abyecto convive en la vida cotidiana de la organización.

Tomando prestado el concepto de Adorno de arte autónomo, es decir, aquel arte no conceptual desligado a algún tipo de función (económica, decorativa, política), los autores destacan la cualidad mimética y el valor estético de la fotografía, atributos que posibilitan establecer una relación de mimesis entre la imagen y el objeto implicado. Dicha relación permite explorar y exponer las características del mundo externo, las cuales generalmente son disimuladas y escondidas en las relaciones que median la

⁹⁰ 2 MERLEAU-PONTY, Maurice. “Fenomenología de la percepción”, Obras maestras del pensamiento contemporáneo. Planeta Agostini, Barcelona, 1985. Pág. 87.

⁹¹ BELOVA, Olga. *op. cit.*

experiencia cotidiana. La capacidad mimética de dicho arte deviene importante en tanto plantea una forma alternativa de comunicar y representar aspectos del mundo, en contraste con aquellas estructuras establecidas y dominantes de la racionalidad moderna. En síntesis, se destaca a la fotografía como un medio particular que combina capacidades tecnológicas y estéticas para re-presentar, presentar y excluir aspectos de la vida cotidiana de las organizaciones, en una relación dialéctica en tanto propone un abordaje accesible y a la vez crítico de la organización⁹².

A su vez, desde el campo de la sociología y en paralelo desde el *management*, se observan intentos de aproximarse al uso de la fotografía. Se puede mencionar por ejemplo investigaciones sobre las características faciales de los CEO, sobre las interacciones sociales en espacios pequeños, acerca de la construcción de la imagen de los CEO y de los líderes en los negocios, abordajes sobre el espacio laboral, las influencias culturales en la publicidad, entre otras⁹³.

Todas estas aproximaciones interdisciplinarias demuestran la flexibilidad de la fotografía como método de investigación, que puede ser ejecutada tanto en un nivel individual como extraorganizacional⁹⁴.

⁹² COHEN, Laurie; HANCOCK, Philip; TYLER, Melissa: *op. cit.*

⁹³ RAY, Joshua L.; y SMITH, Anne D. "Using photographs to research organizations: evidence, considerations, and application in a field study", SAGE Organizational Research Methods, 15(2). Pág. 290.

⁹⁴ Ídem. Pág. 288-315.

METODOLOGÍA

El dilema metodológico del abordaje estético

Se observa que tradicionalmente se han empleado los métodos cuantitativos para producir respuestas numéricas a distintos aspectos de la organización y medir distintos indicadores, como la productividad, la satisfacción, el clima laboral, entre otras. Lo que de alguna manera se tiende a hacer es “medir” la organización de manera científica y buscar un número que la represente.

Se sostiene que un uso exclusivo de métodos cuantitativos estaría reduciendo gran parte de la carga humana de los individuos en cuestión. Por sí solos “son insuficientes para el estudio del comportamiento humano, entre otras razones, porque ignoran el carácter creativo de la interacción entre personas y la imposibilidad de que el investigador alcance un pretendido ideal de objetividad”⁹⁵.

Si bien a la hora de realizar una investigación la metodología a adoptar no debe ser excluyente y lo que se busca es la combinación y mutua complementación de la metodología cuantitativa y cualitativa; se plantea a continuación una serie de ventajas que propone la metodología cualitativa para el estudio estético de las organizaciones.

En primer lugar, el propósito de la investigación cualitativa reside en delinear algunas cualidades esenciales del complejo fenómeno social. Se basa en el principio de que la vida social es inherentemente compleja, lo que significa que las características organizacionales están inextricablemente vinculadas en la acción social y con las personas que la integran.

Como ya se ha apreciado, los individuos están continuamente intentando hacer sentido de la vida organizacional al interactuar con otros miembros, a través de prácticas y conocimientos implícitos. Estas características organizacionales se encuentran interrelacionadas y conectadas con el contexto. Por ende, el objetivo de la

⁹⁵ ÁLVAREZ-GAYOU, Juan Luis. “Reseña de `Cómo hacer investigación cualitativa`”, *Redalyc, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Sistema de Información Científica*, <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421423011>>. (12/11/12).

investigación cualitativa radica en identificar algunos temas centrales que expliquen por qué y cómo opera un fenómeno particular, en un contexto, también particular⁹⁶.

Dicha perspectiva se define como “un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible”⁹⁷. En este sentido, se observa que un énfasis en dicha metodología se adecuaría mejor al objetivo de una investigación estética, en tanto busca entender los objetos de estudio como una acción o como una actividad del propio investigador; en lugar de verificar, como lo hace la perspectiva cuantitativa. A su vez, la primera se caracteriza en su proceso por la interpretación, puesto que busca encontrar sentido en base a aquello que investiga; a diferencia de la segunda, que busca la efectividad.

A su vez, la perspectiva cualitativa pretende encontrar lo distintivo, lo identitario, lo que diferencia aquello que se explora del conjunto que está integrando. En ella se busca lo particular y se parte de una serie de premisas, en lugar de hipótesis, como principios ordenadores de la búsqueda; presenta interpretaciones a través de descripciones detalladas; y busca asociar e integrar nuevas combinaciones y elementos. Aquí, el investigador vuelve continuamente a los datos para obtener nuevas conclusiones y combinaciones para buscar sentido en la investigación; por lo que el foco de la metodología es el proceso en sí, y no tanto el resultado⁹⁸.

Por todas estas razones, se observa que un énfasis en el paradigma cualitativo se adaptaría mejor a la hora de realizar una investigación estética. Además, se propone repensar esta metodología como una posible manera de generar innovación en la tradición de los estudios organizacionales.

⁹⁶ DOUGHERTY, Deborah. A draft of paper that appears as Grounded Theory Research methods, Companion to Organizations, Joel A. C. Baum, ed., Blackwell Publishers (2002), pág. 849-867, <https://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.iacmr.org%2FConferences%2FWS2011%2FSubmission_XM%2FParticipant%2FReadings%2FLecture7B_Dougherty%2Fdougherty%2520GTB%2520manuscript%2520fr%2520J%2520baum%2520single.doc&ei=RtUPUpqQLqKkyQG37YEw&usg=AFQjCNFzz1-wt-taoH8_VcsdTUrTVclxxw&sig2=Sj2i9Pc676gXuhDIwi3XHg&bvm=bv.50768961,d.aWc&cad=rja>, (19/08/13).

⁹⁷ OROZCO, Guillermo. “La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa”. Universidad Nacional de la Plata e Instituto Mexicano para el desarrollo comunitario”. México, 2000. Pág. 83.

⁹⁸ Ídem.

Como se verá, hay múltiples técnicas dentro de este paradigma, cuyas combinaciones no están estipuladas de antemano, sino que dependen de la creatividad del investigador de adecuarlas según su necesidad. Desde la óptica cualitativa se tiende a la interdisciplinariedad para llegar a un conocimiento más integral. No obstante, acerca y compromete al investigador a su objeto de estudio, en tanto es él quien construye su propio objeto en base a sus intereses: “Hay una compenetración de los sujetos de la investigación: los participantes de la investigación y el investigador”⁹⁹.

Los académicos Heron y Reason proponen investigar *con* el otro en lugar de investigar *a* otro. Ambos teóricos sostienen que una buena investigación debería incluir a la gente común y corriente propia del contexto en cuestión para que, a través del desarrollo de sus propias ideas, contribuyan a investigar co-operativamente y en conjunto para evidenciar si dichas ideas tienen sentido en la práctica y en su realidad cotidiana.

La premisa que subyace en su postulado sostiene que la investigación tradicional se construye a partir del pensamiento teórico de los investigadores, en lugar del pensamiento práctico; esto, según se cree, no contribuye a atribuir sentido. Por su parte, afirman que la buena investigación no reside únicamente en la revisión de libros y *papers* académicos, sino que también debe integrar la acción creativa de las personas que forman parte del entorno de estudio, en aras de identificar los problemas o asuntos que toman importancia para ellos.

Es así que en un abordaje tradicional, se observa que los roles del investigador y los sujetos tienden a ser mutuamente exclusivos: el investigador genera la línea de pensamiento que tomará el proyecto mientras que los sujetos contribuyen con la acción estudiada. En el modelo cooperativo, estos roles son sustituidos por una relación mutua, a partir de la cual ambos roles trabajan juntos como co-investigadores y co-sujetos: todos están implicados en el proceso de “hacer sentido” del proyecto, por lo que le dan por nombre una investigación *con* el otro y no *del* otro.

Este tipo de investigación parte de la premisa de que todos los individuos son poseedores y constructores de conocimiento. Para facilitar su “puesta en movimiento”, promueve el diálogo entre los individuos y sus múltiples perspectivas.

La metodología se basa en un grupo de individuos que examinan con detalle sus propias experiencias y acciones en colaboración con otros individuos que comparten

⁹⁹ OROZCO, Guillermo. *op. cit.* Pág. 96.

intereses similares, analizando su propia experiencia a través de la denominada “crítica subjetiva”: sin evadir el conocimiento personal en la búsqueda de la objetividad, se debe ser capaz de construir relaciones y sentidos sobre ella y desarrollarla; se debe ser capaz de revisar los sentimientos, intuiciones, imaginaciones, creencias y acciones personales de manera crítica para generar un conocimiento que “haga sentido”¹⁰⁰. Lo que se intenta aquí es buscar la equidad, no la igualdad; y la representación de múltiples puntos de vista, logrando mayor profundidad y complejidad en el abordaje. El conocimiento recabado del contexto mismo en donde se está estudiando permite recoger particularidades, especificidades y sutilezas que probablemente investigadores externos no tengan en cuenta¹⁰¹.

Según Reason y Bradbury, este tipo de investigación puede definirse como participativa y democrática, que hace que de manera conjunta se relacione acción y reflexión, teoría y práctica, en participación con otros, con el objetivo de generar soluciones prácticas para el desarrollo de las personas y las comunidades. Esta práctica puede ejecutarse a través de un ciclo de cuatro fases que combinan la reflexión y la acción.

En primer lugar, se promueve el desarrollo de un conocimiento vivencial a través de la empatía en el encuentro cara a cara con la persona, el lugar o el objeto en cuestión, con el propósito de obtener un conocimiento profundo de éste, que por naturaleza es complejo de poner en palabras. En segundo lugar, se da paso al conocimiento presentacional, el cual expresa y materializa dicha vivencia a través de historias, dibujos, movimientos, sonidos e imágenes estéticas. Por su parte, el conocimiento proposicional se inspira en conceptos e ideas; y el práctico se consuma en otras formas de conocimiento en el contacto con el mundo¹⁰².

Al momento de categorizar los distintos acercamientos al campo de la estética se destaca la perspectiva de los teóricos Taylor y Hansen, quienes realizan un mapeo de las diferentes investigaciones en la disciplina y configuran un cuadro de doble entrada con cuatro categorías (ver Cuadro 1). Como se puede ver, los métodos empleados para la investigación estética varían entre una orientación artística, que indaga sobre

¹⁰⁰ HERON, John; REASON, Peter. “The practice of co-operative inquiry: research `with` rather than `on` people”, South Pacific Centre for Human Inquiry, <<http://www.human-inquiry.com/ciacadem.htm>>, (10/06/13).

¹⁰¹ GIVEN, Lisa: *op. cit.* Pág. 91-93.

¹⁰² REASON y BRADBURY. “The practice of Co-operative inquiry”, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 15, No. 3, Junio 2002. <http://www.peterreason.eu/Papers/CI_SpecialIssue/Editorial.pdf>, (29//06/13).

el uso del arte en la organización; y otra intelectual, que si bien intenta aproximarse al estudio de la experiencia estética lo hace siempre desde la óptica intelectual, la cual “se queda corta” para este propósito.

Por su parte, en cuanto al contenido se puede identificar el de tipo instrumental, que apunta a la vinculación del arte para trabajar problemas concretos del *management* y cuestiones de eficiencia y eficacia organizacional, que tienden de alguna manera a socavar el componente filosófico de la estética; mientras que el contenido estético se ocupa de la experiencia estética y el conocimiento estético de los miembros de la organización, no persigue un propósito concreto, se pregunta acerca de la belleza y la fealdad y es una de las aproximaciones menos profundizadas en el campo de los estudios organizacionales.

Dentro de las cuatro categorizaciones, se destaca el método artístico como forma de aproximarse a contenidos estéticos. Si bien ha habido investigaciones que siguen en mayor o menor grado esta metodología, se identifica aquí una oportunidad para profundizar puesto que se observa en dicho abordaje un terreno potencial que aún se encuentra “dormido”. Se sostiene que este método ofrece un medio capaz de capturar y comunicar la experiencia sentida, el afecto, y también el caos y el desorden, y el conocimiento tácito desprendido en el día a día en las organizaciones. En resumen, con él se propone desarrollar una vía holística para poder llegar a la totalidad de la experiencia, aspecto que los métodos intelectuales y más tradicionales tienden a recortar. Se sugiere básicamente que las formas artísticas en las organizaciones reflejan cómo los individuos se relacionan y crean su vida organizacional, por lo que se propiciará dicha aproximación.

	Contenido instrumental	Contenido estético
Método intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Comparación de la organización con formas artísticas: teatro, orquesta de jazz, colección de historias, artistas - Lecciones del arte para el <i>management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco en la experiencia estética de los individuos - Estética analítica: intelectualización de la estética - Las formas estéticas no son creadas para resolver un problema particular, su propósito no es instrumental
Método artístico	<ul style="list-style-type: none"> - El arte como terapia: la creación artística como curación y como expresión de la experiencia interna - Psicodrama, antropología visual, dibujo y narrativa de ficción como formas de explorar la experiencia interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Formas artísticas empleadas para presentar la experiencia sensorial cotidiana en las organizaciones, cómo los individuos se relacionan con la organización y dan sentido a su vida laboral - A través de la experiencia estética surge un conocimiento sensorial (“<i>at play</i>”) - Involucramiento directo de los sentidos y foco en la experiencia que genera el objeto

Cuadro 1. Categorías para la investigación en estética organizacional¹⁰³.

Se observa que el conocimiento estético surge de la experiencia de la puesta en escena, en el desarrollo de la expresión artística (“*at play*”). Así como éstas, deben surgir otras metodologías nuevas que contribuyan y refresquen el terreno de la investigación organizacional¹⁰⁴.

A partir de la influencia que surge de esta aproximación, se indagará a continuación en las dos metodologías que, según se sostiene, se erigen como una propuesta rica y novedosa en el terreno de estudio: en primer lugar métodos artísticos para contenido instrumental y en segundo lugar métodos artísticos para contenido estético. Se cree que es en dichos abordajes metodológicos, fundamentalmente en el último, en donde se pone en evidencia el potencial de la estética.

¹⁰³ TAYLOR, Steven; and HANSEN, Hans: *op. cit.* Pág. 1217.

¹⁰⁴ Ídem.

a. Metodología artística para contenido instrumental

La reciente puesta en práctica de una metodología artística para trabajar contenidos instrumentales es una de las causas que está originando un cambio en el paradigma del trabajo y ha generado a su vez un nuevo interés de estudio en las organizaciones. De su mano viene la promoción de la idea de la libertad laboral, en torno a la cual las organizaciones, para crear valor, deben apuntar a desarrollar el potencial emocional, motivacional, creativo y estético de sus empleados. Las intervenciones artísticas entrarían entonces dentro de estas estrategias para el desarrollo y el cambio organizacional.

Dichas intervenciones pueden definirse como la introducción de gente, procesos y productos del campo del arte al campo de las organizaciones, con el propósito de dar apoyo a procesos de desarrollo y promoción de los empleados y del cambio organizacional. Involucran el teatro, la poesía, la pintura, la literatura, la música, la escultura y otros métodos artísticos¹⁰⁵.

Lotte Darsø, en su libro “*Artful Creation – Learning Tales of Arts-in-Business*”¹⁰⁶, propone sintéticamente que hay cuatro formas mediante las cuales las organizaciones se valen de las artes: para la decoración, a través de la inclusión de obras de arte e imágenes en los ambientes laborales; para el entretenimiento, fomentando el consumo de cine y teatro; invitando a artistas a la organización, como un instrumento para mejorar el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo y otros asuntos; y en la definición estratégica, en donde se integra a las artes en la definición institucional (visión, valores), en la innovación, en el *branding*, las Relaciones Públicas y el Marketing¹⁰⁷.

La creatividad que ofrece y “promete” el arte es uno de los atractivos fundamentales para las organizaciones cuando, ante una serie de problemas o situaciones, se deciden por el empleo de una metodología no tradicional. En lugar de repetir recetas

¹⁰⁵ BERTHOIN ANTAL, Ariane. “Transforming organizations with the arts. Research report: Research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations”. Gothenburg, Tillt, 2009. En BIEHL-MISSAL Brigitte, “And if I don’t want to work like an artist...? How the study of artistic resistance enriches organizational studies”, *Ephemer*, Volume 13 (1): 75-98. <<http://www.ephemerajournal.org/contribution/%E2%80%98and-if-i-don%E2%80%99t-want-work-artist%E2%80%99-how-study-artistic-resistance-enriches-organizational>>, (18/06/13).

¹⁰⁶ DARSO, Lotte. “Artful creation: learning-tales of Arts-in-business”, Samfundslitteratur, 2004. En STOCKIL, Tim. “Artful development. How artforms can address business issues”, Arts & Business, <http://www.artsandbusinessni.org.uk/documents/2012-05-15-12-23-45-39-Artful%20Development.pdf> (18/06/13).

¹⁰⁷ DARSO, Lotte: *op. cit.*

pasadas, que en su momento supieron ser exitosas pero que en un nuevo escenario pueden llevar a nuevas fallas, éstas se tratan de evitar y para ello se acude a la búsqueda de caminos más creativos posibilitados por el arte. A su vez, el cambio es otro atractivo y es uno de los atributos inherentes del arte mismo; uno de sus objetivos es la percepción que se tiene del mundo, suponiendo que nada de lo que crea un artista se encuentra ya creado o inventado.

La condición vivencial del arte es otro atributo que merece la pena volver a destacar. Se trata de un “hacer”, de una experiencia, lo que facilita enormemente un rápido aprendizaje. Según investigaciones realizadas, de lo que se lee solo se tiende a recordar el 10%, mientras que de lo que se hace se recuerda un 90%¹⁰⁸.

Los investigadores de la *Academy of Management, Learning and Education*, Taylor y Ladkin, hacen un esfuerzo por reunir diferentes investigaciones y aproximaciones entre el arte y el negocio y las traducen en metodologías. De esta manera, identifican cuatro caminos basados en las artes para el desarrollo y los fines organizacionales, propuestos o ejecutados por lo general desde y por los altos rangos¹⁰⁹.

El primero tiene que ver con la transferencia de habilidades, donde subyace la idea de que en el arte se aprenden habilidades particulares que pueden ser efectivamente aplicadas al *management*. Este método apunta a habilidades básicas, como escuchar y prestar atención a las percepciones de los otros, permitiendo a los directivos tener una experiencia vivencial en lugar de solo concebirlo en el pensamiento (cómo se siente al escuchar en profundidad/cómo se siente ser escuchado en profundidad).

La tesis que subyace concibe que los métodos artísticos proveen al individuo (enfocado básicamente a los altos mandos) de una vivencia acerca de cómo determinadas habilidades pueden ser apropiadas y llevadas a la práctica. Una investigación remarcable en esta línea es el estudio llevado a cabo por la Escuela Médica de Yale, la cual descubre que brindándoles a los estudiantes de medicina una clase de historia del arte, éstos perfeccionan sustancialmente sus habilidades para el diagnóstico en los pacientes, en tanto el ejercicio de ver los detalles en las pinturas los ayuda a ver los detalles en las personas¹¹⁰.

¹⁰⁸ STOCKIL, Tim: *op. cit.*

¹⁰⁹ TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna: *op. cit.*

¹¹⁰ DOLEV, J. C.; FRIEDLAENDER, F.; KROHNER, L. y BRAVERMAN, I. M. “Use fine art to enhance visual diagnostic skills”, *Journal of the American Medical Association*, 286(9): 1020, 2001. En TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna: *op. cit.* Pág. 55-69.

Un segundo proceso identificado tiene que ver con la reflexión a través de la proyección, la cual se relaciona con la apreciación de Suzanne Langer, ya abordada anteriormente, acerca del arte como forma presentacional capaz de expresar el conocimiento tácito, oculto y encarnado (“*embodied*”). Según la autora, la función primaria del arte es objetivar la experiencia para que pueda ser contemplada y comprendida¹¹¹. De esta manera, según los autores, hacer arte a partir de la experiencia propia genera que en efecto dicha experiencia exista como objeto en el mundo; se trata de un objeto que hace posible la presentación de contradicciones así como posibilidades no realizadas.

Así, los objetos artísticos son vistos como una ventana al inconsciente y permiten materializar aspectos complejos de expresar en palabras; como la cultura organizacional, la cual puede ser explorada y presentada a través de objetos artísticos al hacer del conocimiento tácito y de la experiencia de la cultura un objeto en el mundo. Un ejemplo es la técnica denominada “el juego en serio” empleada por los *managers* de LEGO para definir la estrategia organizacional a través del uso de piezas LEGO¹¹².

Según sostienen los autores, este método presenta el conocimiento tácito de una manera fiel, haciéndolo accesible a los otros miembros de la organización. Se origina así una discusión analógicamente mediada, donde el tema de interés se materializa en el objeto artístico y permite establecer cierto distanciamiento con las emociones para una mejor discusión. Esto le permite a los *managers* a comprender y trabajar con la multiplicidad en su organización, ya que se observa cierta tendencia a que éstos hagan de su interpretación de la realidad o de una problemática una verdad única.

El tercer proceso identificado es la ilustración de la esencia, muy similar al anterior, con la diferencia de que cuando el arte se emplea para comunicar la esencia involucra situaciones, respuestas emocionales y formas que son universalmente reconocidas. La premisa que existe bajo esta metodología reside en sostener que hay aspectos esenciales del *management* y del liderazgo que son universales y que el arte puede expresarlos de tal manera que permita a las personas una conexión personal. Como ejemplo se puede citar la película de *Enrique V*, basada en la obra de Shakespeare, que puede servir para fomentar la comprensión de un liderazgo basado en los

¹¹¹ LANGER, Susanne: *op. cit.*

¹¹² BURGI P. & ROOS, J. “Images of strategy”, *European Management Journal*, 21(1): 69-78, 2003. En TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna: *op. cit.*

sentimientos, las emociones y la conexión personal en lugar de una conexión abstracta o meramente intelectual.

A su vez, su suele emplear el *storytelling* y la poesía como forma de construir empatía y confianza en organizaciones multiculturales, compartiendo y subrayando la esencia de aspectos que son importantes para sus miembros, permitiendo a los líderes tender puentes y encontrar puntos de conexión entre unos y otros sin la necesidad de recurrir a explicaciones racionales o textuales. Cuando se comunica algo a través del arte, lo comunicado se vuelve más recordable y es probable que se continúe re-transmitiendo de unos a otros. Al igual que la teoría, según Taylor y Ladkin, el arte muestra lo esencial de las cosas y guía la acción.

Por otra parte, se puede traer el caso de InterContinental Hotels & Resorts y su objetivo de musicalizar el perfil de su marca, teniendo como premisa que la música reproducida en los espacios públicos de sus hoteles contribuye a mejorar el posicionamiento de la marca. Lo particular del caso reside en que los empleados de la cadena hotelera son invitados a un estudio de música para participar en la definición de la identidad de marca, con la expectativa de que, tras este proceso, desarrollen sus competencias estéticas y comprendan que el hotel no consiste únicamente en su edificio y sus servicios, sino que también se debe reparar en la experiencia estética que las personas se forman en él, incluyendo la música, la atmósfera y la experiencia emocional¹¹³.

Finalmente, la creación ("*making*") es el cuarto proceso, en donde se afirma que el individuo crea una obra y que esa obra crea a su vez al individuo, dejando entrever la riqueza de su realidad interior y le permite florecer y contribuir a una experiencia más vivaz. Apelando a la teoría catártica del arte, Cathy Malchiodi afirma que la creación de una obra es vista como una oportunidad para expresar la imaginación, la autenticidad y la espontaneidad de la experiencia propia que con el tiempo puede contribuir con la realización personal, la reparación emocional y la transformación¹¹⁴. Fisiológicamente, el proceso de creación involucra el aumento de secreción de serotonina (un

¹¹³ BIEHL-MISSAL, Brigitte; BERTHOIN ANTAL, Ariane. "The impact of arts-based initiatives on people and organizations: research findings, challenges for evaluation and research, and caveats", Creative partnerships, Culture in Business and Business in Culture, Narodowe Centrum Kultury, KEA, European Affairs in Partnership with British Council. Warsaw, Poland, December 2001. <http://academia.edu/1365624/The_impact_of_arts-based_initiatives_on_people_and_organizations_research_findings_challenges_for_evaluation_and_research_and_caveats>, (20/06/13).

¹¹⁴ MALCHIODI, C. A. "The art therapy sourcebook: Art making for personal growth, insight and transformation", Lowell House, Los Angeles, 1998. En TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna: *op. cit.*

neurotransmisor que alivia la depresión); a su vez, según Ellen Dissanayake, la creación artística facilita la meditación en tanto es capaz de generar un estado contemplativo que tiene acceso a las partes más remotas de la mente¹¹⁵. Se cree que este proceso puede contribuir a contrarrestar la percepción fragmentada y desconectada del trabajo que generalmente poseen los *managers*.

Además de estas cuatro vías planteadas por los autores, se observa que en la práctica existen diversos emprendimientos multidisciplinares cuyo foco reside en trabajar distintos aspectos de las organizaciones, sobre todo en empresas, a través del paradigma del arte.

Se observa que “*Creativity at Work*”¹¹⁶, por ejemplo, es una empresa de consultoría, *coaching* y formación que trabaja en la generación del cambio a través de la creatividad y la innovación¹¹⁷. Como su nombre lo sugiere, una de sus propuestas se basa en cultivar la creatividad en el trabajo realizando actividades artísticas de aprendizaje, las cuales incluyen dibujo, pintura, cuentos, teatro de improvisación, fotografía y poesía. Estas actividades se utilizan con múltiples objetivos: para crear seguridad, fomentar la confianza, encontrar valores compartidos, construir percepciones de cambio, entre otros¹¹⁸.

La organización “*Creative Knowledge*”¹¹⁹ ofrece un soporte dedicado a ayudar a que crezcan empresas y organizaciones creativas y culturales a partir de la orientación y la planificación, proporcionando un pensamiento creativo. También se puede mencionar “Conexiones Improbables”¹²⁰, otro emprendimiento de este tipo que introduce las artes y la cultura en procesos estratégicos y de innovación basándose en los paradigmas de la innovación abierta, de la co-creación y en los principios de la intersección entre personas, disciplinas y ámbitos diversos. Así, pone en relación artes, pensamiento, empresas y organizaciones en la búsqueda de nuevas preguntas y respuestas a las necesidades de organizaciones de todo tipo; son conexiones supuestamente improbables, pero posibles.

¹¹⁵ DISSANAYAKE, E. “Art and intimacy: How the arts began”. University of Washington Press, Seattle, 1995. En TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna: *op. cit.*

¹¹⁶ “Creativity at work”, <http://www.creativityatwork.com/> (22/06/13).

¹¹⁷ “About us”, Creativity at Work, <<http://www.creativityatwork.com/about/#.UcBg7Pnss80>>, (18/06/13).

¹¹⁸ “Applying the arts to organizational learning”, Creativity at Work: *op. cit.*

¹¹⁹ “What we do”, Creative Knowledge, <<http://www.creative-knowledge.com/what-we-do/>>, (22/06/13).

¹²⁰ “Qué hacemos”, Conexiones improbables, <http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=127&m2=136&id_p=273>, (22/06/13).

Claramente, con estas menciones se pretende dar una breve idea del desarrollo de múltiples iniciativas que actualmente se abocan por trabajar la vinculación entre el arte y la organización. La revisión de casos podría seguir, pero esa tarea deberá ser retomada en otra oportunidad.

b. Metodología artística para contenido estético

Como lo definieron Taylor y Hansen, este abordaje se caracteriza por emplear formas artísticas para presentar la experiencia sensorial cotidiana de los individuos en las organizaciones¹²¹ y constituirá el engranaje central del presente trabajo. En este sentido, se cree que con esta metodología la disciplina de la estética realmente contribuye al análisis organizacional, en tanto se muestra como una de las vías más ricas para la expresión de la experiencia humana en las organizaciones y, por ende, para abordar un complejo de sentidos que colocan al individuo en el centro, ya no visto únicamente como un ser productivo sino más bien como un componente activo en la dinámica organizacional.

Existen varios estudios realizados por el investigador Antonio Strati¹²² que demuestran que la experiencia vivida de los miembros de una organización es crucial para desarrollar una mejor comprensión de la vida organizacional. Y cabe señalar aquí que por “miembros” se refiere a todas aquellas personas que se vinculan a la organización y que forman parte la construcción y destrucción de la vida organizacional cotidiana.

En esta línea, se observa que la fotografía se presenta como una forma de “ver” y de “hacer ver” íntimamente ligada con la práctica de la mirada, una costumbre netamente cotidiana, y de esta manera se evidencia como una vía muy rica de expresión de la experiencia organizacional del individuo.

A partir de las fotografías como “desencadenantes”, es decir, como estímulos o “materia prima” que genera el empleado, se cree que es viable abordar distintos aspectos que configuran su experiencia cotidiana, la cual comprende elementos tanto tangibles como intangibles y elementos tanto personales/individuales como colectivos/organizacionales. En este sentido, se cree que a partir de las imágenes y en el marco de una entrevista, es decir, tanto a través de las fotos como del discurso del empleado, se puede abordar las frustraciones, los conflictos entre jerarquías, las

¹²¹ TAYLOR, Steven; and HANSEN, Hans: *op. cit.*

¹²² 2 STRATI, Antonio. “Aesthetics and organizational skill”, en 1 STRATI, Antonio: *op. cit.*

alegrías, las tristezas, los éxitos, las interacciones, las relaciones informales, las relaciones sociales tanto con los pares como los subordinados, con los jefes, con las otras áreas. En cuanto a la comunicación, se podría investigar los procesos y los canales de comunicación que se emplean, qué comunica la jerarquía, el grado de estandarización existente, los mensajes que se transmiten a nivel interno, los valores y el grado de identificación del individuo con ellos. Además, se podría investigar las opiniones acerca de si consideran que los procesos son eficientes, si hay armonía, si consideran que lo que su organización ofrece es bello, si es bello el *package*, el diseño, el logo, la tecnología empleada, si hay presencia de obras de arte y cómo son, los colores y las formas presentes en la organización.

Además, se sostiene que el componente cultural se encuentra estrechamente ligado a la esfera estética. En este sentido, dentro de la cultura organizacional se pueden abordar distintos puntos a partir de la introducción de fotografías, como las metáforas construidas, las historias y narraciones que se comparten y transmiten entre los distintos miembros a lo largo de la vida de la organización (anécdotas, acontecimientos importantes y del día a día), los mitos creados en torno a diversos temas, los ritos que se realizan (reunirse un determinado día a la semana) y los distintos hábitos y ceremonias que se llevan a cabo con un sentido que la mayoría de las veces se encuentra implícito. A través de la introducción de imágenes, en el encuentro del objeto “imagen” y el sujeto “miembro de la organización”, se sostiene que estos aspectos intangibles emergerían de manera más fluida.

b.1. Antecedentes del empleo de fotografías en la investigación

El empleo de fotografías en la investigación es una práctica que se da desde hace muchos años por diferentes disciplinas de las ciencias sociales y las humanidades, configurando un campo de estudio de creciente interés y reconocimiento. En este sentido, Marcus Banks, investigador destacado de la disciplina de la antropología visual, recalca la omnipresencia de las imágenes en la sociedad actual, las cuales marcan de alguna manera una tendencia en la investigación; y su capacidad a revelar aquello que de otra manera sería difícilmente accesible. Otro de los motivos que ha generado el desarrollo de esta práctica se puede asociar con la emergencia de la metodología narrativa, la cual se abre al estudio de la experiencia y la utilización de métodos visuales para dar cuenta de fenómenos que de otra manera pasarían desapercibidos. Esta metodología se plantea como alternativa a las limitaciones del

enfoque positivista-realista que se ponen de relieve en los años sesenta. Además cabe destacar el gradual abaratamiento y la facilidad de acceso a las cámaras fotográficas como otro punto catalizador para el desarrollo de esta práctica¹²³.

Se puede observar que uno de los campos que más ha trabajado la vinculación de la fotografía en la investigación es el sociológico. En este sentido, tanto la sociología como la fotografía nacen en la misma década en Europa, como productos de acontecimientos sociales iniciados por la industrialización: la fotografía nace como una nueva forma de ver y la sociología como una nueva forma de interpretar.

La fotografía es inicialmente utilizada para documentar, con la premisa subyacente de que es una vía capaz de capturar una realidad objetiva. En este sentido, las fotografías han sido potentes formas de exponer problemas sociales o vías de control. A su vez, con el paso de los años, han sido utilizadas en investigaciones empíricas como datos complementarios, contrastándolas con las notas de campo que suelen ser muy extensas y aun así no registran todos los detalles de la realidad estudiada. Dada su capacidad de “congelar un instante”, la fotografía se erige como una herramienta muy rica y ventajosa con respecto a otras técnicas de registro, permitiendo documentar detalles así como también estudiar procesos en el tiempo¹²⁴.

Desde el campo de las ciencias sociales cabe mencionar los estudios visuales, los cuales son entendidos como el proceso de capturar y expresar percepciones y realidades de los individuos a través del uso de imágenes como fuente de datos, como método de análisis y como un medio de representación. Los hermanos Collier fueron los primeros en describir el uso de imágenes como guías y estímulos para las entrevistas, originando la base de la técnica que hoy tiene múltiples acepciones¹²⁵.

Dentro de estos estudios se puede identificar la etnografía visual, técnica a través de la cual el investigador se sumerge en la realidad estudiada a lo largo de un período de tiempo durante el cual observa, escucha, pregunta y recolecta todo tipo de datos útiles para contribuir al desarrollo de su investigación. A su vez, se puede destacar tres

¹²³ BANKS, Marcus. “Visual methods in social research”, SAGE Publications, Londres, 2001.

¹²⁴ HARPER, Douglas. “Visual sociology: expanding sociological vision”, *The American Sociologist*, 1988. <<http://jan.ucc.nau.edu/~pms/cj355/readings/harper.pdf>>, (16/10/13). Pág. 55.

¹²⁵ COLLIER, John; y COLLIER, Malcolm. “Visual anthropology: photography as a research method”. University of New Mexico Press. Albuquerque, 1986. En PETERSEN, Noline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille Organisational. “Organisational Photography as a Research Method: What, How and Why”, *Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, Denmark*. <http://www.aacorn.net/members_all/ostergaard_sille/organizationalphotography.pdf>, (1/5/13).

metodologías relevantes. En primer lugar, se identifica la foto-inducción (“*photo-elicitation*”) como aquella que utiliza fotografías o videos para generar discusiones entre los participantes acerca de los significados y de la información allí contenida; la técnica de la fotovoz (“*photovoice*”), donde el investigador provee de cámaras a los participantes con el objetivo de que fotografíen distintos aspectos de sus realidades para que luego sean discutidas y explicadas, “dándole voz” a las imágenes. Finalmente, la técnica de las narrativas visuales, donde se parte de una serie de fotografías que incitan a verbalizar historias y narrativas por parte de los participantes y donde el *input* puede ser una pieza de video o una secuencia de fotografías (varias por segundo) que logren una vista detallada del suceso¹²⁶.

Se observa entonces que el empleo de imágenes cuenta con cierta trayectoria impulsada por la disciplina de las ciencias sociales. Además de la obtención de fotografías, se aprecia que se hace necesario un espacio de encuentro entre la imagen y los individuos que comprenden la realidad estudiada, que pertenecen a ella o que de alguna manera están involucrados, para posibilitar la “elicitación” (“*elicitation*”) del contenido de las fotos. Como afirma Jay Ruby, el estudio de las imágenes en solitario, como objetos cuyo significado es intrínseco a ellas, es un error si el interés es conocer las formas en las que las personas le asignan significado a las fotografías¹²⁷. Y es por este sendero por el que se continuará ahora.

b.2. Presentación de casos

A la hora de la presentación de casos se cree pertinente abordar en primer lugar los matices metodológicos que realizan Nicoline Petersen y Sille Ostergaard¹²⁸ en una investigación de tal naturaleza.

En primer lugar, las autoras distinguen el uso de fotografías como investigación en sí, donde las imágenes *son* el dato; y el uso de fotografías *como* vía para recolectar información, como una entrevista basada en fotografías, donde la riqueza está en lo que surge a partir de la entrevista. A su vez, identifican cuatro vías posibles de investigar a través del uso de esta forma artística, distinguiendo quién es el sujeto que toma las fotografías y el rol del material fotográfico en la investigación. En este sentido,

¹²⁶ GIVEN, Lisa: *op. cit.* Pág. 929 – 942.

¹²⁷ RUBY, Jay. “Secure the Shadow: Death and Photography in America”. MIT Press, Cambridge, 1995, pág. 5. En BANKS, Marcus: *op. cit.*

¹²⁸ PETERSEN, Nicoline Jacoby, OSTERGAARD, Sille: *op. cit.*

su planteo fluctúa desde perspectivas centradas en la figura del investigador a otras más democráticas que le da más libertad y legitimidad a los participantes (ver cuadro 2).

Uso de las fotos	Rol del investigador	Fotografías tomadas por el investigador	Fotografías tomadas por los participantes
Fotos como dato en sí - Análisis de las fotos		1. El investigador toma las fotos, las analiza y concluye en base a dicho material	2. El investigador deja que los participantes tomen las fotos pero las analiza por su cuenta
Fotos como medio para recolección de datos - Foto visualización		3. El investigador toma las fotos y las discute con los participantes durante la entrevista	4. El investigador deja que los participantes tomen las fotos y las discute con ellos durante la entrevista

Cuadro 2. Clasificación de los usos de la fotografía para investigar¹²⁹.

A modo de repaso, se identifica como primera categoría aquella donde el investigador es quien toma las fotos, las cuales son utilizadas directamente como datos para ser analizados; esta categoría entraría dentro del primer uso: la fotografía es el dato. Dentro de esta opción, las fotografías pueden emplearse también como un recurso que complementa otros tipos de datos, originando la técnica conocida como fotodocumentación (“*photo-documentation*”)¹³⁰. Esta opción resulta pertinente en aquellos casos donde es difícil acercarse a los sujetos en estudio, donde hay dificultades para interactuar verbalmente con los participantes o donde hay barreras del lenguaje. Es así que en esta dinámica el investigador toma las fotografías, luego las analiza en diferentes niveles (social, estructural) dependiendo del objetivo de su proyecto y concluye a raíz de dicho material.

En el segundo enfoque son los participantes quienes toman las fotografías y es el investigador quien las analiza. En esta opción los participantes poseen más sentido de

¹²⁹ PETERSEN, Nicoline Jacoby, ØSTERGAARD, Sille: *op. cit.* Pág. 4.

¹³⁰ BUCHANAN, D. “The role of photography in organization research. A reengineering case illustration”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10 N° 2, Junio 2001, 151-164. En PETERSEN, Nicoline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille: *op. cit.*

pertenencia con la investigación, al ser ellos quienes obtienen el input para el posterior análisis y son a su vez quienes moldean el contenido del análisis, dejando entrever en el proceso ciertas ideas o conceptos de auto-representación. Así, los participantes dejan de ser observados y examinados para pasar a ser co-investigadores, dejan de ser objetos de la investigación y pasan a ser sujetos, cuya acción y reflexión se vuelve parte del proceso de creación de datos.

Esta perspectiva propone una visión más equilibrada de la realidad, tanto desde el punto de vista social como cultural, y mejor conocida, al ser descrita por sus propios miembros. Además descentraliza el rol del investigador, quien ya no se posiciona como legitimador de su visión como la única versión de la historia, sino como mediador de la narrativa que se desarrolla a partir de las historias que los participantes eligen contar a través de sus fotografías.

Como tercera categoría se encuentra aquella en donde las fotografías no son tratadas como datos en sí, sino como una mediación para generar datos, estimular asociaciones y reflexiones de los participantes conectadas con las imágenes. El interés central no está en el contenido de las imágenes sino en cómo, a raíz de las fotografías, los participantes piensan y construyen su realidad. Si bien según este enfoque las fotografías son captadas por el investigador y por ende representan de alguna manera su visión del mundo; el hecho de que el análisis sea ejecutado por los participantes abre la posibilidad de una negociación sobre la temática de la investigación, puesto que es delineada por ellos en la instancia de la discusión, por lo que el investigador pierde su centralidad. Según afirman las autoras, de esta manera el proyecto se trata de crear una historia en común, en lugar de “la” historia del investigador y “la” de los participantes. Se cree que este abordaje sería totalmente viable de llevar a la práctica en una organización.

Finalmente, las autoras reconocen una cuarta categoría, que se caracteriza por ser la que más libertad posee. Aquí los participantes son quienes tienen todo el protagonismo en el proceso, son quienes toman las fotografías, pautando así la temática de la investigación, y luego son quienes desarrollan la discusión durante la entrevista. Como se puede observar, esta metodología es la menos controlada por el investigador, en tanto deja a libre decisión el tema a fotografiar y la construcción del análisis de lo fotografiado; pero brinda grandes posibilidades para la auto-representación de los participantes, permitiendo reconocer al investigador los temas más relevantes para la realidad de los participantes, así como también las ideas y los

pensamientos que subyacen y que conllevan a la elección de determinadas temáticas. No obstante, este enfoque es el más complejo de manejar, ya que gran parte de la investigación depende de la habilidad de las otras personas de comprender qué se espera que realicen, por qué y que conduzcan el proceso en la práctica. Se observa que esta opción también resulta pertinente y se erige como una vía considerable de llevar a cabo en las organizaciones.

Puesto que las primeras dos opciones posicionan a la fotografía como el dato en sí, mientras que lo que aquí se busca es propiciar también la construcción de las imágenes; se destacará los abordajes 3 y 4, puesto que privilegian a la fotografía como construcción de datos. De esta manera, se propone una comprensión más compleja del proceso investigativo, ya que éste comenzará desde el momento en que la personas, tanto sea el investigador como los participantes, tengan la cámara en sus manos y decidan qué será fotografiado o no, imprimiendo en dichas decisiones su huella personal. A su vez, al tomar esta opción se busca eliminar la concepción y centralización de la fotografía como “producto final” y total protagonista, lo cual le quita importancia al proceso productivo, al cual según se cree posee se le debería prestar igual atención.

De esta manera, se abordará en primer lugar el caso de las autoras recién mencionadas, el cual se centra en la opción número 3; y posteriormente se tratará un nuevo caso, posicionado en la opción número 4.

b. 2. 1. Caso I

Las autoras emplean la fotografía como una de las vías claves en el proceso de recolección de datos, a la cual le denominan “Fotografía organizacional”, y se enfocan en investigar sobre el proceso de transferencia de conocimiento en distintas organizaciones de Dinamarca. El proceso de investigación comienza antes de su visita por la organización, cuando se comunica a los empleados que se desarrollará una investigación, se informa sobre su objetivo, lo que se hará y para qué, con el propósito de generar conciencia y confiabilidad en el ambiente. Como primer acción en la organización propiamente dicha, se recorre brevemente a lo largo y ancho para tener un panorama general del espacio y de las personas que allí trabajan. En base a esto, se preparan con antelación una guía breve de aspectos a tener en cuenta para fotografiar, pero sin atarse a aquellas cosas que les llaman la atención en el momento.

Con una práctica cámara de bolsillo (120mm), con la cual se tenga una rápida familiarización y se pase desapercibido, ya en la segunda visita comienzan a tomar fotografías. En este sentido, las autoras advierten sobre el riesgo potencial de la cámara de ser molesta para los que están siendo fotografiados, generando a veces una atención innecesaria hacia el investigador lo que puede llegar a alterar el comportamiento de las personas, por lo que éste es un punto sobre el cual se debe tener especial cuidado. Toman un total de 100 fotografías en cada organización, intentando plasmar a través de ellas situaciones directas de transferencia de conocimiento, así como otras donde ésta parece estar ausente, dejando entrever la dicotomía de lo que está presente y es evidente, e incluyendo también lo que no.

El paso siguiente consiste en formar las series de fotos. Una vez que se las imprime para una mejor visualización, se las agrupa en seis u ocho temáticas y se seleccionan cuatro o cinco dentro de cada una. Claramente, se buscan imágenes visualmente ricas y conmovedoras, ya que éstas deben suscitar la conversación entre los participantes del focus group. La cantidad de fotos expuestas es un tema a cuidar; en este sentido, quienes han investigado sobre el tema afirman que el peso de las respuestas de los participantes disminuye cuando se los expone a demasiadas imágenes, lo que les genera cansancio e impaciencia. A su vez, puesto que las series de imágenes se arman con el fin de mantener una conversación, se tiende a buscar fotografías contradictorias que puedan generar desacuerdos o discusiones¹³¹.

En cuanto a la selección de participantes, en algunas organizaciones está a cargo de las investigadoras según su opinión de quién parece tener algo interesante que decir, quiénes difieren en términos de edad y antigüedad de trabajo, quién ha mostrado interés en el proyecto y quién no, entre otras. Claramente, como en todo focus group, se busca la multiplicidad de opiniones para arribar a una perspectiva más rica. En otras organizaciones, son los directivos quienes seleccionan a los participantes, involucrando empleados de distintos departamentos, edad, género; es decir, la mayor diversidad posible.

Una vez comenzado el focus group, el investigador permanece totalmente inactivo y neutral, con la excepción de que cada 10-12 minutos introduce una serie de fotos nueva, la cual debe funcionar como un moderador y generar nuevas perspectivas y opiniones. Las sesiones son grabadas y luego transcritas, además las investigadoras toman notas complementarias durante las discusiones.

¹³¹ HEISLEY, Deborah; y LEVY, Sidney: *op. cit.*

b.2. 2. Caso II

Este segundo caso se titula “*Show me how it feels to work here*”¹³² y fue realizado por la investigadora británica Samantha Warren. Si se tiene como referencia la clasificación planteada anteriormente (cuadro 2), se la puede identificar dentro del cuadrante número cuatro, ya que aquí se le da libertad a los participantes para que capturen ellos mismos las fotografías para que luego sean discutidas en el marco de una entrevista, haciendo un empleo de la fotografía como “provocadora” o “incitadora” de conversación y debate.

A través de un abordaje etno-metodológico, Warren realiza su investigación durante tres meses en el departamento de diseño web de una firma multinacional de IT ubicada al sur de Inglaterra. En dicho departamento se había rediseñado el espacio de trabajo, impulsado por el mando directivo con el objetivo de comunicar a los potenciales clientes el talento creativo de su equipo y de proveer un mejor ambiente de trabajo al staff para fomentar su creatividad y productividad. El objetivo era transformar dicho departamento en un lugar de trabajo “divertido” a través de dos cambios: mejorando el diseño del espacio y fomentando la cultura del juego y la diversión durante las horas de trabajo; con la premisa de que un mejoramiento en el nivel físico propiciaría un ambiente más descontracturado y esto, por su parte, fomentaría un mayor disfrute del trabajo. Es así que se cambiaron muebles, iluminación y decoración, y se equipó a la oficina con diversos juegos¹³³.

Según menciona la autora, la empresa gozaba de muy buena reputación por su profesionalismo, sinceridad y seriedad, valores que estaban simbólicamente proyectados a través de su arquitectura e imagen institucional. Con el propósito de contrastar el departamento X con el resto de la empresa, la investigación se basa en las experiencias de los empleados en dicho ambiente: ¿cómo se sienten trabajando en un ambiente estéticamente atractivo? ¿Cómo se sienten en un ambiente donde el juego es explícitamente fomentado? ¿Les resulta atractivo? ¿Es disfrutable? ¿Los hace sentir más creativos? ¿Más comprometidos con la organización? ¿Más disminuidos? ¿Los hace sentir iguales? Éstas son algunas de las preguntas que se formulan.

La muestra comprende 31 empleados, pertenecientes a sub-áreas de diseño gráfico, programación web, *project management*, producción, atención al cliente y soporte

¹³² 2 WARREN, Samantha: *op. cit.*

¹³³ 1 WARREN, Samantha: *op. cit.*

técnico. Los primeros días, Warren mantiene conversaciones informales con los participantes. Luego, en el marco de entrevistas formales la autora comienza a observar que los participantes tienen la necesidad de hacer explícitos algunos puntos que surgen en dicha instancia y es allí donde surge la idea de utilizar la fotografía para capturar información acerca de objetos materiales que son de importancia para los participantes. Si bien las capturas son realizadas inicialmente por Samantha, surge la interrogante de que sus imágenes estarían respondiendo a sus propias preferencias estéticas y a su propio juicio y por lo tanto estas decisiones enmarcarían las tomas, en las cuales impondría su interpretación en los datos generados en tanto sería ella quien seleccione lo que era o no importante. A su vez, tomar una perspectiva objetiva del departamento no le sería útil a su objetivo de relevar las experiencias estéticas desde las perspectivas de los sujetos implicados. Se observa que es en este punto donde se comienza a generar una diferenciación con respecto al caso anterior.

Es entonces cuando Warren entrega la cámara a los participantes con la indicación de que tomen una serie de fotografías que representen su ambiente laboral y cómo se sienten trabajando allí. La pauta es fotografiar libremente lo que eligen, de alguna manera, lo que emerge es lo que consideran estéticamente importante para ellos en su ambiente de trabajo. La idea es que fotografíen cosas que les gusten, les disgusten, cosas que tengan un significado especial para ellos, y hasta aquello que consideren aburrido, molesto o sin sentido. Conscientemente o no, la cultura visual del fotógrafo es incluida en su encuadre, la elección del tópico, la predominancia de una gama de colores, la composición de la imagen, lo que está enfocado y lo que no, el ángulo y la orientación de la cámara, el momento del disparo, entre otros. De esta manera, se afirma que una fotografía habla más acerca de la cultura del fotógrafo que de la cultura de lo que es fotografiado.

Las fotografías son posteriormente visualizadas y discutidas en el contexto de la entrevista uno a uno con el empleado, permitiendo reconocer influencias estéticas personales (una gama de colores particulares, la forma de encuadrar, la simetría) y, sobre todo, facilita las reflexiones de los participantes sobre sus experiencias estéticas en el ambiente fotografiado, puesto que las imágenes sirven como un complemento a los datos verbales y además pautan la agenda temática, guiando el “norte” de la entrevista. Lo rico de esta instancia no viene tanto por lo que está visible en la fotografía sino por lo que ésta permite al individuo visualizar, permitiéndole escarbar en las experiencias sensoriales.

Dado que el conocimiento estético es por naturaleza inefable y complejo de poner en palabras, la autora les pide además a los entrevistados que cuenten historias acerca de sus experiencias, en tanto éstas sirven como recurso para que puedan aflorar los sentimientos y las emociones a la superficie, y lleva a que los participantes empleen el lenguaje metafórico y poético, permitiendo comunicar más fielmente la experiencia. En primer lugar, se les pide a los participantes que narren su historia de vida; de forma de introducirlos en la dinámica del *storytelling*. Además, se utilizan preguntas disparadoras y que ayuden a obtener datos interesantes sobre su experiencia. Así, la investigadora observa que la dimensión social de los juicios estéticos está dada cuando las distintas narraciones de los empleados coinciden o divergen entre ellas. Una misma historia sobre un suceso en el marco laboral es contada con distintas variantes: con humor, con vergüenza, con enojo; y es aquí donde se puede visualizar la dimensión social de la estética, en el encuentro o desencuentro de las narraciones.

En síntesis, la investigadora emplea tres métodos para la generación de datos: entrevistas biográficas semi-estructuradas, entrevista con fotografías tomadas por el participante y etnografía estética (método creado por la autora). En lugar de desarrollarse independientemente, los métodos se ejecutan en una relación tripartita de mutua construcción.

La autora muestra algunas de las fotografías obtenidas por los participantes para demostrar algunas vías para expresar, por ejemplo, el sentido de comunidad que experimentan entre los empleados, los ritos sociales, el espíritu de equipo, lo valioso que es trabajar en una empresa ubicada en una zona rural que tenga contacto directo con la naturaleza; así como también experiencias estéticas no tan positivas, como pueden ser sentimientos de opresión y control en contraste con el ambiente estético de la oficina y su aparente sensación de libertad. Durante las entrevistas, se habla acerca de los lugares, objetos y personas representadas en las imágenes, destacando la posibilidad de la naturaleza iconográfica de actuar como si se el participante se estuviera relacionando con el objeto representado en sí mismo. Uno de los mayores potenciales de la fotografía reside entonces en traer el material del medio ambiente al lugar de la entrevista, como si el individuo se estuviera relacionando con el objeto en sí en el tiempo presente¹³⁴.

¹³⁴ 1 WARREN, Samantha: *op. cit.*

ANÁLISIS

a. En referencia a los estudios de caso I y II

En general, se observa que existen algunos ensayos sobre la estética organizacional y su investigación, pero poca literatura en relación a *cómo* llevar a cabo dicha investigación. Se pueden mencionar algunos casos de abordajes mediante la fotografía, cuyas metodologías son creadas por el investigador según el contexto espacial, temporal y cultural de la organización; como los ejemplos tratados anteriormente.

Un intento muy válido de sistematizar este tipo de investigación es el abordaje de Ray y Smith¹³⁵, en donde se reúne una serie de evidencias y consideraciones prácticas para la hora de aplicarla en el nivel empírico. Ante la clara necesidad de un estudio de este tipo visualizada por los autores, éstos proponen respuestas concretas y prácticas, identificando distintos usos de la fotografía en la investigación organizacional. De esta manera, analizan pros y contras dependiendo de quién realice la producción de fotografías, si es el participante, el investigador o ambos; dependiendo de quién realice la selección de las imágenes que se irán a discutir; acerca de con quién son discutidas las fotos; y sobre el rol del investigador durante la discusión. Se trata de un aporte muy rico y pertinente al campo, puesto que de alguna manera cosecha la producción de investigaciones previas en la disciplina. En el adjunto se podrá encontrar algunos cuadros que muestran los principales hallazgos y consideraciones del trabajo.

Retomando los casos planteados, se seleccionó ambos estudios dado que tienen el propósito concreto que persigue la presente memoria de investigar posibles vías para estudiar la experiencia organizacional de los miembros a través de la fotografía. En el proceso de búsqueda se hallaron pocos casos, donde mayoritariamente provenían de Universidades de Europa y América del Norte. De todas maneras, se seleccionaron dichos trabajos ya que se destacaban por su profundidad y carga teórica y ambos se mostraron pertinentes para el propósito del presente proyecto.

Se observa que los dos trabajos parten de la premisa de que el individuo en la organización es un ser vivo que siente, sufre, se alegra, se frustra, y sobretodo ve,

¹³⁵ RAY, Joshua L.; y SMITH, Anne D: *op. cit.*

huele, toca, oye y saborea la organización, es decir, consideran a la organización como un espacio que influye estéticamente en su vida y en su desempeño. En este encuentro con la organización se origina la experiencia estética, una experiencia que es compleja de transmitir y de comprender, y es aquí donde el rol del arte, especialmente el fotográfico, juega un rol importante en tanto es capaz de traducir más fielmente que otras vías, como el habla por ejemplo, la experiencia de las personas.

En ambos casos se parte de un paradigma (el estético), un objetivo a investigar (la transferencia de conocimiento, el clima laboral), una metodología colaborativa con énfasis en el componente cualitativo (investigador + miembros de la organización), un encuentro con la fotografía (en el primero a través del focus group, en el segundo desde el momento donde el participante realiza las capturas), un conocimiento que surge del encuentro (*“at play”*), el análisis e interpretación de las imágenes y de dicho conocimiento.

Se observa además que ambos democratizan el concepto de investigación, dado que integran a los individuos de forma activa en el proceso. En cada caso el rol de los participantes es distinto: en el primero, son quienes discuten las imágenes; en el segundo son quienes las obtienen y luego las discuten. El proceso de las fotografías también es distinto: en el primero es el investigador quien hace las capturas, en el segundo son los participantes; por lo que cada caso tiene un valor diferente.

Cabe destacar que además de la instancia de las capturas de las imágenes, que dependiendo del caso estará a cargo del investigador o del empleado, la etapa que prosigue es la del encuentro propiamente dicho entre la fotografía y el participante. Dicho momento es el más rico del proceso dado que en él se presenta la subjetividad del empleado, tanto mediante la fotografía como a través del discurso exteriorizado, donde se establece una mutua complementación donde la foto guía al discurso y viceversa. Esto es clave a su vez para el investigador, ya que le permite complementar ambas técnicas y arribar a datos más ricos e integrales.

Se evidencia que la investigación no pretende darle exclusividad o un total protagonismo a las fotografías generadas por los empleados, por lo que cabe destacar que éstas se complementan con el discurso hablado del participante, el cual sirve como anclaje del contenido de las imágenes y permite profundizar y reforzar aspectos que se delinear en ellas.

El investigador J. Mitchell teoriza acerca de las conexiones entre el texto y la imagen. En este sentido, sugiere tres tipos de relaciones: en primer lugar se encuentra la dualidad `imagen/texto`, una conceptualización a través de la cual se emplea tanto imágenes como texto para narrar, privilegiando uno sobre otro; en segundo lugar se encuentra el `imagentexto`, en el cual las imágenes y el texto son sintetizados en un todo, de hecho complejo y un tanto confuso; y en tercer lugar se puede mencionar el `imagen-texto`, en el cual las palabras y las imágenes son yuxtapuestas sin reducir un elemento en detrimento del otro. Este último modelo, que propone una relación complementaria entre los dos elementos, es el que se destaca como pertinente para el tipo de investigación pretendido, en tanto no propicia ni la imagen ni el discurso del participante, sino que la riqueza surge a partir de la compenetración de ambos estableciéndose un modelo de mutua colaboración, en un esfuerzo recíproco por parte del texto y de las imágenes, al igual que sucede con el participante y el investigador¹³⁶.

En este sentido, se pretende propiciar la triangulación, entendida como el empleo de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto, donde se integran variedades de datos, investigadores, teorías y metodologías para abordar mejor el fenómeno investigado¹³⁷. Como expresa Norman Denzin, investigador en comunicación, si cada método logra obtener distintas características de la realidad empírica, entonces ningún método por sí solo podrá capturar los aspectos relevantes de dicha realidad¹³⁸.

En este sentido, se cree que sería totalmente viable desarrollar una investigación con múltiples investigadores, o a través del abordaje de múltiples vías artísticas además de la fotografía, como el dibujo, el canto, la poesía, la danza, el teatro, entre otras; lo que llevaría a mejorar los datos obtenidos y a arribar a conclusiones más certeras.

Retomando los casos, se evidencia que el primero se acerca más a la tradición que se ha venido desarrollando, en la cual el investigador o un equipo de investigación se sumergen en la organización y la abordan a través de un registro fotográfico. Ray y Smith mencionan una serie de ejemplos de investigaciones sobre la vida laboral en las organizaciones como antecedentes de esta vía¹³⁹.

¹³⁶ MITCHELL, J. "Picture theory", University of Chicago Press, Chicago, 1994. En 2 WARREN, Samantha: *op. cit.* pág. 238.

¹³⁷ ARIAS VALENCIA, María Mercedes. "La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones", Universidad de Antioquia, Colombia, marzo 2000. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105218294001>>, (07/11/13).

¹³⁸ DENZIN, Norman K. "The research act in Sociology", Butterworth, London, 1970. En PETERSEN, Nicoline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille: *op. cit.*

¹³⁹ BUCHANAN, D. A: *op. cit.*

Con este caso se evidencia un mayor grado de control del proceso puesto que el investigador es responsable de llevar a cabo más tareas: es éste quien toma las fotos y elige cómo hacer la fotografía, y es quien a su vez hace la selección de las imágenes que conformarán las series. Por un lado, se observa que un mayor control sobre el proceso es ventajoso, ya que es ejecutado por el responsable, quien domina los objetivos; a diferencia de los participantes que pueden no comprender claramente la lógica del proceso, como se ha evidenciado en otros estudios. Pero por otro lado, un mayor control del investigador se traduce en un mayor filtro en el “proceso productivo”, puesto que éste influirá en el momento de la toma de las fotos, en la elección del tema, el encuadre, el punto de vista, entre otras cosas; disminuyendo la presencia de los participantes y la expresión de sus subjetividades, que es una de las riquezas más importantes de la metodología que se pretende poner en relevancia.

Como afirman las autoras, el investigador tenderá a elegir imágenes visualmente ricas y contradictorias para que sean capaces de mantener el grado de discusión del focus group. De todas maneras, se observa que en este caso, parte de la subjetividad de los participantes que se “pierde” a la hora de la producción fotográfica es “devuelta” en la instancia de la discusión, donde la riqueza viene dada por el hecho de que es guiada y sostenida por los propios participantes. No obstante, el protagonismo que se le da al participante es mucho menor con respecto al segundo caso.

Otra ventaja es el bajo costo económico y de tiempo que implica esta opción, en comparación con la producción a cargo de los participantes. Otro punto positivo reside en que el investigador, al estar como alguien neutral en la instancia de discusión, puede prestar total atención a lo que se desarrolla durante ésta¹⁴⁰, por ejemplo, tomando notas precisas que complementen el registro (por ejemplo grabadores, cámara de video); a diferencia del segundo caso, en el cual el investigador está inmerso guiando la entrevista y, si bien se pueden realizar registros con grabadores y video, hay detalles propios de la entrevista en vivo que para el investigador se vuelve más complejo registrar. Además, el hecho de que en el primer caso el investigador se encuentre “por afuera” del focus, aunque esté físicamente presente, le da más libertad a los participantes de rumbar la conversación según sus intereses, dejando entrever más naturalmente cuáles pueden ser los temas más candentes o que generen mayor interés y los que no.

¹⁴⁰ RAY, Joshua, y SMITH, Anne: *op. cit.* pág.293.

Como desventaja se puede observar que con el focus group fotográfico no es posible saber el *por qué* de las opiniones de los participantes, puesto que no hay moderador; a menos que uno de ellos genere la pregunta por iniciativa propia. Aquellos temas que se evitan o no se abordan también deben ser tenidos en cuenta; como se afirma, tan importante es lo que se habla como lo que no¹⁴¹. Los temas no abordados podrán ser tratados en una entrevista personal con el participante, a modo de complementar la técnica de la foto-vista grupal.

Se cree que este método propuesto y creado por las autoras permite “escarbar” en las organizaciones, puesto que le permite al investigador desplazarse en ella, captando tomas para presentarlas posteriormente en el focus group. Durante las capturas, es probable que se generen conversaciones informales entre éste y los empleados, más descontracturadas que en un ambiente de una entrevista tradicional, permitiéndole conocer aspectos culturales más allá de lo visible. Además, la cámara sirve de alguna manera como un pretexto para circular por la organización, desmitificando de alguna manera la presencia externa del investigador. La condición de que los participantes se conozcan y compartan la realidad laboral es otra ventaja, ya que tienen en común experiencias y supuestos y es probable que éstos afloren naturalmente.

Como desventaja se puede puntualizar el hecho de que supone la presencia de un externo con una cámara de fotos en la organización, lo que puede “contaminar” la conducta de los miembros que están siendo observados, quienes tenderán a proyectar una imagen positiva y poco natural, alterando el dato obtenido. Además, otro riesgo que se corre es que el investigador puede recortar en sus fotografías elementos que son importantes para los empleados, o de lo contrario, puede enfatizar otros que no tienen tanto sentido para ellos¹⁴².

Por su parte, se observa que el segundo caso es un planteo más innovador y es el que en definitiva se pretende propiciar aquí, dado que según se cree, puede generar una importante compenetración del participante en la propuesta, permitiendo alcanzar niveles de profundidad interesantes. Si bien este caso ya no se ubicaría dentro de las

¹⁴¹ HOLLIDAY, Ruth. “We`ve been framed: visualizing methodology”, *Sociological Review*, Nov. 2000, Vol. 48, Issue 4, p. 503. En PETERSEN, Nicoline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille: *op. cit.*

¹⁴² RAY, Joshua, y SMITH, Anne: *op. cit.*

investigaciones más tradicionales, Ray y Smith enumeran una serie de estudios que sirven como antecedentes¹⁴³.

En primer lugar, en el segundo caso se observa que la decisión en cuanto a qué fotografiar y cómo encuadrar está en manos del empleado, y responderá de alguna manera a su cultura visual y a sus intenciones o impulsos. Las imágenes obtenidas no cuentan una versión oficial de un acontecimiento o de un objeto, sino que esta versión depende de quién es el fotógrafo, cómo emplea la cámara, qué bagaje cultural posee, qué propósitos, etc. Se observa además que durante las entrevistas se vuelve sumamente necesario que el participante realice aclaraciones y dé explicaciones con respecto a las fotografías que toma, para que el investigador logre comprender el significado que tienen. Si bien se evidencia que la fotografía es capaz de expresar la experiencia estética de un individuo, se hace necesario establecer una relación de mutua conversación de la imagen con el discurso¹⁴⁴.

En referencia a las fotografías, su contribución se pone claramente de relieve en la entrevista en tanto éstas fomentan la relación entre participante-investigador, remueve anécdotas y reflexiones, acelerando el proceso de investigación. Además, provee representaciones concretas de lugares, objetos y eventos específicos, lo cual funciona como un disparador para desatar discusiones al detalle acerca de los sucesos o de los significados de los objetos allí representados.

Esta opción además genera mayor apertura hacia los miembros de la organización y les propone una vía de expresión para traducir su experiencia. Esto le da mayor integración y compromiso a los participantes con la investigación, permitiéndoles ser los creadores de sus propias imágenes y determinar el tema sobre el cual fotografiar y cómo hacerlo; es decir, cómo contar su experiencia. A su vez, le da mayor libertad, lo que se traduce en una mayor riqueza de datos: a través de las fotos los participantes dejan entrever de forma más natural y menos contaminada distintos aspectos de su experiencia; a diferencia del primer caso, donde las decisiones que giran en el momento de la captura de las imágenes están a cargo del investigador y por lo tanto responderán a su experiencia en la organización.

¹⁴³ BURT, S., JOHANSSON, U., y THELANDER, A. "Retail image as seen through consumers' eyes", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2007, pág. 447-467. FELSTEAD, A., JEWSON, N., y WALTERS, S....op cit. VENKATRAMAN, M., y NELSON, T. "From servicescape to consumptionscape: a photo-elicitation study of Starbucks in the New China", *Journal of International Business Studies*, 2008, pág. 1010-1026.

¹⁴⁴ 1 WARREN, Samantha: *op. cit.*

A su vez, es probable que las personas se involucren más en el proyecto con la cámara, entendida como un instrumento que suele captar el interés de la mayoría de las personas hoy por hoy, logrando mayor participación y colaboración por parte de los empleados. Se observa además que esta opción democratiza el poder de la investigación puesto que se trata de un claro ejemplo de investigación colaborativa. En este sentido, incorpora más puntos de vista en la investigación, por lo tanto, recoge datos más ricos.

Como desventajas se puede mencionar el costo en cuanto a tiempo y recursos que implica esta opción, así como también el asunto de los permisos y consentimientos en la organización para la implementación de las fotografías. Otro asunto que este caso exige definir es el del derecho de autor, ¿a quién pertenece la fotografía? A su vez, a raíz de la pérdida de control del investigador en el proyecto, el hecho de que los participantes no capten de manera clara la idea de la investigación y estén confundidos puede jugar en contra, haciendo que el proceso probablemente se desvirtúe, por lo que una buena gestión de la instancia previa de comunicar y dar lineamientos claros es vital.

En este sentido, se observa que tanto en el primer caso como en el segundo, la comunicación es una herramienta que incide en el éxito del proceso: en ambos destaca la importancia de gestionar adecuadamente la comunicación interna en la organización donde se va a investigar. Por parte del investigador y su equipo implica mantener un contacto previo con la organización y con los participantes, brindar información clara sobre los propósitos de la investigación para reducir la desconfianza y la resistencia, explicar claramente cómo se llevará a cabo el trabajo, qué se espera de cada uno, etc.; mientras que la dirección también deberá dar un mensaje claro y formal de apoyo y legitimación del estudio.

También, en los casos tratados se evidencia la presencia de un externo, lo que facilita la disposición del empleado a sincerarse y poder exteriorizar lo que piensa y siente. El rol externo de un consultor es valioso en el sentido de que será visto como alguien neutral. En este sentido, dicho rol actúa en conjunto con la fotografía y su contenido, más las intenciones/motivaciones/experiencia del empleado. Con respecto al papel que juega el investigador, Ray y Smith realizan un análisis muy pertinente con respecto a las diferentes posiciones que puede tomar: ¿qué ventajas existen si el investigador es quien selecciona las fotografías a discutir? ¿Qué ventajas se observan

si el investigador delega dicha decisión en los participantes? ¿Qué rol le conviene tomar durante la entrevista o focus group? Estas son algunas cuestiones abordadas por los autores que se pueden ver en el material adjunto.

Un aspecto poco comentado en los casos trabajados es el de la interpretación de las imágenes, dado que cada autor ejecuta técnicas propias que se adaptan a cada organización. En este sentido, se recurre nuevamente al trabajo de Ray y Smith, en el cual se proponen tres vías para el análisis de las imágenes: análisis de contenido, análisis temático y un enfoque híbrido¹⁴⁵. En cuanto al primero, algunos autores como Banks y Collier sugieren que una buena manera de comenzar el análisis es mediante la realización de un inventario de los elementos que se presentan en las imágenes¹⁴⁶. En este sentido, existen programas de *software* para el análisis cualitativo, como QDA Miner¹⁴⁷, nVivo¹⁴⁸, y otros, que permiten organizar, identificar y señalar con más detalle los elementos de la imagen. A su vez, se sugiere integrar al análisis las notas de campo que toma el investigador durante la entrevista o el focus. En cuanto al análisis temático, se identifica de las imágenes el contenido manifiesto y el contenido latente y se lo integra con las notas de campo y la discusión de las imágenes, identificando dimensiones y patrones temáticos. Y la tercera vía propone una variedad de actividades analíticas, desde la comparación de imágenes, la creación de un guión y el contenido expresado en la entrevista, entre otras¹⁴⁹.

De todas maneras, si se toma como referencia los antecedentes del análisis de la fotografía documental, se sostiene que a la hora del encuentro entre la obra fotográfica y el/los individuo/s el investigador puede hacer foco, por ejemplo, en buscar en la fotografía lo que el participante quiere expresar, y buscar lo que ésta dice, independientemente de las intenciones del autor; analizar qué prioriza el participante en su explicación; identificar artefactos organizacionales e indagar sobre su sentido; observar las decisiones de encuadre, qué es lo que no se muestra y se recorta, qué es lo que por el contrario se prioriza en primer plano y lo que se deja en un segundo plano; qué es lo que se muestra enfocado y lo que no; precisar el punto de vista desde el cual fue tomada la fotografía; buscar relaciones entre el conjunto de fotografías del

¹⁴⁵ RAY, Joshua y SMITH, Anne, *op. cit.* Pág. 302.

¹⁴⁶ Ídem.

¹⁴⁷ Provalis Research, QDA Miner: <<http://provalisresearch.com/es/productos/software-de-analisis-cualitativo/>>, (04/11/13).

¹⁴⁸ QSR International, nVivo: <http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx>, (04/11/13).

¹⁴⁹ RAY, Joshua y SMITH, Anne, *op. cit.* Pág. 297-305

individuo, patrones o ideas en común, y entre el conjunto de las fotos de los demás participantes; buscar posibles relaciones de la foto con hechos pasados y procesos organizacionales; así como también contextualizar la foto: ¿Quién aparece en la fotografía? ¿Qué situación o qué objetos están representados? ¿Dónde se ha hecho la fotografía? ¿Qué lugar representa?¹⁵⁰ Esto brinda algunas claves en base a las cuales construir una estructura de interpretación del material.

Es así que se observa que la metodología del caso b) se erige como una vía totalmente viable de ejecutar en las organizaciones, ya que privilegia el punto de vista del empleado de forma completa a través de una vía artística como lo es la fotografía, permitiéndole formar parte del proceso creativo. Se observa que la decisión de la investigadora de entregarles la cámara a los empleados es muy acertada ya que permite la expresión de las subjetividades de forma más natural y comprometida.

Además de las metodologías tratadas y sugeridas, podrán surgir otras nuevas dependiendo del tipo de organización que se vaya a estudiar y sus características (tamaño, rubro de actividad, cantidad de empleados, etc.)

b. Sobre las metodologías a y b

Como se comentó en el bloque de Metodología, el propósito del presente trabajo es indagar en aquella metodología cualitativa, porque en definitiva la estética se interesa por la experiencia y la sensibilidad, la cualidad, el *qué* y el *cómo*, y no tanto por el *cuánto*. Dicho propósito se refleja entonces en las metodologías propuestas.

En esta instancia se analizará la primera metodología planteada más arriba (metodología artística para contenido instrumental) y luego se pasará a analizar la segunda (metodología artística para contenido estético) que es en la cual se interesa el presente trabajo.

A través de la aproximación de formas artísticas para abordar contenidos instrumentales desarrolladas más arriba (a), se pueden puntualizar someramente algunos aspectos. En primer lugar, se observa que estos métodos artísticos se presentan como una buena alternativa ante variados problemas o realidades

¹⁵⁰ DEL VALLE GASTAMINZA, Félix. "El análisis documental de la fotografía", Universidad Complutense de Madrid, <<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/prof/fvalle/artfot.htm>>, (21/10/13).

organizacionales concretas (crisis, cambios, creación de identidad, fusión cultural, necesidad de desarrollo) y están siendo empleados de manera creciente en las organizaciones. Dicha tendencia, que aún se muestra de manera tímida, se refleja a su vez en el desarrollo de iniciativas como *Art for Business*, *Creative Clush*, entre otras.

A su vez, se evidencia que este abordaje proviene básicamente de los estudios del *management*, por lo que el motivo principal que orienta este tipo de intervenciones son los objetivos organizacionales; de ahí a que estas metodologías se caractericen por sus contenidos o fines instrumentales. En este sentido, se observa que, tanto los cuatro métodos como los ejemplos de los emprendimientos actuales planteados más arriba, priorizan el nivel organizacional, buscando formas estratégicas a partir de las cuales el arte pueda beneficiar a la empresa y cuyos resultados puedan ser visualizados y medidos.

La medición es uno de los objetivos pretendidos para este abordaje, es decir, buscar los efectos y las consecuencias de las intervenciones artísticas. En este sentido, se han observado intentos por medir su impacto (*"The impact of arts-based initiatives on people and organizations: research findings, challenges for evaluation and research, and caveats"*, Brigitte Biehl-Missal y Ariane Berthoin Antal, 2011; *"Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations"*, Ariane Berthoin Antal, 2009). Al integrar el componente cuantitativo, se evidencia como una metodología más clara en cuanto a beneficios para la empresa. Generalmente los directivos invierten en aquello cuyo beneficio pueda ser claramente visualizado y medido. Ésta es una de las variables que puede explicar el desarrollo que está teniendo el arte en el negocio.

Si bien aquí se trabaja en el nivel individual, apostando por el desarrollo de habilidades técnicas, como la comunicación, la auto-presentación, la escritura, la competencia estética, así como también un mejor entendimiento del trabajo y de sus colegas; se lo hace enfocado al nivel de los mandos directivos, propiciando el desarrollo a nivel gerencial y la sostenibilidad de la organización, su rentabilidad, su rendimiento y su innovación.

El uso instrumental del arte además se evidencia por ejemplo en la propuesta de *Creative Clush*, en donde de manera gráfica se exponen los beneficios de los artistas para las necesidades de la sociedad y la economía. Se puede observar que, por un

lado, la sociedad y la economía necesitan acciones sostenibles, desafiar los modelos existentes e involucrar a las personas; y que, por otro, el arte y la cultura provocan, “hacen sentido” e involucran¹⁵¹. Se evidencia sin dudas un uso instrumental del arte y su paulatina adhesión al circuito de la industria.

En esta visión del empleo de las artes para fines organizaciones se observa que, si bien se encuentra reservado a unos pocos en la organización, también tiene la inquietud de repensar y reinventar el espacio de trabajo desde el arte, a través de la construcción y capacitación de líderes, la mejora del entendimiento desde los altos mandos, entre otras habilidades, lo que repercute en mayor o menor grado en los mandos inferiores y en el nivel individual.

Por su parte, la metodología b), privilegiada en el presente trabajo, se enfoca en la globalidad de la organización y tiende más bien a posicionarse en objetivos para el largo plazo. Se observa que la primera apunta a la mejora de habilidades gerenciales, mientras que la segunda apunta a conocer la experiencia de los empleados y a generar reflexión a través del encuentro de éstos con la obra de arte.

Si bien ambas hacen foco en la experiencia y en lo vivencial, propiciando el empleo del arte para trabajar distintos aspectos organizacionales desde distintos niveles, el valor principal del segundo abordaje es propuesto en sintonía con el modelo de la organización que conversa, que versa-con, que construye-con, que busca la convivencia y la coexistencia de las pluralidades, ya planteado en el marco teórico del presente proyecto. Se parte de la premisa de que al abrir un espacio formal, es decir, propiciado desde los mandos estratégicos, donde el empleado pueda participar en forma activa y directa, la organización genera una apertura importantísima, dejando entrever que ella es una construcción colectiva de sentidos. Al darle la posibilidad al empleado, la organización abre posibilidades.

Es preciso volver a destacar el potencial catártico del arte y su función descubridora, con lo cual el individuo, a la hora de transmitir su experiencia a través de las imágenes, es invitado a ver su realidad de un modo diferente. La posibilidad de contar la experiencia en la organización, en lugar de que quede guardada en el interior de cada persona, permite “ser uno con otro”, generando una instancia de encuentro y un comprender común. Al abrir esta posibilidad, la organización se dispone a la escucha,

¹⁵¹ “Contribution of artists for society and economy”, Creative Clush. <<http://www.creativeclash.eu/wp-content/uploads/2013/03/Vertical-Guide-TWWTA.pdf>>, (26/06/13).

dando de alguna manera el ejemplo de una “buena práctica” que se debe propiciar. El hecho de integrar a los empleados en la investigación no es menor, puesto que rompe con el modelo tradicional donde es el investigador quien observa y concluye, o donde el centro está en los mandos directivos; con este gesto la organización democratiza la conceptualización de su propia construcción y se muestra solidaria ante sus miembros.

La irrupción de la cotidianeidad del empleado comienza con este gesto de permitir que presente su visión de las cosas a través de las imágenes. Dicho “detenimiento” ayuda a generar cierto alejamiento con la realidad próxima así como también un espacio de reflexión sobre la vida misma, el individuo se siente a sí mismo estando presente, recuperando la “consciencia” del aquí y ahora por lo que se reafirma la función “descubridora” de este acontecimiento¹⁵².

El principal valor del abordaje estético radica en que se obtiene un conocimiento sensible de la experiencia cotidiana del individuo en la organización en relación a múltiples aspectos organizacionales. Se observa que dicha experiencia es “despertada” por el encuentro del individuo con la obra fotográfica, entendida como la extensión de su consciencia que representa su experiencia organizacional. La fotografía “re-presenta”, vuelve a presentar la organización, y el individuo hace lo mismo: a través de sus fotografías vuelve a presentar una organización aparentemente conocida por todos pero que en esa reconstrucción subjetiva contiene una novedad.

Con esta acción, se fomenta la apropiación cognoscitiva del mundo a través de los sentidos. Una de las riquezas más importantes radica en que con el abordaje propuesto se invita a los miembros de la organización a ser unos con otros, a compartir, a generar encuentros.

De esta manera se origina el modelo conversacional. En este sentido, la invitación a los empleados a conversar es, en palabras de Restrepo, “cuestión de valoración mutua, de encuentro en la diferencia, permitiendo al otro decirse y hacerse, intentando siempre comprender lo que el otro intenta expresar. Conversar exige generosidad, entrega, estar dispuestos a dejar el lugar fijo para ver el punto de vista del otro, para habilitar otros sentidos”¹⁵³. Conversar es permitir que aflore la paradoja, lo inaccesible, lo incongruente. Se parte de la base que en esta conversación no se busca el consenso, pues buscarlo sería algo tan complejo como sinsentido. Por el contrario, lo

¹⁵² SEEL, Martin: *op. cit.*

¹⁵³ 1 RESTREPO, Mariluz: *op. cit.*

que se busca es el respeto y el reconocimiento de las diferencias. Allí, la experiencia emerge como aquello que diferencia a un individuo de otro, según Perniola, y como aquello que viene a remarcar el conflicto, según Strati. El hecho de que la organización abra este espacio implica que de alguna manera acepta la presencia del conflicto, la incoherencia y la diferencia; habla de una organización cercana a sus miembros y “con los pies en la tierra”. En este sentido, se cree que la opinión de los miembros también construye/reconstruye/reafirma la cultura organizacional.

Según el criterio de Kant, el objeto estético inicial es la organización, con la cual se hace necesario buscar mecanismos de aprehensión, como la fotografía, la cual se configura en segundo lugar como objeto estético, siendo la representación del objeto estético inicial. Por su parte, la percepción estética es la atención tanto hacia la organización como a la fotografía; y el juicio es entendido como el discurso del empleado sobre sus reacciones y conversaciones en torno a la imagen captada por él. Ambos, discurso hablado e imagen dejan entrever su experiencia en la organización. Se pone de relevancia entonces el llamado “juego estético”, donde se conjuga el interés teórico del individuo de abordar algo que no se explica mediante conceptos y el interés práctico de atender a algo que de otra manera permanecería ignorado¹⁵⁴.

Además de abordar los tópicos planteados en los estudios de caso trabajados, a partir de las fotografías como “desencadenante”, se cree que también sería viable abordar la experiencia cotidiana de los miembros, la cual comprende elementos tanto tangibles como intangibles y elementos tanto personales/individuales como colectivos/organizacionales. En este sentido, se cree que se puede abordar las frustraciones, los conflictos entre jerarquías, las anécdotas, las alegrías, las tristezas, los éxitos, las interacciones, las relaciones informales, las relaciones sociales tanto con los pares como los subordinados, con los jefes, con las otras áreas. En cuanto a la comunicación, se podría investigar los procesos y los canales de comunicación que se emplean, qué comunica la jerarquía, el grado de estandarización existente, los mensajes que se transmiten a nivel interno, los valores y el grado de identificación del individuo con ellos. Además, se podría investigar las opiniones acerca de si consideran que los procesos son eficientes, si hay armonía, si consideran que lo que venden es bello, si es bello el *package*, el diseño, el logo, la tecnología, si hay presencia de obras de arte y cómo son, los colores y las formas presentes en la organización. A su vez, la cultura, es decir, las prácticas cotidianas, lo abyecto, el sentido atribuido a

¹⁵⁴ SEEL, Martin: *op. cit.*

determinados rituales y artefactos; elementos de la realidad y procesos organizacionales que puedan ser inventariados y analizados en el tiempo, entre otras.

En comparación con otras artes, como puede ser la pintura, la música, el teatro, el canto, etc. la fotografía se plantea como una vía práctica para abordar la experiencia de los empleados: el registro es relativamente sencillo, así como también el procesamiento y la publicación. Además, este uso de la fotografía es una iniciativa novedosa: el trabajo con imágenes viene desde hace años, pero la idea de una producción fotográfica a cargo de los propios empleados es sumamente innovadora.

A través de algo bello como el arte fotográfico se puede evidenciar verdades sobre la experiencia cotidiana, y esto guarda una relación con la tríada platónica. Como afirma Platón, lo bello es captado a través de la vista y el oído, y es digno de reconocimiento. En este caso lo paradójico es que desde el punto de vista del presente trabajo se entiende que lo no bello también es digno de reconocimiento, así como lo desagradable, lo horroroso, lo trágico y lo cómico, ya que todas estas categorías estéticas son facetas de la experiencia estética. De alguna manera, la fotografía, además de lo evidente, le permite al empleado “mostrar” lo que está escondido y lo no conveniente en su organización, “no conveniente” para el punto de vista directivo. Como afirma Strati, la estética no siempre es funcional a los intereses de la organización¹⁵⁵, por lo que se observa que detenerse a pensar sobre la experiencia estética es detenerse a pensar sobre uno mismo: de aquí el valor o la trascendencia a nivel personal o grupal de los empleados que pueda tener este detenimiento. En este sentido, Roland Barthes afirma que “en el fondo la fotografía es subversiva, y no cuando asusta, trastorna o incluso estigmatiza, sino cuando es pensativa”¹⁵⁶. El hecho de detenerse a pensar con una obra de arte mediante (fotografía) tiene un gran efecto catártico a nivel individual.

Es pertinente formular las siguientes analogías: en el proceso el individuo mira de una manera diferente a la organización y lo hace desde una nueva perspectiva, la de la cámara, a partir de lo cual se pueden identificar dos vías de percepción: ojo y cámara. A su vez, el procesamiento de las fotografías es análogo al procesamiento de información que se lleva a cabo en la consciencia del individuo, y aquí se identifican dos nuevos niveles: memoria de la cámara y memoria del individuo. La materialización de la experiencia subjetiva del individuo en la organización se encuentra reflejada en la

¹⁵⁵ 1 STRATI, Antonio: *op. cit.*

¹⁵⁶ BARTHES, Roland: *op. cit.* Pág. 81.

foto, mientras que la materialización propia del individuo luego de haber procesado lo que surge a partir de dicho encuentro se refleja en su discurso, y aquí hay dos niveles más: fotografía y discurso. De esta manera se observa que la cámara es metáfora de una nueva percepción, de una novedad, de mostrar lo escondido; y su funcionamiento se asemeja en varios puntos al del ojo humano, por lo que se evidencia nuevamente como una vía muy válida para el abordaje pretendido.

Lo que sería el “don del artista” de mostrar lo que nunca antes se mostró, en los empleados se refleja a través de sus subjetividades a la hora de transmitir su experiencia, la cual es única, original e irrepetible. En el encuentro con la fotografía, y anteriormente, en el encuentro con la realidad organizacional, lo que importa es cómo se presenta a los sentidos del individuo lo que allí está dado. Lo que Jauss denomina “poiesis”, entendido como las distintas posibilidades de creación y comprensión del mundo, se experimenta al momento de la creación de las fotografías, en la elección por parte del individuo del tema, del encuadre, del punto de vista, etc.

La fotografía cumple el rol de objeto externo “desencadenante” de la estética, como afirma Warren, y ayuda a “desempaquetar” emociones, anécdotas, vivencias del individuo. Cuando se construye la experiencia estética a partir de las fotografías, hay una realidad latente que es revivida y que análogamente al proceso del revelado fotográfico, donde a partir de una imagen latente en el rollo fotográfico y de su mezcla con sustancias químicas, emerge la imagen final. Es un proceso sumamente interesante puesto que en el encuentro con la fotografía los roles de quién guía a quién, se encuentran difusos: la imagen y el sujeto se encuentran en una mutua determinación. Y también sucede esto en el encuentro del individuo con la fotografía en su posterior discusión.

De esta manera, como afirman Cohen, Hancock y Taylor, se pone en evidencia el concepto de arte como una forma de expresar y sacar a la luz lo sedimentario: lo escondido, el depósito que se acumula con los años. Se debe pensar el arte como un instrumento crítico a través del cual se puede discutir sobre aquello de lo que no se habla y que termina de conformar la estética cotidiana de la vida organizacional. En esta posibilidad que se abre de poder expresar lo escondido, se cree que en el individuo se pueden generar cambios a nivel de conducta; cambios que no siempre serán “convenientes” para la dirección, y esto también es parte de la estética, ya que es dejar “ser” al individuo, hecho que pone de relevancia que no siempre los intereses individuales van en la misma línea con los organizacionales. Retomando a Langer, la

función primaria del arte es objetivar la experiencia para que pueda ser contemplada y comprendida¹⁵⁷ y la fotografía constituye de alguna manera este conocimiento simbólico presentacional.

En este sentido, se reivindica la concepción de Martin Seel de la estética como aquello que “aparece”, y en este sentido el abordaje desde lo visual adquiere relevancia. Este concepto es aplicable tanto para la forma en cómo la organización “aparece” ante los sentidos del individuo cuando éste se “demora” a contemplarla, y por otro lado para aquello que el individuo selecciona de la organización para que “aparezca” en sus fotografías, dejando entrever que aquello que está presente tiene más relevancia y guarda determinados sentidos.

Percibir el objeto estético, entendido en este caso tanto a la organización como a las fotografías que la representan, es percibir el presente de cada uno, y en este detenimiento se abre un espacio de posibilidades y de libertad que dignifican a quien percibe. En palabras de Hegel, “la obra de arte es una aparición que significa algo”¹⁵⁸. A partir de la aparición de la imagen surgen formas de experimentar el mundo y formas de encuentro del individuo consigo mismo. Éste percibe a diario la realidad organizacional captada en las fotos, pero sus fotos serán “trozos” de dicha realidad que tienen especial sentido para él. Para que esta percepción se lleve a cabo, es preciso que quien percibe realice una apertura de su ser que descubra lo que allí se presenta. A partir de esto, se genera un conocimiento sensible que, según se ha estudiado en varias investigaciones, mejora la comprensión de la vida organizacional.

La emoción y el sentimiento son manifestaciones claves en la disciplina estética y forman parte de la vida cotidiana y de la vida organizacional. En este sentido, es necesario que el investigador desarrolle su capacidad empática para lograr una conexión con el individuo que se está expresando, tanto a través de sus imágenes como de su discurso, y dejando entrever distintas emociones vinculadas a distintos temas conversados. En este sentido, Strati plantea su propia heurística basada en el conocimiento empático. Es así que afirma que el investigador primeramente debe involucrarse y concientizar el rol del Otro y para esto debe activar sus facultades estéticas para luego disponerse a obtener información cualitativa a partir de la

¹⁵⁷ LANGER, S. K: *op. cit.*

¹⁵⁸ HEGEL, Friedrich: *op. cit.* Pág. 18.

observación participante, la intuición, la analogía, la experiencia revivida y la descripción de la situación¹⁵⁹.

Retomando a Jauss, en el encuentro entre el sujeto y la fotografía artística como obra de arte se origina la experiencia estética, buscando originar procesos “liberatorios”, como la *aisthesis* y la *catharsis*, los cuales llevan a despertar cierto placer en el individuo que contempla, permitiéndole ver nuevos aspectos de su realidad organizacional y generándole una sensación de libertad frente a las reglamentaciones institucionales impuestas. Este encuentro provoca un corte de su rutina laboral, lo que le permite abstraerse y generar una reflexión a partir de lo que aparece en la obra de arte.

Se observa que el conocimiento estético surge de la experiencia de la puesta en escena, en el desarrollo de la expresión artística (“*at play*”). Este conocimiento es materializado de alguna manera a través del juicio estético emitido por el individuo, entendiendo a éste como el esclarecimiento a través de palabras y conceptos de las impresiones de agrado o desagrado ocasionado por la obra, con la consiguiente justificación de dicho discurso¹⁶⁰. Es éste el elemento que contiene mayor riqueza para comprender cómo los individuos comprenden, valga la redundancia, su vida organizacional. Se cree que es en la instancia de emisión de los juicios donde las historias y las experiencias de los individuos emergen y se encuentran, coinciden, se contradicen, se oponen, tienen puntos en común; poniendo de relevancia nuevamente la característica de la estética como aquella diferencia en el sentir y percibir en el seno de la organización.

Cabe agregar además la especie de juego que se entabla en el encuentro, donde el sujeto determina y es determinado por el objeto; de esta manera, se vuelven difusos los roles en el proceso¹⁶¹. Es así que se observa que es fundamental concebir a la experiencia estética como construcción de la experiencia cotidiana, puesto que el problema de la existencia es de sentido, y éste emerge cuando se encuentra¹⁶².

¹⁵⁹ Para ampliar la información, consultar STRATI, Antonio, “Organization and Aesthetics”; SAGE Publications, Londres, 1991. Capítulo 2.

¹⁶⁰ KAINZ, F: *op. Cit.* Pág. 210.

¹⁶¹ 1 MERLEAU-PONTY, Maurice: *op. cit.* Pág. 99.

¹⁶² MAZZOTTI, Giovanna; y ALCARAZ, Víctor Manuel: *op. cit.* Pág. 6.

CONCLUSIONES

“La incongruencia entre el individuo y la organización puede servir de base a un incesante desafío que a medida que va siendo colmado, ayuda a la persona a enriquecer su propio desarrollo, y a constituir organizaciones viables y efectivas”. Argyris, Chris¹⁶³.

En primer lugar se observa que la fotografía como arte es una vía que plantea múltiples ventajas para investigar en las organizaciones, y esto se reafirma en los casos trabajados, los cuales al ser llevados a cabo en el nivel empírico demuestran también la viabilidad del estudio. Se evidencia que el abordaje del segundo caso es más completo y sólido si lo que se pretende es comprender la experiencia estética de manera más profunda y genuina, en tanto “empodera” al empleado al colocarlo en una posición protagónica y al permitirle expresar su subjetividad con libertad, configurando así una nueva concepción de investigación que pone énfasis en el componente cualitativo y que investiga con el “otro”.

Dado que no se pretende reducir el concepto de estética a aquello que únicamente se percibe a través de la vista, como se plantea al inicio del marco teórico, se observa que además del énfasis planteado de investigar a través de la fotografía, deberán surgir nuevas metodologías artísticas de investigación complementarias; como una metodología basada en el teatro donde los participantes puedan expresarse mediante la actuación; o a través de la danza, donde la subjetividad venga dada con la expresión del movimiento; o la pintura, donde los trazos, las técnicas y los colores empleados transmitan una vivencia; entre otras. De esta manera pueden y deben surgir muchas otras vías de investigación que logren una mutua complementación y triangulación con la que aquí se estudió, permitiendo arribar a otros resultados.

Este tipo de abordaje busca adaptarse de alguna manera al nuevo paradigma postmoderno que configura nuevas necesidades para los trabajadores, nuevos modos de relacionamiento, nuevos atractivos e intereses, lo que hace necesario que se busquen nuevas formas de gestionar las organizaciones humanas y de “oír” a sus integrantes. Cuidar el componente humano es invertir en el desarrollo de la organización, ya no vista exclusivamente como un mecanismo de producción sino como un espacio de encuentro donde el ser humano es el centro, donde se configura

¹⁶³ ARGYRIS, Chris: *op. cit.* Pág. 19-20.

un espacio de negociaciones entre múltiples intereses, tanto individuales como organizacionales, y donde en esa cotidianeidad se concreta para muchos el sentido de sus vidas.

Por todas estas razones, se cree que en las organizaciones se debe fomentar más la conversación, la escucha mutua y el encuentro, ya que como se dijo, es cuestión de valoración mutua, generosidad y habilitación de nuevos sentidos. Y se debe subrayar la condición de guías de comunidades humanas de quienes las dirigen, que deben velar por configurar en primer lugar un espacio de convivencia, en lugar de conveniencia¹⁶⁴. En este sentido, se cree que el abordaje propiciado cumple con el mencionado propósito.

Se concluye, entre otras cosas, que la organización se debe reinventar constantemente. En este sentido, la estética viene a “condimentar” el panorama, dado que reparar dicho componente es estudiar de alguna manera qué se considera, entre otras categorías, como bello; y la belleza es una invitación a nuevas experiencias, dado que el objeto artístico conlleva exploración e interpretación por parte de quien percibe, sobrepasando el plano de lo superficial. En este sentido, se debe considerar que la belleza posee una dimensión social, puesto que se trata de algo que se comparte, siendo las experiencias estéticas potentes formas de comunicación. Las obras, los individuos que las perciben y el entorno le dan un sentido colectivo a la experiencia y esto sirve entonces como una vía de integración y construcción colectiva de la organización¹⁶⁵.

¿Por qué investigar lo cotidiano? Porque allí, en la rutina, se concreta la vida del individuo. Se juega con la dicotomía de lo cotidiano como el conjunto de sucesos más privados del individuo, pero también los más públicos puesto que involucra a toda la organización. En este sentido, la estética posibilita una construcción colectiva, en donde todos forman parte del proceso simbólico de dar valor y significado al transcurso de la vida organizacional. La experiencia que los sujetos obtienen a partir de sus sentidos y de los juicios estéticos colectivamente construidos son una condición sin la cual la vida organizacional no sería posible¹⁶⁶.

¹⁶⁴ 1 RESTREPO, Mariluz: *op. cit.*

¹⁶⁵ NEHAMAS, Alexander. “Only a Promise of Happiness: The Place of Beauty in a World of Art”, Princeton University Press, Princeton, 2007. En SARTWELL, Crispin. “Beauty”, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2012 Edition), Edward N. Zalta (ed.), <<http://plato.stanford.edu/archives/fall2012/entries/beauty/>>, (07/10/13).

¹⁶⁶ 1 STRATI, Antonio: *op. cit.*

La fotografía permite un acceso a un infra-saber, según Roland Barthes¹⁶⁷. La propuesta de investigar con fotografías surge a partir de la inefabilidad de la experiencia estética, por lo que se hace necesario repensar otras alternativas para que ésta emerja. Este conocimiento sensible es de por sí confuso y complejo, como afirma Baumgarten, oponiéndose al conocimiento conceptual, claro y conciso. Es así que surge la necesidad de implementar vías alternativas que puedan canalizar y “presentar” dicho conocimiento. El conocimiento presentacional es, según Reason y Bradbury, aquel que expresa y materializa la experiencia o vivencia de un individuo, como lo es la fotografía¹⁶⁸.

En esta lógica entonces se puede evidenciar que el elemento más rico reside en el poder, en la atención y en la libertad que se le da a los empleados de permitirles “hacer ver” a otros determinados aspectos de la vida organizacional, de “ayudar a ver” realidades nuevas. Ya se comentó que para los empleados esta posibilidad se dispara en múltiples “beneficios”: desde la libertad de expresar su experiencia subjetiva a través de la creación fotográfica y de su discurso, sin temores de que lo expresado moleste o altere a los mandos directivos ya que se realiza en un marco formal; hasta la posibilidad de detenerse a reflexionar sobre su presente y sobre el presente de la organización.

El arte es visto como la creación de la construcción de la experiencia estética cotidiana, allí donde aparece la pregunta por el sentido. El juicio estético desprendido de cada empleado a partir del encuentro con el objeto “organización”, representada a través de la fotografía es uno de los aportes más ricos. En la emisión de dicho juicio, el individuo toma consciencia de su finitud y obtiene un conocimiento del mundo que lo hace plantearse de una nueva manera ante el trabajo, lo que puede desembocar en un cambio de actitud, que podrá ser o no favorable para el *management*. Además, este conocimiento tácito perfecciona las habilidades perceptivas de los individuos de sentir y apreciar.

Por su parte, desde los mandos directivos también se vislumbra un enriquecimiento, con la diferencia de que éste se encuentra más implícito. A diferencia de la metodología artística para contenido instrumental, en el enfoque propiciado son más difusos los posibles beneficios que puede acarrear el abordaje estético, haciendo que

¹⁶⁷ BARTHES, Roland: *op. cit.* Pág. 70.

¹⁶⁸ REASON y BRADBURY: *op. cit.*

el recurso de la medición se vuelva difícil ya que, como se mencionó, lo que prima es el componente cualitativo.

A partir del juicio estético, la dirección conoce datos sumamente genuinos, personales y ricos acerca de lo que los empleados les gusta/disgusta/ y motiva/desmotiva en la organización. Por lo que cabe evidenciar que en el abordaje estético también existe un fin instrumental, si bien éste encuentra de forma mucho más explícita que en los casos vistos sobre el empleo del arte para trabajar concretamente problemas organizacionales o del *management*.

Desde esta óptica, la novedad que surge puede y debe ser incorporada por los mandos directivos a la estrategia organizacional para su mejoramiento y desarrollo. Dicha novedad, según se sostiene, amplía la perspectiva de quienes tienen las riendas de la organización ya que reciben el *input* a través del investigador, quien juega un clarísimo rol de mediador. Como afirma Pinilla, a la hora de delinear el camino de una organización es fundamental para la dirección conocer a sus miembros, aquello que los motiva, sus ideas, sus prejuicios y opiniones, en definitiva, sus experiencias en la organización¹⁶⁹.

Según la definición platónica, un objeto es visto como “bello” en tanto se adecúa a sus propósitos. En este sentido, cada miembro a la hora de emitir el juicio estético tendrá en cuenta qué tanto la organización se adapta de alguna manera a sus fines personales, en la medida, por ejemplo, que los encuentros estéticos sean agradables, que la organización le proponga un crecimiento profesional, que tenga un buen clima, que le posibilite la realización personal, que le plantee desafíos profesionales, que tenga espacios agradables, que los valores organizacionales vayan en consonancia con la cultura de los empleados, que la remuneración sea acorde, que haya un buen trato, que tenga flexibilidad, que la comunicación sea fluida y personalizada, entre otras.

Administrar, organizar y participar en organizaciones debe ser considerado como un fenómeno estético, puesto que los miembros de una organización son artesanos y estetas y se esfuerzan en lograr una coherencia a través de la creación, el cambio y los desafíos que se plantean. Los individuos evalúan a la organización tanto por criterios técnicos como por consideraciones estéticas, siendo esta última una característica importante de la vida cotidiana de la organización¹⁷⁰. Esta concepción

¹⁶⁹ PINILLA, Antonio: *op. cit.*

¹⁷⁰ 1 STRATI, Antonio: *op. cit.* Pág. 174-175.

democratiza la definición de organización, la cual comprende no únicamente a los directivos sino también a todos aquellos que de alguna manera participan en ella. Cada uno, desde su rol, intenta buscar la armonía y la coherencia y dejar su huella personal en cada tarea; de esta manera su trabajo se asemeja mucho al del artista.

Si se construyen organizaciones estéticamente agradables (en el amplio sentido del término “estética”, desde un logo hasta la decoración de la oficina, desde procesos eficientes hasta una comunicación abierta y de escucha), los individuos responderán mejor en su trabajo. Es así que se observa que la estética influye de alguna manera en la satisfacción de los individuos.

Sin conversación, las organizaciones se vuelven un constructo de los directivos que responderá mayoritariamente a sus intereses y a sus percepciones, recortando gran parte del sentido de lo que implica una organización: cooperación, colectividad, órgano, comunidad.

Dada la literatura abordada a lo largo de la memoria, se observa a grandes rasgos que la investigación sobre estética organizacional es un área que viene floreciendo, los congresos y seminarios vienen en aumento y se nota una atención creciente hacia dicha disciplina. Según la opinión de Warren, años atrás la falta de atención hacia el tema no se debió a que no se haya identificado la presencia de las dimensiones humanas, estéticas y emocionales, sino a que un estudio en base a dichas dimensiones no podría ser conducido a través del método científico, por lo que se lo asoció con una falta de validez, así como una vez lo fue la sociología en sus primeros intentos de aparición como ciencia¹⁷¹.

Se puede mencionar algunas organizaciones que investigan activamente la disciplina, o que de alguna manera se vinculan al arte; como *Organizational Aesthetics*¹⁷², *The European Society for Aesthetics*¹⁷³, *Aacorn*¹⁷⁴, *Creative Knowledge*¹⁷⁵, *Creativity at work*¹⁷⁶, *Journal for Artistic Research*¹⁷⁷, *Bled School of Management*¹⁷⁸, entre otras. La mayoría de las investigaciones empíricas provienen de EE.UU. y Europa; siendo éste

¹⁷¹ 2 WARREN, Samantha: *op. cit.* Pág. 227.

¹⁷² *Organizational Aesthetics*, <<http://digitalcommons.wpi.edu/oa/>>, (24/10/13).

¹⁷³ *The European Society for Aesthetics*, <<http://www.eurosa.org/>>, (24/10/13).

¹⁷⁴ *Aacorn, arts, aesthetics, creativity and organizational research network*, <<http://www.aacorn.net/>>, (24/10/13).

¹⁷⁵ *Creative Knowledge*, <<http://www.creative-knowledge.com/>>, (24/10/13).

¹⁷⁶ *Creativity at work*, <<http://www.creativityatwork.com/>>, (24/10/13).

¹⁷⁷ *Journal for Artistic Research*, <<http://jar-online.net/>>, (24/10/13).

¹⁷⁸ *Bled School of Management*, <<http://www.iedc.si/home>>, (24/10/13).

el caso de los trabajos planteados. Por su parte, en América Latina la investigación se encuentra en un desarrollo incipiente.

En este sentido, se evidencian una serie de desafíos claros que pueden contribuir a la maduración de la disciplina de estudio. En primer lugar, se hace necesaria más investigación sobre la materia, mayor profundización teórica pero sobre todo práctica, que aterrice obstáculos y consideraciones surgidas en el marco de una investigación empírica, para que sirvan como buenas prácticas para los próximos trabajos. A su vez, además de la fotografía, es pertinente estudiar otras formas de vinculación entre la organización y las distintas formas artísticas, configurando de esta manera múltiples abordajes que se adapten a las diversas necesidades de cada organización particular.

Claramente, este modelo de investigación no es aplicable a cualquier organización; en este sentido, se deberá evaluar si el modelo se adapta a la organización dependiendo de su tamaño, tipología, recursos, necesidades, objetivos, entre otras variables. A su vez, se hace necesario un mayor desarrollo de las metodologías colaborativas, que no se trata sino de uno de los pilares fundamentales de este tipo de investigaciones.

Finalmente cabe destacar otro gran desafío: además de ser una disciplina que aún se encuentra desarrollada de forma incipiente, y sobre todo en la región, se observa a grandes rasgos que falta difusión y conocimiento en el tema. Por su parte, desde la cabeza de los directivos, este abordaje puede resultar demasiado filosófico o con poco valor práctico, lo que contribuye a la resistencia de llevarlo a cabo, puesto que su beneficio o retribución se vuelve complejo de medir o de ser visualizado en el corto plazo. En este sentido, la disciplina deberá lograr un desarrollo y maduración que viabilicen su expansión hacia las organizaciones y la muestren como una opción alternativa a las formas de investigación más tradicionales.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía impresa

ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD: "Cultura organizacional. Aspectos teóricos y metodológicos", Serie Empresarial, Ed. Legis, Colombia, 1992.

ARGYRIS, Chris. "El individuo dentro de la organización", Herder, Barcelona, 1979. En AROCENA, José, "Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional", Universidad Católica del Uruguay, Grupo Magro Editores, Montevideo, 2010.

BANKS, Marcus. "Visual methods in social research", SAGE Publications, Londres, 2001.

BARNARD, Chester. "The functions of the Executive". *Harvard University Press*, Cambridge, MA, 1938. En STRATI, Antonio, "Organization and Aesthetics", SAGE Publications, Londres, 1999.

BARTHES, Roland, "La cámara lúcida", Paidós Comunicación, 1989, París.

BAUMGARTEN, A. G. "Aesthetica", Georg Olms, 1750. En STRATI, Antonio, "Organization and Aesthetics", SAGE Publications, Londres, 1999.

GEERTZ, C. "Thick description: Toward an interpretive theory of culture. The impact of the concept of culture on the concept of man", *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York, 1973. En ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD: "Cultura organizacional. Aspectos teóricos y metodológicos", Serie Empresarial, Ed. Legis, Colombia, 1992.

GEORGIU, Petro. "The goal paradigm and notes toward a counter paradigm", *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), 1973. En STRATI, Antonio, "Organization and Aesthetics", SAGE Publications, Londres, 1999.

GIVEN, Lisa. "The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods", SAGE, Los Ángeles, 2008.

HEGEL, Friedrich, "Vorlesungen über die Ästhetik". Werke in zwanzig Bänden, Frankfurt del Main, Suhrkamp, 1970, vol. 1. En SEEL, Martin. "Ocho historias breves", Estética del aparecer. Ed. Katz. Madrid, 2010.

KAINZ, Friedrich. "Estética", Fondo de Cultura Económica, Primera edición en español, México, 1952.

KANT, Inmanuel. "Crítica del juicio", Espasa Libros, Barcelona, 2006. En KAINZ, Friedrich. "Estética", Fondo de Cultura Económica, Primera edición en español, México, 1952.

KATZ, Daniel; y KAHN, Robert. "Psicología social de las organizaciones", Ed. Trillas, México, 2da edición, 1989. En AROCENA, José, "Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional", Universidad Católica del Uruguay, Grupo Magro Editores, Montevideo, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles. "La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo". Editorial Anagrama, Barcelona, 1986.

MERLEAU-PONTY, Maurice (2). "Fenomenología de la percepción", Obras maestras del pensamiento contemporáneo. Planeta Agostini, Barcelona, 1985.

OROZCO, Guillermo. "La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa". Universidad Nacional de la Plata e Instituto Mexicano para el desarrollo comunitario". México, 2000.

PERNIOLA, Mario. "L'estética del noveciento". Bologna, Il Mulino, 1997. En STRATI, Antonio. "Organization and Aesthetics", SAGE Publications, Londres, 1999.

POLANYI, Michael. "The tacit dimension", Garden City, Nueva York, 1966. En STRATI, Antonio. "Organization and Aesthetics", SAGE Publications, Londres, 1999.

SEEL, Martin. "Ocho historias breves", Estética del aparecer. Ed. Katz. Madrid, 2010.

STRATI, Antonio (1). "Organization and Aesthetics", SAGE Publications, Londres, 1999.

STRATI, Antonio (2). "Aesthetics and organizational skill", en STRATI, Antonio, "Organization and Aesthetics", SAGE Publications, Londres, 1999.

TATARKIEWICZ, Wladyslaw. "Capítulo 3: El arte. Historia de la relación del arte con la poesía", Historia de seis ideas. Editorial Tecnos, Madrid, 2001.

Bibliografía en línea

“Aacorn, arts, aesthetics, creativity and organizational research network”,
<<http://www.aacorn.net/>>, (24/10/13).

ÁLVAREZ-GAYOU, Juan Luis. “Reseña de `Cómo hacer investigación cualitativa`”,
*Redalyc, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y
Portugal, Sistema de Información Científica*,
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421423011>>, (12/11/12).

ARIAS VALENCIA, María Mercedes. “La triangulación metodológica: sus principios,
alcances y limitaciones”, Universidad de Antioquia, Colombia, marzo 2000.
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105218294001>>, (07/11/13).

ATALAYA PISCO, María Clotilde. “Satisfacción laboral y productividad”, *Revista de
Psicología* - Año III Nº 5 Setiembre 1999,
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm>
(23/10/13).

BAUMAN, Zygmunt. “Work, Consumerism and the New Poor”, Oxford University Press,
Oxford, 1998. En WARREN, Samantha. “Show me how it feels to work here: Using
photography to research organizational aesthetics”, *Ephemera articles*, 2002,
<<http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/2-3warren.pdf>>, (24/10/13).

BELOVA, Olga. “The event of seeing: a phenomenological perspective on visual
sense-making”, *Culture and Organization*, University of Essex, Inglaterra, Junio 2006,
<<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14759550600682866?journalCode=gsco20#.Unz-fPILPMU>>, (24/10/13).

BERTHOIN ANTAL, Ariane. “Transforming organizations with the arts. Research
report: Research framework for evaluating the effects of artistic interventions in
organizations”. Gothenburg, Tilt, 2009. En BIEHL-MISSAL Brigitte, “And if I don’t want
to work like an artist...? How the study of artistic resistance enriches organizational
studies”, *Ephemera*, Volume 13 (1): 75-98.
<<http://www.ephemerajournal.org/contribution/%E2%80%98and-if-i-don%E2%80%99t-want-work-artist%E2%80%99-how-study-artistic-resistance-enriches-organizational>>,
(18/06/13).

BIEHL-MISSAL, Brigitte; BERTHOIN ANTAL, Ariane. “The impact of arts-based
initiatives on people and organizations: research findings, challenges for evaluation
and research, and caveats”, *Creative partnerships, Culture in Business and Business
in Culture*, Narodowe Centrum Kultury, KEA, European Affairs in Partnership with
British Council. Warsaw, Poland, December 2001.
<http://academia.edu/1365624/The_impact_of_arts-based_initiatives_on_people_and_organizations_research_findings_challenges_for_evaluation_and_research_and_caveats>, (20/06/13).

Bled School of Management, <<http://www.iedc.si/home>>, (24/10/13).

BOURDIEU, Pierre. "Distinction: a social critique of the judgment of taste. London, Routledge, 1984. En WARREN, Samantha, "Empirical challenges in organizational aesthetics research: towards a sensual methodology". University of Surrey, Surrey Research Insight Open Access, <<http://epubs.surrey.ac.uk/1199/>>, (6/4/13).

BUCHANAN, D. "The role of photography in organization research. A reengineering case illustration", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10 N° 2, Junio 2001. En PETERSEN, Nicoline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille: "Organisational Photography as a Research Method: What, How and Why", *Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, Denmark*. <http://www.aacorn.net/members_all/ostergaard_sille/organizationalphotography.pdf>, (1/5/13).

BURT, S., JOHANSSON, U., y THELANDER, A. "Retail image as seen through consumers` eyes", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2007. En FELSTEAD, A., JEWSON, N., y WALTERS, S. "Images, interviews and interpretations: Making connections in visual research, 2004, <<https://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQfjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.emeraldinsight.com%2Fbooks.htm%3Fchapterid%3D1758913%26show%3Dpdf&ei=5v58UsvolsrqkAfD0IDoAg&usq=AFQjCNEOLKyAEMi9ScEQ37oz9eaN3R972A&sig2=A9Uyj69I1LLmPOMh2Yy0Xg&cad=rja>>, (24/06/13).

COHEN, Laurie; HANCOCK, Philip; TYLER, Melissa. "Beyond the scope of the Possible: art, photography and organizational abjection", *Culture and Organization*, Vol. 12(2), Routledge, Junio 2006. *Organizational Aesthetics*, <<http://digitalcommons.wpi.edu/oa/>>, (24/10/13).

COLLIER, John; y COLLIER, Malcolm. "Visual anthropology: photography as a research method". University of New Mexico Press. Albuquerque, 1986. En PETERSEN, Nicoline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille Organisational. "Organisational Photography as a Research Method: What, How and Why", *Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, Denmark*. <http://www.aacorn.net/members_all/ostergaard_sille/organizationalphotography.pdf>, (1/5/13).

"Conexiones improbables", <http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=127&m2=136&id_p=273>, (22/06/13).

"Creativity at work", <http://www.creativityatwork.com/> (22/06/13).

"Creative Knowledge", <<http://www.creative-knowledge.com>>, (22/06/13).

DARSO, Lotte. "Artful creation: learning-tales of Arts-in-business", *Samfundslitteratur*, 2004. En STOCKIL, Tim. "Artful development. How artforms can address business

issues”, Arts & Business, <<http://www.artsandbusinessni.org.uk/documents/2012-05-15-12-23-45-39-Artful%20Development.pdf>>, (18/06/13).

“Dasein”, Wikipedia, <<http://es.wikipedia.org/wiki/Dasein>>, (06/11/13).

DEL VALLE GASTAMINZA, Félix. “El análisis documental de la fotografía”, Universidad Complutense de Madrid, <<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/prof/fvalle/artfot.htm>>, (21/10/13).

DENZIN, Norman K. “The research act in Sociology”, Butterworth, London, 1970. En PETERSEN, Nicoline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille: “Organisational Photography as a Research Method: What, How and Why”, *Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, Denmark*. <http://www.aacorn.net/members_all/ostergaard_sille/organizationalphotography.pdf>, (1/5/13).

DISSANAYAKE, E. “Art and intimacy: How the arts began”. University of Washington Press, Seattle, 1995. En TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna. “Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development”, *Academy of Management Learning & Education*, 2009, Vol. 8, Nº 1, <http://mdc.ltindia.com/library/mm_files/Understanding%20Arts%20Based%20Methods%20In%20Managerial%20Development.pdf>, (24/06/13).

DOLEV, J. C.; FRIEDLAENDER, F.; KROHNER, L. y BRAVERMAN, I. M. “Use fine art to enhance visual diagnostic skills”, *Journal of the American Medical Association*, 286(9): 1020, 2001. En TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna. “Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development”, *Academy of Management Learning & Education*, 2009, Vol. 8, Nº 1, <http://mdc.ltindia.com/library/mm_files/Understanding%20Arts%20Based%20Methods%20In%20Managerial%20Development.pdf>, (24/06/13).

DOUGHERTY, Deborah. A draft of paper that appears as Grounded Theory Research methods, Companion to Organizations, Joel A. C. Baum, ed., Blackwell Publishers (2002), <https://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CD EQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.iacmr.org%2Fconferences%2FWS2011%2FSubmission_XM%2FParticipant%2FReadings%2FLecture7B_Dougherty%2Fdougherty%2520GTB%2520manuscript%2520fr%2520J%2520baum%2520single.doc&ei=RtUPUpqQLqKkyQG37YEw&usq=AFQiCNFzz1-wt-taoH8_VcsdTUrTVclxxw&sig2=Sj2i9Pc676gXuhDIwi3XHg&bvm=bv.50768961,d.aWc&cad=rja>, (19/08/13).

FELSTEAD, A., JEWSON, N., y WALTERS, S. “Images, interviews and interpretations: Making connections in visual research, 2004, <<https://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC sQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.emeraldinsight.com%2Fbooks.htm%3Fchapterid%2F>

[3D1758913%26show%3Dpdf&ei=5v58UsvolsrqkAfD0IDoAg&usg=AFQjCNEOLKyAEMi9ScEQ37oz9eaN3R972A&sig2=A9Uyj69I1LLmPOmh2Yy0Xg&cad=rja](http://www.filosofia.org/enc/ros/arte.htm), (24/06/13).

“Filosofía”, Proyecto filosofía en español, <http://www.filosofia.org/enc/ros/arte.htm>, (20/06/13).

GAGLIARDI, Pasquale. “Exploring the aesthetic side of organizational life”, 1996. En CLEGG S.R., HARDY C., y NORD W.R., “Handbook of organization studies”, SAGE Publications, Londres. En WARREN, Samantha, “Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics”, *Ephemera articles*, 2002, <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/2-3warren.pdf>, (24/10/13).

GAYNOR BUTTERFIELD, Eric. Abstract de conferencias en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002. *The Organization Development Institute International*, Latinamerica, <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html> (23/10/13).

HARPER, Douglas. “Visual sociology: expanding sociological vision”, *The American Sociologist*, 1988. <http://jan.ucc.nau.edu/~pms/cj355/readings/harper.pdf>, (16/10/13).

HEIDEGGER, Martin. “Ser y Tiempo”, Heidegger en castellano, <http://www.heideggeriana.com.ar/> (04/05/13).

HEISLEY, Deborah; y LEVY, Sidney. “Autodriving: A photoelicitation technique”, *The Journal of Consumer Research*, Vol. 18, Issue 4. En PETERSEN, Nicoline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille: “Organisational Photography as a Research Method: What, How and Why”, *Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, Denmark*. http://www.aacorn.net/members_all/ostergaard_sille/organizationalphotography.pdf, (1/5/13).

HERON, John; REASON, Peter. “The practice of co-operative inquiry: research `with` rather than `on` people”, South Pacific Centre for Human Inquiry, <http://www.human-inquiry.com/ciacadem.htm>, (10/06/13).

HOLLIDAY, Ruth. “We`ve been framed: visualizing methodology”, *Sociological Review*, Nov. 2000, Vol. 48, Issue 4. En PETERSEN, Nicoline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille: “Organisational Photography as a Research Method: What, How and Why”, *Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, Denmark*. http://www.aacorn.net/members_all/ostergaard_sille/organizationalphotography.pdf, (1/5/13).

INNERARITY, Daniel, “La experiencia estética según Jauss”. En BUENO PIMIENTA, Francisco, “Sobre experiencia estética y posmodernidad II”, *Revista Religión y Cultura*,

Volumen LVI, 255, Octubre-Diciembre 2010,
<http://www.religionycultura.org/2010/255/RyC255_6.pdf>, (28/09/13).

“IN-VISIO”, International Network for Visual Studies in Organisations, <http://invisio.org/why-visual/>, (27/08/13).

JAUSS, Hans Robert (1), “Experiencia estética y hermenéutica literaria. Ensayos en el campo de la experiencia estética”, Madrid 1986. En BUENO PIMIENTA, Francisco, “Sobre experiencia estética y posmodernidad II”, *Revista Religión y Cultura*, Volumen LVI, (255, 2010; Octubre-Diciembre 2010),
<http://www.religionycultura.org/2010/255/RyC255_6.pdf> (28/09/13).

JAUSS, Hans Robert (2), “Pequeña apología de la experiencia estética”, Barcelona, 2002. *Journal for Artistic Research*, <<http://jar-online.net/>>, (24/10/13).

LANGER, Suzanne. “Philosophy in a new key”, Open University Press, Milton Keynes, 1957. En WARREN, Samantha, “Empirical challenges in organizational aesthetics research: towards a sensual methodology”. University of Surrey, Surrey Research Insight Open Access, <<http://epubs.surrey.ac.uk/1199/>>, (6/4/13).

LINSTEAD, Stephen. y HOPFL, Heather. “The aesthetics of Organizations”, Sage Publications, London. En TAYLOR, Steven; and HANSEN, Hans. “Finding form: Looking at the field of Organizational Aesthetics”, *Journal of Management Studies*, 42-46 September 2005, <<http://schoonheidinorganisaties.nl/frame/Finding%20Form.pdf>>, (27/05/13).

MALCHIODI, C. A. “The art therapy sourcebook: Art making for personal growth, insight and transformation”, Lowell House, Los Angeles, 1998. En TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna. “Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development”, *Academy of Management Learning & Education*, 2009, Vol. 8, N° 1,
<http://mdc.ltindia.com/library/mm_files/Understanding%20Arts%20Based%20Methods%20In%20Managerial%20Development.pdf>, (24/06/13).

MAZZOTTI, Giovanna; y ALCARAZ, Víctor Manuel. “Arte y experiencia estética como forma de conocer”, *Casa del Tiempo*, Universidad Autónoma Metropolitana, Vol. VII, Época III, N° 87, abril 2006.
<http://www.difusioncultural.uam.mx/casadeltiempo/87_abr_2006/casa_del_tiempo_nu_m87_31_38.pdf>, (22/06/13).

MERLEAU-PONTY, Maurice (1). “The Visible and the Invisible”, Evanston, Northwestern University Press, 1968. En BELOVA, Olga, “The event of seeing: a phenomenological perspective on visual sense-making”, *Culture and Organization*, University of Essex, Inglaterra, Junio 2006,
<<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14759550600682866?journalCode=gsc020#.Unz-fPILPMU>>, (24/10/13).

MITCHELL, J. "Picture theory", University of Chicago Press, Chicago, 1994. En WARREN, Samantha: "Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics", *Ephemera* articles, 2002, <<http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/2-3warren.pdf>>, (24/10/13).

NEHAMAS, Alexander. "Only a Promise of Happiness: The Place of Beauty in a World of Art", Princeton University Press, Princeton, 2007. En SARTWELL, Crispin. "Beauty", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2012 Edition), Edward N. Zalta (ed.), <<http://plato.stanford.edu/archives/fall2012/entries/beauty/>>, (07/10/13).

PETERSEN, Nicoline Jacoby; ØSTERGAARD, Sille. "Organisational Photography as a Research Method: What, How and Why", *Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, Denmark*. <http://www.aacorn.net/members_all/ostergaard_sille/organizationalphotography.pdf>, (1/5/13).

PINILLA, Antonio. "Dinámica de la Gestión Empresarial", Iberoamericana de Editores S. A. Lima, 1982. En <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm> (23/10/13).

"Provalis Research", QDA Miner: <<http://provalisresearch.com/es/productos/software-de-analisis-cualitativo/>>, (04/11/13).

"QSR International", nVivo: <http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx>, (04/11/13).

RAY, Joshua L.; y SMITH, Anne D. "Using photographs to research organizations: evidence, considerations, and application in a field study", *SAGE Organizational Research Methods*, 15(2). (Paper académico facilitado vía mail por Anne Smith).

REASON y BRADBURY. "The practice of Co-operative inquiry", *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 15, No. 3, Junio 2002. <http://www.peterreason.eu/Papers/CI_SpecialIssue/Editorial.pdf>, (29/06/13).

RESTREPO, Mariluz (1). "Comunicación, Filo de la Organización", *Razón y Palabra* - Primera Revista electrónica en América Latina especializada en Comunicación. Agosto-Setiembre 2003, N° 43. <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/mrestrepo.html>>, (6/4/13).

RESTREPO, Mariluz (3). "Una semántica de lo cotidiano", *Relaciones, Revista al tema del hombre*, N° 145, serie: La Cotidianeidad (VII), junio 1996. <<http://www.chasque.net/frontpage/relacion/anteriores/n145/1245.htm>>, (6/4/13).

RUBY, Jay. "Secure the Shadow: Death and Photography in America". MIT Press, Cambridge, 1995. En BANKS, Marcus. "Visual methods in social research", SAGE Publications, Londres, 2001,

[http://www.carlosmoreno.info/upn/2012/ebooksclub.org_Visual Methods in Social Research.pdf](http://www.carlosmoreno.info/upn/2012/ebooksclub.org_Visual_Methods_in_Social_Research.pdf), (16/10/13).

SHELLEY, James. "The concept of the Aesthetic", Stanford Encyclopedia of Philosophy. <<http://plato.stanford.edu/entries/aesthetic-concept/>>, (7/5/13).

TAYLOR, Steven; LADKIN, Donna. "Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development", *Academy of Management Learning & Education*, 2009, Vol. 8, Nº 1, <http://mdc.ltindia.com/library/mm_files/Understanding%20Arts%20Based%20Methods%20In%20Managerial%20Development.pdf>, (24/06/13).

"The European Society for Aesthetics", <<http://www.eurosa.org/>>, (24/10/13).

VENKATRAMAN, M., y NELSON, T. "From servicescape to consumptionscape: a photo-elicitation study of Starbucks in the New China", *Journal of International Business Studies*, 2008, <<https://simmons.edu/som/docs/ATT00969.pdf>>, (6/4/13).

WARREN, Samantha (1). "Empirical challenges in organizational aesthetics research: towards a sensual methodology". University of Surrey, Surrey Research Insight Open Access, <<http://epubs.surrey.ac.uk/1199/>>, (6/4/13).

WARREN, Samantha (2). "Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics", *Ephemera articles*, 2002, <<http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/2-3warren.pdf>>, (24/10/13).

WENGER, Rodolfo. "La experiencia estética, características y definiciones", <<http://perspectivasesteticas.blogspot.com/2012/05/la-experiencia-estetica-caracteristicas.html>> (28/09/13).

ANEXO

Cuadros con los principales hallazgos. RAY, Joshua L.; y SMITH, Anne D. "Using photographs to research organizations: evidence, considerations, and application in a field study", SAGE Organizational Research Methods, 15(2).

Table 1. Researcher Decisions about Photograph Production

Approach	Literature	Pros	Cons	Concerns/Suggestions
Researcher-only photo creation	Researcher (or research team) is taking photographs (referred to as auto-driving; Heisley & Levy, 1991) Examples in research about organizations or work life: Buchanan, 2001; Feiststad, Jewson, & Walters, 2004; Studies 1 and 2; Heisley & Levy, 1991; Petersen & Østergaard 2004.	Researcher is able to completely trace an organizational process across subunits and/or an organization. Researcher is knowledgeable about the research intent and can control what shots are obtained. Photos provide a control check on researcher field notes (i.e., triangulation).	Researcher presence may change the way the organizational members behave (Harper, 1994). Organizational members self-represent positively. Researcher may miss important organizational features or overemphasize features that are not meaningful to organizational members. Significant time is needed to obtain consent from organizational members if people are in photographs. Presence of researcher can indirectly communicate desired findings (Kobayashi, Fisher, & Gapp, 2008).	1. Will photograph taking be structured with shooting scripts? Even if a script is used, researcher should be open to opportunities that emerge. 2. Researcher should spend enough time in an organization before taking photographs to get an idea of what to photograph and to put organizational members at ease. At a minimum, management should alert organizational members about the intent of the researcher with a camera before arrival in the organization. 3. More than one team member taking photographs may provide a more comprehensive view of organizational processes and activities. 4. Researchers should keep a photograph diary to describe the context of photographs (i.e., why certain pictures were taken, what was left out of the photograph), their emotional reactions, etc.

(continued)

Table 1. (continued)

Approach	Literature	Pros	Cons	Concerns/Suggestions
Participant-only photo production	Participant takes photograph, usually with camera and direction provided by researcher. Examples: Burt, Johansson, & Thelander, 2007; Felstead et al., 2004; Studes 3 and 4; Venkatraman & Nelson, 2008.	Organizational leader usually has high interest in use of photographs so is able to get participation and commitment of other organizational members. This approach allows researcher to get undistorted organizational experience from participant's view. This approach can reduce the power relationship in research, with participant as research partner.	Researcher must consider time and expense involved in explaining nature of project, obtaining consent, training on ethics ("responsible photography"); Vince & Warren, 2012), obtaining cameras, and processing hard copies of photos (if needed). Participants may be confused by researcher guidance given to take photographs; participants may take photographs that do not pertain to research topic. Participants may take poor-quality or inappropriate photos. Researcher may experience loss of control of data collection in project.	1. Key decision is how much direction to give organizational members. Suggestion: Pilot test the statement on a few organizational participants to see if the photos they create are reflecting the research direction. 2. Organizational participants should be given an ethical overview of photography in terms of taking photos of others, public places, etc. 3. Issue of copyright: Who owns the photograph? This issue should be addressed on the front end, especially if there is the possibility of photograph reproduction in a publication. 4. Consider quid pro quo: Provide a copy of all photographs taken by each organizational member.
Archival-only photo production	Use previous images in annual reports, advertising, corporate archives, or from stock images at public archives. Examples: Dougherty & Kunda, 1990; Goffman, 1979; Preston & Young, 2000.	Less time is involved than in researcher-only or participant-only approaches. It is possible to show historical changes—capture longitudinal nature of organizational change. This approach captures social or economic concerns of noncontemporary era. The researcher is able to select good-quality photographs. This approach could reduce researcher time in the field (could also be a con).	Intent of photographer is usually unknown. Difficult to know what is not shown or excluded; the context surrounding photograph is not clear. Image could be photostopped or cropped in a way that distorts photo or picture of organization. Copyright holder may not allow researcher to reproduce photograph for journal article.	1. The researcher needs to assess early in a project the cost to use or reproduce archival photographs. It may be difficult to estimate the cost on the front end. 2. If photographs are used to interview organizational participants, participants may negatively react to the feeling of organizational "Rorschach ink blot test" (Harper, 2002, p. 22); they may focus on trying to find the "right" answer instead of sharing their personal reactions to photographs shown.

(continued)

Table 1. (continued)

Approach	Literature	Pros	Cons	Concerns/Suggestions
Hybrid approach to photo production: two types	Use combination of above. Example: Kobayashi et al., 2008.	This approach reflects the flexibility and reality of field research and opportunities that emerge. This approach enables triangulation of photographs.	This approach may appear too opportunistic to organizations that allowed in the researcher.	Researchers should be well versed in different photograph production approaches and be prepared to take one way or another to obtain the most valid insights to explore the research question.
	Use joint participant–researcher photo production. Example: van der Does, Edelaar, Gooskens, Liefing, & van Mierlo, 1992	This approach can lead to enhanced engagement between participant and researcher. Joint production can be used to obtain different perspectives on the same organizational setting.	Joint production can be time consuming and costly because of need for research team and the time of both researcher and participant in field together talking and taking photographs. Researcher juggling of audiotaping device and camera can be difficult and distracting.	Researcher should be prepared with audiotape if opportunity to jointly walk around organization with participant emerges during field visit.

Table 2. Researcher Decisions Related to Photo Elicitation Data Collection

Decision	Description and Literature	Pros	Cons	Concerns/Suggestions
Decision 1: Which photos will be discussed with participants? Researcher reviews and selects photos and/or organizes photographs into themes or chronology.	Researcher prepares for photo elicitation interview by reviewing photos, preparing questions, and seeing possible connections to research questions. This can be used with photographs from any source. Examples: Buchanan, 2001; Felstead, Jewson, & Walters, 2004, Studies 3 and 4; Kobayashi, Fisher, & Gapp, 2008; Petersen & Østergaard, 2004.	Researcher can create appropriate questions before interview related to selected photos. Chronology or process can be constructed before the interview (Buchanan, 2001), thereby reducing time and fatigue in interviews. Researcher can preprocess photos into themes, highlight novel photos, or create matched pairs (researcher and participant photograph comparison; Kobayashi et al., 2008).	Researcher culling may miss important photographs that are meaningful to organizational members. Theme processing may provide too much structure or narrowing toward research question or existing theory, making interview less about the lived experience of participants. Serendipity from photos that are not culled may be more limited. There may be unanticipated emotional responses by participants seeing photos for the first time.	Researchers can decide to select photos to be intentionally frame breaking (Harper, 2002; van der Does, Edelaar, Gooskens, Liefing, & van Mierlo, 1992) or vivid (Petersen & Østergaard, 2004; Warren, 2002). Mundane or routine sequence of daily activities may also provide meaningful interviews (Felstead et al., 2004, Study 4). Some have used heuristic of only 12 to 14 photographs in individual interviews (Heisley & Levy, 1991) or photographs that can be covered in less than 2 hours (Petersen & Østergaard, 2004).

(continued)

Table 2. (continued)

Decision	Description and Literature	Pros	Cons	Concerns/Suggestions
Participant decides which photographs to discuss.	<p>Researcher allows participant to select images to discuss. Examples: Clark-Ibáñez, 2004, study with children; Warren, 2002.</p>	<p>This technique allows participants to self-select out some photographs (low quality, poor discretion) that they do not want to discuss. The researcher shows respect for participant decisions and privacy. During an interview, this approach may lead to an authentic reaction by a researcher who is not prepped with questions or preconceived ideas about what the images might mean (i.e., researcher preprocessing). Interview is more focused, possibly leading to richer insights about the research question.</p>	<p>The researcher's time may be wasted reviewing poor-quality photographs or those with little pertinence to research. Lack of viewing before interview may require another interview with participant. Researcher is less prepared to delve deeper into some photographs that surprise him or her or establish chronology before interview. Participant could cull out some negative or provocative photographs that could be critical to the research project. There may be decreased participant interest in and commitment to the research project, given extra (and possibly more tedious) work. The participant may accentuate positive shots (i.e., self-representation). Participant text is not connected to research question; loss of researcher control.</p>	<p>If research participant has full control over photographs, this may reduce some of the researcher-participant power distance and possibly enhance participant rapport with researcher and interest in research project. Choice given to participants fits with their ownership of the images (i.e., copyright issues). If disposable camera given, researcher reproduces photographs for discussion but does not review before interview. Given state of technology with digital cameras and cameras in phones, participants can record memos at time the photos are taken. Researcher guidelines about photo selection and editing need to be clear.</p>
Participant creates text about images before interview.	<p>Participant reviews photos before an interview and provides a text to the researcher that describes what participant sees, feels, and synthesizes from photographs taken.</p>	<p>This exercise enables participant to capture thoughts closer to when photographs taken (rather than waiting for photos to be processed) and to provide deeper insights than reactions during an interview.</p>	<p>Participant text is not connected to research question; loss of researcher control.</p>	<p>Participant text is not connected to research question; loss of researcher control.</p>

(continued)

Table 2. (continued)

Decision	Description and Literature	Pros	Cons	Concerns/Suggestions
Decision 2: With whom will photos be discussed? One participant at a time	<p>Researcher conducts one-on-one interviews with research participants with any sourced photographs. Examples: Venkatraman & Nelson, 2008; Warren, 2005.</p>	<p>Each person's experience, insights, emotional reactions to photos can be explored. It is possible to execute a more emancipatory research agenda. Use of photographs (instead of interview questions alone) should allay some discomfort (power distance from researcher).</p>	<p>This approach is extremely time consuming for participant and researcher. Interviewee fatigue leads to less meaningful dialogue.</p>	<p>There is a risk that participant will have forgotten some stories that a focus group's conversation might remind participant of. If researcher is interested in minority voices or voices lower in an organization, this approach may be more appropriate than focus groups. Levels of people in organization need to be comparable. The focus group process must have a clear structure. The researcher should identify the risk of what might not be said due to group dynamics. Fewer stories may be evident or told in entirety.</p>
Focus groups	<p>Groups of organizational members are brought in to view and discuss photos. Examples: Buchanan, 2001; Harper, 2002; Petersen & Østergaard, 2004.</p>	<p>Group members can play off each other's comments to remember and provide depth to interview. Less time consuming for researcher and participants. Groups across an organization may begin to understand how participants from other areas see things (reflexivity). Researcher may get a more complex view of the research phenomena of interest given the diversity of opinions.</p>	<p>If there are large status differences among group members, some group members may not speak up, share emotional reactions, or share personal stories. Transcription of audiotape could be difficult, time consuming, and costly.</p>	

(continued)

Table 2. (continued)

Decision	Description and Literature	Pros	Cons	Concerns/Suggestions
<p>Decision 3: What is the researcher's role during photo elicitation interview? Researcher plays active role</p>	<p>Researcher guides interview and builds on what participants have said. Example: Buchanan, 2001.</p>	<p>This approach shows the researcher's interest in what participant is saying. Active role could lower power distance between researcher and participant. Researcher can clarify comments quickly.</p>	<p>Researcher signals what is important to his or her research, which might bias direction of interview.</p>	<p>Researcher should be open to new ways to conduct an interview—computer technology, Skype, phone—not just face-to-face.</p>
<p>Researcher plays inactive role</p>	<p>Researcher provides photographs and initial instructions but remains relatively hands-off while photos are discussed. Example: Petersen & Østergaard, 2004.</p>	<p>Researcher would play a neutral role, with no subtle biasing of research. This approach may be more appropriate for experienced researchers because it relies on meaningful grouping of photos.</p>	<p>If researcher plays silent role, key points or off-hand comments may not get explored or probed. Participants may be less engaged in the research project; it may be unclear how research participants will make sense of inactive researcher role.</p>	<p>These hands-off interviews might be tape recorded for further analysis.</p>