

# Las metáforas organizacionales

Maria Teresa Ganhão  
Universidade Nova de Lisboa

## Resumen

El artículo examina las tres metáforas organizacionales: la máquina, el organismo y la cultura, a fin de explicar la complejidad de las organizaciones.

**Palabras clave:** metáfora, máquina, organismo, cultura.

## Abstract. *The organizational metaphors*

Besides the recognition, in this article, of the metaphors' importance like organizations' heuristic tools, our aim will be centered in the three metaphors analysis: the machine, the organism and the culture.

Each one of these metaphors has an explanation of limited capacity. The organization complexity can't be understood reporting only the rational and technical dimension, as it happens, for instance, with the mechanical explanation. Otherwise it can't also be circumscribed to its symbolic side, like in the culture case.

The understanding of the organizational reality implies the interconnection of all these metaphors. Each them apprehend different aspects of the organization, giving rise to a variety of insights, always fruitful.

**Key words:** metaphor, machine, organism, culture.

## Sumario

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 1. La organización considerada como una máquina | 3. La organización como cultura |
| 2. La organización como un ser vivo             | 4. Conclusión                   |
|   | Bibliografía                    |

Tradicionalmente, el recurso de la metáfora de la máquina y del ser vivo ha permitido analizar el funcionamiento de las organizaciones. En la década de los setenta, se concreta ese objetivo recurriendo a la cultura, que según algunos autores no pasa de un fenómeno de moda. Veamos, ahora, cada una de estas metáforas que están en la base de diferentes concepciones de la organización.

## 1. La organización considerada como una máquina

Desde Descartes, la metáfora de la máquina ha entrado en el pensamiento científico. Para este filósofo, el cuerpo humano se equiparaba a una *res machina*. Más tarde, la imagen de la máquina ha ganado un nuevo impulso con la Revolución Industrial, donde los estilos de vida, las consecuencias sociales de ahí resultantes, la ciencia, son marcadas por el predominio atribuido a la máquina, considerada, de igual modo, como una de las características del modernismo (Gergen, 1992). Su influencia se continúa haciendo notar en la teoría general de los sistemas, en las teorías de la sociedad industrial, en la teoría cibernética, en la teoría del *management* científico, en las teorías cognitivas del comportamiento individual (Ilgen y Klein, 1989) y en la teoría clásica de las organizaciones.

Sin embargo, el pensamiento mecánico presenta limitaciones, como bien ha explorado Morgan en su obra *Images of Organization*. Aquella metáfora, al subrayar la estructura física de las organizaciones, no ha tenido en cuenta otras dimensiones también importantes, como es la dimensión simbólica, que será recuperada por la metáfora de la cultura y la dimensión humana, cuyos trabajos de la Escuela de Relaciones Humanas han sido decisivos. No existen pautas comunes en las reacciones de los actores sociales y como tal no puede ser previsible su comportamiento, ni controlado con la misma seguridad, en principio, que una máquina, pues ésta puede también estar sujeta a algún imprevisto, aunque mínimo. Por otro lado, la metáfora de la máquina descuidó la capacidad de cambio de las organizaciones y su carácter evolutivo. Se considera la organización como algo estático, un sistema cerrado.

El enfoque mecanicista recae sobre la gestión racional, la eficiencia técnica del funcionamiento de los diversos «elementos/piezas» que componen la organización, de manera que sea posible lograr los objetivos. Podremos decir, entonces, a partir de este marco descriptivo, que el determinismo tecnológico encuentra aquí su fundamento, y la intervención tecnocrática, su legitimación.

La metáfora de la máquina está imbuida de una concepción optimista y simplista de la naturaleza humana. Se piensa que se pueden igualar los comportamientos de los trabajadores al funcionamiento de las piezas que componen las máquinas. La capacidad de sustitución, la de precisión, la de previsibilidad y la de control que aquéllas posibilitan, se pretende trasladarlas a los individuos. En este contexto, hombres, materiales y soportes técnicos son los recursos, los *inputs* que la organización, tomada como máquina, cambia en función de sus necesidades.

La organización y gestión del trabajo subjacente a esta metáfora nos conduce a un marco taylorista, donde el mecanismo y el tecnicismo se asumen como variables fundamentales del éxito económico de las organizaciones. Así, del mismo modo, fuera de su contexto histórico la Organización Científica del Trabajo ya no es adecuada a la nueva realidad organizacional, de ahí el sen-

tido de las críticas y las tentativas de superación del «maquinismo industrial» (Friedman, 1947), también la metáfora que se le asocia ha perdido su carácter generativo y fundador. Su capacidad para generar soluciones cultural y socialmente aceptables y económicamente rentables ha dejado de ser fecunda y eficaz.

## 2. La organización como un ser vivo

La comparación de la organización a un organismo, concepto procedente de la biología, pretende subrayar el carácter dinámico de aquélla, sometida a cambios constantes. Cambios éstos que adquieren un cariz vital para su supervivencia y eficacia. Considerada como una entidad dotada de vida propia, como un sistema abierto, está sujeta a distintos condicionantes, entre los que se destacan los de naturaleza tecnológica, bien explicitados por la socióloga inglesa J. Woodward (1965), de naturaleza psicológica (Argyris, 1957), los ambientales (Lawrence y Lorsch, 1967) y gestores (McGregor, 1960; Child, 1972).

Se tiene en cuenta en este modelo, no sólo las relaciones internas, diferenciadas pero integradas, que se producen en el seno organizativo, sino también la relación que se establece con el entorno, en una búsqueda de equilibrio constante. Para sobrevivir, la organización necesita adaptarse continuamente al entorno con el cual interactúa. Un entorno que se caracteriza por una ausencia de estabilidad y previsibilidad, teniendo al revés una naturaleza cambiante.

Semejante procedimiento es análogo a lo que se verifica en los sistemas biológicos, condicionados ellos también por imperativos relacionados con la satisfacción de sus necesidades. Se plantean como viabilizadores de la supervivencia y la integridad de los seres vivos. Este enfoque de la organización ha tenido repercusiones en el contexto organizacional en general (Lawrence, 1987) y más específicamente en el abordaje sistémico, en el sistema sociotécnico (Trist y Bamforth, 1951), en la teoría contingencial (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967) y en los estudios de Hawthorne (Roethlisberger y Dinckson, 1939), al nivel del comportamiento organizacional.

A diferencia de lo que hemos observado en la metáfora de la máquina, lo que resalta aquí no es una visión estática, controlada, previsible de la organización, centrada en su estructura física. El énfasis recae, ahora, en la gestión de los interfaces de los diferentes órganos que constituyen el ecosistema organizativo. A la vez que son fundamentales para su estabilidad y supervivencia. A pesar de que a nivel de esta metáfora se reconoce que los actores sociales que animan las organizaciones no son fácilmente sustituibles como las piezas de una máquina, donde se nota una cierta recuperación de la dignidad de los trabajadores, y en consecuencia una toma en consideración de la dimensión humana. Sin embargo, la visión organizativa que ella posibilita es también insuficiente. Continuamos estando presentes ante marcos explicativos segmentados.

### 3. La organización como cultura

La metáfora de la organización como cultura (Morgan, 1980, 1983, 1986; Jelineck y otros, 1983; Lundberg, 1985), cuyo surgimiento es posterior a las anteriores metáforas, ha suscitado un gran interés y discusión en las ciencias sociales y sobre todo en las ciencias de la gestión y en la sociología de las organizaciones.

Independientemente del énfasis que pongamos tanto en la revisibilidad paradigmática, en el sentido khuniano, que esta metáfora pueda representar, como en su planteamiento como un fenómeno de moda, el hecho es que la cultura se configura como un importante instrumento heurístico para la inteligibilidad de los comportamientos organizacionales (Smircich, 1985).

Si la teoría de las organizaciones ha centrado, desde el inicio, su atención en la dimensión formal, racional de la vida organizativa, ejemplificada en las metáforas de la máquina y del organismo, a partir de finales de los setenta se ha producido una inflexión en este campo. El lado informal, simbólico, con su lenguaje propio, sus historias, mitos, rituales, héroes, villanos y valores, son, ahora, tomados en consideración por su capacidad estructurante de las organizaciones. Se pasa de una gestión controladora, que intenta eliminar o reducir los errores, las imperfecciones, las incertezas con que aquéllas se confrontan, a otra más atenta al conocimiento de los sistemas humanos y más comprensiva en relación con las limitaciones, en el sentido que no son algo natural, sino constructos generados, habitados y animados por seres dotados de capacidad de simbolización, como bien han visto Berg (1985), Bertalanffy (1982) y Smircich (1985). Su enfoque como robots u organismos adaptativos (Morgan, Frost y Pondy, 1983) es, así, rechazado. Son ellos que dan forma y mantienen estas realidades sociales a través de sus acciones, de su trabajo conjunto, regido por pautas incentivadas, aceptables, formales e informales de conducta, bajo el escenario de la cultura organizacional.

En este desplazamiento de la atención hacia una concepción simbólica de la organización ven muchos autores la marca de un cambio epistemológico de gran alcance. Aspectos que habían sido descuidados o ignorados por los abordajes tradicionales adquieren derecho de ciudadanía sociológica con esta nueva metáfora. Una metáfora que no invalida las contribuciones mecanicista y orgánica, sino que las complementa, estimulando nuevas soluciones, siendo una metáfora generativa. Las explicaciones unidimensionales son evitadas en este contexto, ya que son reductoras de las potencialidades significantes de la realidad social.

La singularidad de una organización, que contribuye a la respectiva identificación, remite, pues, a su dimensión cultural, simbólica. A través de símbolos, rotos, un lenguaje propio y los valores comunes compartidos se genera un microcosmos. Discrepamos de la concepción que la metáfora de la organización como cultura sea un fenómeno de moda que, al ser considerado de esta manera, tendría poco significado en el pensamiento organizacional. No es indiferente comprender una organización recurriendo o no a su dimensión simbó-

lica o cultural. El resultado sería sociológicamente poco fecundo. En un artículo titulado «Symbols and sensemaking: the realization of a framework», Daft (1983) nos invita a imaginar esta situación: una organización sin símbolos o sin cultura. «Una organización donde solo existiesen objetos tangibles, explícitos y instrumentales. Una organización sin nombre, logotipo o emblema; sin historias ni bromas; sin mitos sobre su pasado o sin proyectos para el futuro; una organización reducida a un sistema mecánico donde se ha barrido el error, así como las imperfecciones humanas; una máquina perfecta capaz de producir bienes o prestar servicios de forma tan eficiente como un robot». Estaríamos, entonces, ante una organización que «sería humanamente inhabitable. Sería un sistema donde no se podría vivir, una pesadilla» (Gomes, 1994: 284). A partir de esta hipótesis, queda bien evidente la influencia innegable de la dimensión cultural, como una de las determinantes del comportamiento organizativo.

#### 4. Conclusión

A título de conclusión podremos decir que todas las metáforas que utilicemos en la comprensión y explicación de las organizaciones nunca pueden tener, en la persecución de este objetivo, un planteamiento totalitario. No hay ni una metáfora perfecta, capaz de abarcar todas las dimensiones organizacionales que intenta dilucidar. Todas ellas presentan grados mayores o menores de insuficiencia heurística.

Sin embargo, si somos conscientes de estas limitaciones podremos adoptar un enfoque más englobante, donde la diversidad de metáforas asuma un carácter complementario, de interconexión entre ellas. Y es a partir de los distintos *insights* propiciados por las diferentes metáforas, que nuestro conocimiento sobre el funcionamiento organizacional se desarrolla, se amplía y se enriquece, al mismo tiempo que se dota la teoría de las organizaciones con nuevos instrumentos de análisis.

#### Bibliografía

- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and Organization*. Nueva York: Harper & Row.
- BARLLEY; MEYER; GESH (1988). «Cultures of culture: academies practitioners and the pragmatics of normative control». *Administrative Science Quarterly*, 33, p. 24-60.
- BERG, P.O. (1985). «Organizational change as a symbolic transformation process». En FROST, P.J.; MOORE, F.L.; LUNDBERG, M.R.; MARTIN, J. (eds.) *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- BERTALANFFY, L.V. (1982). *Des robots, des esprits et des hommes: La psychologie dans le monde moderne*. París: ESF.
- BURNS; STALKER (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- CHARLTON, W. (1975). «Living and dead metaphors». *British Journal of Aesthetics*, 15, p. 172-178.
- CHILD, J. (1972). «Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice». *Sociology*, 6, p. 1-21.

- DAFT, R.L. (1983). «Symbols and sensemaking: the realization of a framework». En PONDY; FROST; MORGAN; DRANDRIDGE (eds.). *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- DRANDRIDGE, T.C. (1983). «Symbols function and use». En PONDY, FROST, MORGAN; DRANDRIDGE (eds.). *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- DAVOUS, P.; MELESE, J. (1986). *Rapport sur les Sciences de l'Organisation*. París: Organisation.
- EKVALL, G. (1991). «The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas». En REED, M.; HUGHES, M. (org.). *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*. Londres: Sage, p. 73-79.
- FRIEDMAN, G. (1947, 1968). *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*. París: Gallimard.
- FORST, J.E.; MORGAN (1983). «Symbols in organisations: a dual-content framework of analysis». En PONDY, FROST, MORGAN; DRANDRIDGE (eds.). *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- GERGEN, K. (1992). «Organization Theory in the Postmodern Era». En REED, M.; HUGHES, M. (org.). *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*. Londres: Sage, p. 207-226.
- GOMES, A. Duarte (1994). «Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional». *Revista de Psicologia*, 3, p. 279-294.
- ILGEN, D.; KLEIN, H. (1989). «Organizational behaviour». En ROSENZWEIG, M.; PORTER, I. (eds.). *Annual Review of Psychology*, 40, p. 327-352.
- JELINEK, M.; SMIRCICH, L.; HIRSCH, P. (1983). «Introduction: a code of many colors». *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 331-338.
- JOHNSON, B.M. (1977). *Communication: The Process of Organizing*. Boston: Allyn & Bacon.
- KANTER, R. (1991). «Change-master skills: what it takes to be creative». En HENRY, J.; WALKER, D. (org.). *Managing Innovation*. Londres: Sage, p. 54-61.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- KOCH, S.; DEETZ, S. (1981). «Metaphor analysis of social reality in organizations». *Journal of Applied Communication Research*, 9, p. 1-15.
- LAWRENCE, R.; LORSCH, W. (1967). «Differentiation and integration in complex organizations». *Administrative Science Quarterly*, 12, p. 1-47.
- LAWRENCE, P. (1987). «Historical development of organizational behavior». En LORSCH, J. (org.). *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- LOPES, A.; RETO, L. (1988). «Cultura de empresa-moda, metáfora ou paradigma?». *Revista de Gestão*, II-III, p. 25-37.
- LUNDBERG, C. (1985). «Introduction». En FORST; MOORE; LOUIS; LUNDBERG; MARTIN (org.). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- MORGAN; Smircich (1980). «The case for qualitative research». *Academy of Management Review*, 5, p. 491-500.
- MORGAN, G. (1980). «Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory». *Administrative Science Quarterly*, 25, p. 605-622.
- (1983). «More on metaphor: why we cannot control tropes in administrative science». *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 601-608.
- (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Ra-Ma.

- (1993). «Imaginization: the art of creative management». *Imaginization*. Londres: Sage, p. 1-39.
- PIMENTEL, D. (1988). «Sobre a cultura de empresa: contributos para a clarificação de um conceito». *Revista de Gestão*, II-III, p. 19-37.
- PUTNAM, L. (1983). «The interpretive perspective: an alternative to functionalism». En PUTNAM, L.; PACANOWSKY, M. (org.). *Communication and Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- REICH, R. (1991). «Entrepreneurs reconsidered: the team as hero». En HENRY, J.; WALKER, D. *Managing Innovation*. Londres: Sage, p. 62-72.
- ROETHLISBERGER, F.; DICKSON, J. (1939). *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard, University Press.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Pub.
- SCHÖN, D. (1979). «Generative metaphor: a perspective on problem-setting in social policy». En ORTONY, A. (org.). *Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TRIST, E.; BAMFORTH, K. (1951). «Some social and psychological consequences on the longwall method of coal-getting». En *Human Relations*, 4, p. 3-38.
- WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. (1991). «Visionary leadership and strategic management». En HENRY, J.; WALKER, D. (org.). *Managing Innovation*. Londres: Sage, p. 40-53.
- WOODWARD, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.