

# Metáforas con las que se han nombrado, explicado y descrito las organizaciones

Fecha de recepción: 4 de octubre de 2011 - Aceptación: 25 de octubre 2011

MÓNICA MARÍA VALLE FLÓREZ

## Resumen

El artículo plantea que la metáfora es una importante herramienta en la estructuración conceptual de las organizaciones e instrumento heurístico relevante en el proceso de descubrimiento y justificación de conocimiento organizacional. Presenta una revisión de las metáforas que se han propuesto como marcos conceptuales de trabajo para investigar, entender, explicar e intervenir las organizaciones: metáforas que se han dibujado desde varias perspectivas: teórica como organicista, en la que se proyecta la imagen de la supervivencia, la capacidad de adaptación y acoplamiento organizativo.

La metáfora de organización saludable que se define desde la disfunción y la patología para hacer referencia a organizaciones que cuentan con procesos de control —en sentido figurado, con un “sistema inmunológico” que le previene de la infección—, le garantiza equilibrio, estabilidad y crecimiento.

En el artículo se abordan, también, los nuevos pensamientos organizacionales que se reflejan en metáforas como la de la “Gerencia Genética” y la de “Cluster”; en la primera, se concibe que la información de la organización está en sus “genes” y que en tal sentido debe aparecer simultáneamente en todos los lugares y a disposición de quien la requiera. En la segunda, se alude a un sistema organizativo mediante encadenamientos productivos.

## Abstract

The article states that metaphors are an important tool in

the conceptual structure of organizations and a relevant heuristic tool in the process of discovery and justification of organizational knowledge. The article presents a review of the metaphors that have been proposed as a conceptual framework to investigate, understand, explain, and take part in organizations: metaphors have been drawn from various theoretical perspectives, such as the organicist theory, which projects the image of survival, of adaptability, and of organizational coupling.

The metaphor of healthy organization is defined from the dysfunction and pathology to refer to organizations that have process control, figuratively speaking, with an “immune system” that prevents from infection and ensures balance, stability, and growth.

The paper also includes the new organizational thoughts that are reflected on metaphors such as “Genetics Management” and “Cluster”. The first one states that the information in the organization is in its “genes” and for this reason, it should appear simultaneously everywhere and available for any person who requires it. The second one refers to an organizational system through productive chains.

## Palabras clave

Metáforas, organizaciones, análisis metafórico.

## Keywords

Metaphors, Organizations, Metaphorical Analysis

## INTRODUCCIÓN

En la teoría general de la metáfora y la lingüística cognitiva se reivindica el papel de metáfora como instrumento central en la conformación de la conciencia individual, en la estructuración conceptual y construcción social del mundo (Arbib & Hesse, 1986). En otras palabras, es importante en la elaboración y comprensión como así lo señala Hesse (1966, 1974); así como también es depositaria de conocimiento e instrumento heurístico en el contexto del descubrimiento y la justificación de éste (Black, 1954).

Como señala Bustos (2000) en *Los estudios de metáforas* “no es que se quiera reflejar una realidad de manera total u objetiva, puesto que en dicho caso no sería posible hablar de análisis metafórico, sino de la representación objetiva del mundo. Por el contrario los estudios metafóricos, presentan siempre conceptualizaciones parciales de la realidad, ese es su valor, la “otra mirada” en la que se evidencia algunos aspectos de la realidad, se esconden y acentúan otros”.

Y como advierten Lakoff y Johnson (1998), “cada una de las diferentes formas en que se estructura un mismo concepto sirve a distintos propósitos, enfatizando un aspecto diferente de éste; es decir,

cada metáfora se encarga de proporcionar una perspectiva sobre el concepto y de estructurar uno o varios de sus aspectos”. Advierten, que muchos de los cambios en la estructuración conceptual del mundo, para bien o para mal, nacen de la introducción de nuevos conceptos metafóricos, lo que por demás es un producto del tipo de seres que somos y la manera en que interactuamos con nuestro ambiente físico y cultural. Agregan además que si bien las palabras, por sí solas no cambian la realidad, la metáfora encarna la capacidad sintética de la imaginación y el poder para dar forma a la realidad de una manera que no es la analítica de la razón.

La metáfora supone un sistema transgresor de rotulación del mundo, es igualmente valiosa que la aplicación convencional del sistema lingüístico. No pone en cuestión la estructura del mundo, sino la del actor en relación con él. Impide que se asiente una visión fija de la realidad, cuya pretensión de legitimidad es esa propia fijeza. La presencia de la metáfora constituye la prueba de la multiplicidad de sistemas simbólicos posibles y la variedad de formas de representación del mundo, para el caso de las organizaciones.

## Metáforas y Organizaciones

El uso de metáforas es frecuente para la comprensión de las organizaciones, Alfred Marshall, en 1890, comparó el crecimiento y desarrollo de la empresa con el nacimiento y decadencia de los árboles en el bosque; Wheatley (1996) realizó una analogía de la organización desde el caos en su libro, *Liderazgo y la Nueva Ciencia: aprendiendo sobre la organización, desde un universo ordenado*.

*La metáfora supone un sistema transgresor de rotulación del mundo, es igualmente valiosa que la aplicación convencional del sistema lingüístico. No pone en cuestión la estructura del mundo, sino la del actor en relación con él. Impide que se asiente una visión fija de la realidad, cuya pretensión de legitimidad es esa propia fijeza.*

---

### Reseña de autor

**Mónica María Valle Flórez (Colombia)**

Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

mmvalle@elpoli.edu.co

Colombiana. Doctora en Estudios Científicos Sociales, ITESO- Universidad Jesuíta de Guadalajara, México; Magíster en Comunicación Universidad Iberoamericana de México-UIA; Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional, UPB, y Comunicadora Social-Periodista de la Universidad de Antioquia. Profesora Asociada a la Universidad Politécnico Colombiano-Jaime Isaza Cadavid.

McGuire, de la Universidad de Washington, desarrolló en 1963 la Teoría Organística del crecimiento mediante una analogía con la biología, basándose en el concepto del ciclo de la vida. Morgan (1991) en su libro *Imágenes de la organización* logra evidenciar diferentes concepciones que se tienen sobre las organizaciones tales como: máquina, cárcel, organismo, cultura, sistema político, etc.

La metáfora de la máquina, se relaciona con organizaciones que reducen las posibilidades del trabajador como ser humano integral y sólo le perciben como parte de un engranaje y en sentido netamente económico. La metáfora orgánica pretende entender las organizaciones como sistemas interconectados con un enfoque de necesidades de cada individuo y altamente relacionados con el entorno. La metáfora de la organización como cultura permite entenderlas como un conjunto de significados simbólicos, sistemas de significados y esquemas interpretativos compartidos.

La metáfora política motiva a analizar las organizaciones como amplias redes de personas con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia y cooperación. Con esta metáfora, se resaltan tres conceptos claves para el análisis de las organizaciones tales como: a) intereses, b) conflicto y c) poder. La organización como sistema político proviene de la siguiente conceptualización: “cuando los intereses divergen, se debería proporcionar a los individuos un medio que les permita arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación”. El sociólogo Max Weber fue, quizás, el primero que analizó la organización como sistema político, desterrando el mito de la racionalidad de la organización y

estudiando los conflictos y las tensiones desintegradoras sobre los cuales se construye la organización (Montoya, 2003).

Otros de los autores que ha utilizado la metáfora para el análisis de las organizaciones ha sido Beer (1997), este autor empleó el abecedario como método de entendimiento de la complejidad teórica de la “ciencia de la administración”, lo que se llamó posteriormente el ABC de los modelos, sugiriendo que a cada letra del abecedario podría acercarse una teoría de investigación en administración: (A) acústica, (B) biología, (C) cibernética, (D) demografía, (E) Engineering (ingeniería), (F) fluidos, (G) genética.

Para Beer (1997) la metáfora de la acústica permite asumir una organización con interferencias que repercuten en todo el sistema. El modelo de la biología continuó al entendimiento de la magnitud ideal de una empresa, pues ayuda a comprender la relación que ésta tiene en relación con el medio en la cual se desenvuelve; todo esto gracias a la ósmosis que la conecta con su medio.

La cibernética como ciencia de la comunicación y el control permitieron reconocer los mecanismos de retroalimentación y el estudio de los sistemas. La demografía como ciencia que estudia los procesos de nacimiento y muerte de una población, hombres, máquinas, empresas dotó a la organización para un análisis más tecnológico de la organización. La engineering (ingeniería) favoreció a la organización tanto en la planeación como en la producción, pues facilitó pensarla como un mecanismo de retracción, feedback y utilización de modelos matemáticos para programar y ejecutar todos los procesos, la demanda y otras variables que son importantes al interior de la empresa.

*Para Beer (1997) la metáfora de la acústica permite asumir una organización con interferencias que repercuten en todo el sistema. El modelo de la biología continuó al entendimiento de la magnitud ideal de una empresa, pues ayuda a comprender la relación que ésta tiene en relación con el medio en la cual se desenvuelve; todo esto gracias a la ósmosis que la conecta con su medio.*

Con Beer (1997) y la metáfora de fluidos, las organizaciones estudiaron el flujo o ruta de los materiales, analizaron los choques de retroceso, la propagación de ondas de choque, etc. El modelo de la genética permitió determinar la cantidad necesaria de vendedores para la firma. A partir de allí, los vendedores se consideraron como los iniciadores de un proceso de reproducción y actualmente la manera como cubren su campo de actividades se puede analizar en términos genéticos..

Por su parte Lessem (1990) utilizó las metáforas para el estudio de las teorías de la administración, mediante las cuales se visualiza a estas últimas como un árbol de conocimiento. Esta metáfora le permite ubicar dichas teorías en las raíces, el tallo, las ramas, las hojas y los frutos. El suelo es como la atmósfera que le da el enriquecimiento cultural, las raíces dan el sostenimiento teórico al tallo —que debe ser visible, claro, firme y coherente—, sus ramas muestran las diferentes teorías —las cuales se extienden desde el tallo para cada aplicación— y sus frutos representan los ejemplos de cada caso.

Metáforas organizacionales desde la perspectiva organicista

El organicismo ha sido una de las construcciones teóricas más importantes de la sociología, que pretende explicar la realidad basándose en la experiencia. Una segunda etapa de esta teoría es la denominada *Organicismo biológico* preocupada por el rigor metodológico y la objetividad, además impulsada por Darwin, quién consideraba a la sociedad humana como un organismo biológico en su naturaleza, funciones, desarrollo y variaciones. Entre los principales exponentes de la sociedad como organismo se encuentran Ferdinand Tönnies<sup>1</sup> (1855-1936) y Emile Durkheim<sup>2</sup> (1885-1917).

La perspectiva organicista es una especie de conjugación de varias teorías, entre ellas la cibernética<sup>3</sup> donde es posible la comunicación y el control entre máquinas y animales, pues a través de procesos de revisión, se producen sistemas auto regulables que mantienen su equilibrio. Otra teoría que alimenta la perspectiva organicista es la teoría general de sistemas<sup>4</sup> en la que se entiende que la organización está

- 
1. Para Tönnies, la sociedad y las relaciones sociales constituían el fruto de la voluntad humana, simbolizado en las interacciones. Consideraba además que el desarrollo de los actos individuales permitían la aparición de la voluntad colectiva.
  2. El organicismo de Durkheim se centra en la tesis de que una sociedad no es la suma de las partes que la componen, sino una totalidad "sui generis" que no necesariamente puede o debe ser directamente afectada por las modificaciones que tienen lugar en partes aisladas.
  3. La cibernética se refiere siempre a sistemas viables, en primer lugar a organismos vivos, siendo altamente descriptiva. Se considera que un conjunto de sistemas viables puede interactuar con otro conjunto para dar lugar a uno nuevo y más amplio, donde se observan los dispositivos internos de control (fisiología), los dispositivos de interacción (ecología), los dispositivos de supervivencia y de evolución (genética) y por qué ocurren cuando las cosas suceden (patología o psiquiatría); luego, crea unos controles cibernéticos, nuevos modos de organización de tratamiento de la información y de toma de decisiones entre las personas.
  4. Se puede decir que la teoría general de sistemas fue innovadora al: 1. Observar el mundo como un conjunto de fenómenos individuales interrelacionados y no como fenómenos aislados, en donde la complejidad adquiere interés. 2. Haber demostrado que ciertos conceptos, principios y métodos no dependen de la naturaleza específica de los fenómenos implicados. Todo este bagaje conceptual es aplicable, sin modificación ninguna, a diversos campos de la ciencia, la ingeniería, las artes y las humanidades. De ahí que surjan lazos entre las distintas disciplinas clásicas que podrán compartir varios principios, conceptos, modelos, ideas y métodos. 3. Abrir, a través de investigaciones generales, nuevas posibilidades (principios, paradigmas, métodos) a disciplinas específicas (Bertalanffy, 1987).

compuesta por subsistemas, en donde su estabilidad y desarrollo pueden ser comprendidos en términos de dos mecanismos organizadores básicos: formación y regulación (Montoya, 2003).

De igual manera el pensamiento organicista acoge los planteamientos de la psicología Gestalt<sup>5</sup> en donde se valida el axioma que dice: “el todo es más que la suma de sus partes”; también acogió el concepto de la ecología, la cual se enfoca en el estudio de la relación entre los seres vivos y su ambiente<sup>6</sup>, y la física cuántica que explica el comportamiento de la materia a escala muy pequeña y, a través de la cual, se nota la imposibilidad de conocer con exactitud, arbitraria y simultáneamente, la posición y el momento de una partícula.

En gestión empresarial, la metáfora organicista ha sido una de las más utilizadas en los últimos 50 años, con ella se pretende emular el sistema perfecto de la naturaleza. Esta metáfora se expresa en un momento histórico, 1929. Surgió ante la necesidad de desarrollar nuevas teorías de la administración que permitieran encontrar otras formas de estímulo a la productividad, por medio de la motivación, la participación y la visión de organizaciones abiertas en contacto directo con el entorno (Morgan, 1991).

La imagen de la organización como organismo, compara con la imagen de la

supervivencia, porque la organización debe tener la capacidad de adaptación y acoplamiento. En dicho proceso todos los elementos de la organización cumplen una función primordial y todas las partes deben trabajar para las otras y/o para el sistema completo; así como lo hacen las diferentes partes del cuerpo humano donde la sangre, el corazón o los pulmones, los brazos y las piernas trabajan juntos para conservar la actividad de todo el cuerpo.

En este sentido, se concibe la organización como un sistema unificado que comparte una vida y un futuro común. En esta línea de interpretación resulta patológico o excepcional cualquier circunstancia o elemento que ponga en peligro el trabajo del conjunto organizativo; así como por ejemplo lo puede hacer un ataque de apendicitis o de corazón en el cuerpo humano, el cual pone en peligro la vida.

Desde esta imagen organicista se han proyectado otras imágenes metafóricas que se enfocan en aspectos más específicos del sistema organizativo, tales como la organización del cerebro para aludir a una organización inteligente. Esta metáfora fue impulsada debido a los estudios adelantados por el neurólogo Ross Ashby, teórico que se hallaba al frente del movimiento cibernético y estaba interesado en comprender la lógica de la mente y expresarla en lenguaje matemático (Capra, 1998).

- 
5. La Psicología de la Gestalt es una corriente de pensamiento dentro de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. El término Gestalt proviene del alemán y fue introducido por primera vez por *Christian von Ehrenfels*. No tiene una traducción única, aunque su significado se entiende generalmente como “forma”. Sin embargo, también podría traducirse como “figura”, “configuración” e, incluso, “estructura” o “creación”. La principal tesis de la psicología Gestalt es que la mente configura, a través de ciertas leyes, los elementos que llegan a ella a través de los canales sensoriales (percepción) o de la memoria (pensamiento, inteligencia y resolución de problemas). En nuestra experiencia del medio ambiente, esta configuración tiene un carácter primario por sobre los elementos que la conforman, y la suma de estos últimos por sí solos no podría llevarnos, por tanto, a la comprensión del funcionamiento mental.
  6. o de la distribución y abundancia de los seres vivos y cómo esas propiedades son afectadas por la interacción entre los organismos y su ambiente.

Otro énfasis es el que hace Beer (1977) del sistema nervioso mediante el cual hace referencia al sistema de control de la organización, y el que hace Illera (1982) en torno a los sistemas de sostén<sup>7</sup>, sistema circulatorio<sup>8</sup> y el sistema de nutrición<sup>9</sup> para comparar el cuerpo humano con las funciones de la organización desde la fisiología y la anatomía.

En relación con estas imágenes metafóricas, el propio Illera (1992) expresó años después, que podrían no ser totalmente explicativas de todo el funcionamiento de la organización, reconociendo grandes diferencias entre los procesos biológicos, los procesos sociales y los socio-psicológicos.

Metáforas organizacionales desde la disfunción y la patología

Las organizaciones también se han construido sobre metáforas de la disfunción y la patología, es así como el atributo de organizaciones enfermas, contaminadas o con virus no es raro en el lenguaje organizacional. En este tipo de concepción resulta inconcebible toda conducta que por error, negligencia, incapacidad u otro motivo, atente contra el desenvolvimiento previsible del conjunto (Kuhn, 1972). En este tipo de pensamiento el sistema inmunológico

encuentra la analogía con la organización, en su capacidad y flexibilidad de actuar frente a cambios en el medio ambiente.

En esta perspectiva, una organización saludable es aquella que tiene procesos de control, un “sistema inmunológico” que le previene de la infección, le garantiza equilibrio, estabilidad y crecimiento (Senge, 1998). En esta línea de interpretación, Pauli (1997) considera que el sistema inmunológico, aparte de ser auto organizador, es el mejor modelo de gerencia descentralizada y de empowerment:

Una de las principales ventajas de la metáfora [del sistema inmunológico] es el énfasis de entendimiento de las relaciones entre la organización y su entorno o ambiente; otra ventaja es que la dirección de la organización puede aumentarse generalmente a través de una atención sistemática a las necesidades que deben ser satisfechas para que la organización sobreviva.

Señala Kuhn (1972):

El conjunto máquina/ hombre, como el conjunto hombres/hombres, se gobiernan conforme al mismo paradigma : aquel que comienza postulando la unidad del sistema que conforma, la funcionalidad de cada una de sus partes para el todo, y cuyo colorario no puede ser otro que la necesidad de orden que preserva el sistema; toda conducta humana o máquina que tienda a

7. Sistema de coordinación central que permite regular la vida vegetativa y la relación con la organización, informa y analiza el estado del cuerpo organizacional y de su entorno, realizando las funciones de la organización. La gerencia y su grupo de apoyo toman las decisiones de planeación y coordinación que en el organismo humano son funciones realizadas por el cerebro. Este es, en el cuerpo, el órgano emisor de órdenes que serán ejecutadas por los centros nerviosos, los cuales corresponden al cerebro que mantiene regulados, según Illera, los diferentes procedimientos que determinan la división del trabajo, la especialización y las zonas de responsabilidad. Y esto se observa en el organigrama, los sistemas de decisión, las jerarquías y sobre todo los sistemas de poder en la organización. En el organismo humano este sistema tiene dos importantes subsistemas: el sensitivo, que informa el entorno a través de los sentidos (áreas funcionales), y el motor, que correlaciona las distintas partes del cuerpo.
8. El sistema circulatorio permite la alimentación del organismo a través de la información. Gracias a éste, la organización puede mantenerse al tanto de lo que está sucediendo internamente.
9. Aquí se indica cómo los sistemas de nutrición y circulación se encuentran estrechamente relacionados y cómo la nutrición organizacional puede basarse en la estimulación mediante la remuneración y otro tipo de reconocimientos y motivaciones, en tanto la organización necesita mantener y regular la estimulación de la acción en sus diferentes órganos.

esta preservación es funcional y consolida la estabilidad y toda conducta que, sea por error, negligencia, incapacidad, u otro motivo, que atente contra el desenvolvimiento previsible del conjunto, es disfuncional y en consecuencia compromete el sistema en su conjunto.

Desde tal perspectiva, la descomposición de la máquina o del cuerpo son equivalentes en términos lógicos del mismo modo que la inadecuación de una u otra cuando forman parte del mismo sistema. La disfunción se define entonces como patológica, independientemente de la apelación al mecánico o al médico, en tal sentido el atributo de enfermedad de un conjunto es el estigma de un bacilo virus o microbio.

Al considerarse la organización como objeto de enfermedad ha dado lugar para pensarlas como buenas candidatas para desarrollar un sistema inmunológico a semejanza del conjunto de mecanismos que protegen a un organismo de infecciones, tal como lo propone Senge (1998).

El sistema inmunológico encuentra la analogía con la organización en su capacidad y flexibilidad de actuar frente a cambios en el medio ambiente. Todos los organismos saludables tienen procesos de control, que son distribuidos; si el sistema inmunológico tuviera que pedir permiso para actuar, la infección se propagaría por todo el organismo. La esencia del control orgánico es la capacidad para conservar equilibrios internos cruciales para la estabilidad y el crecimiento. En el cuerpo humano, un sinfín de procesos de control regulan la temperatura, la presión sanguínea, las pulsaciones, los niveles de oxígeno, el equilibrio físico y la propagación de las enfermedades.

En esta línea de interpretación de la organización, estudiosos como Pauli (1997) consideran que el sistema inmunológico, aparte de ser auto organizador, es el mejor

modelo de gerencia descentralizada y de empoderamiento.

Una de las principales ventajas de la metáfora [del sistema inmunológico] es el énfasis de entendimiento de las relaciones entre la organización y su entorno o ambiente; otra ventaja es que la dirección de la organización puede aumentarse generalmente a través de una atención sistemática a las necesidades que deben ser satisfechas para que la organización sobreviva (Montoya, 2004).

Con relación a la perspectiva de organizaciones enfermas, la tecnología se concibe como el medicamento. La palabra tecnología deriva del griego *techne* (arte, destreza), y *logos*, (conocimiento, orden del cosmos). Se trata del estudio sistemático de las técnicas para hacer cosas. Es un fenómeno social, y como tal, está determinada por la cultura en la que emerge y podría determinar la cultura en la que se utiliza, porque como señala Papert (1995) "... hay un mundo de diferencia entre lo que la tecnología puede hacer y lo que una sociedad escoge hacer con ella" y agrega:

La sociedad tiene muchas maneras de resistir un cambio fundamental y amenazante y en tal sentido es importante enfatizar que la tecnología trasciende los aparatos para incluir el conocimiento, las creencias y los valores de una cultura particular así como el contexto social y personal.

Cuando se describe la tecnología como el medicamento para las organizaciones, se está eligiendo, explicitando y centrando en su capacidad de "curar" de brindar "bienestar" al paciente enfermo. Como metáfora, "la tecnología es medicamento", pues se estructura a la luz de la organización como organismo.

La imagen proyectada de esta imagen evoca un pensamiento que afirma: las



organizaciones en tanto organismos vivos y la tecnología, se entrelazan como dimensiones de una misma unidad. Supone la relación causa- consecuencia entre el cuerpo-organización y el entorno, en la que la tecnología como aspecto del contexto, e influencia externa, determina la evolución del organismo/organización.

*En otras palabras la metáfora expresa el entendimiento de que los procedimientos, instrumentos y conjunto de teorías y técnicas del conocimiento del entorno son el remedio, la acción reparadora para el paciente /organización/ cuerpo (Valle, 2011).*

En otras palabras la metáfora expresa el entendimiento de que los procedimientos, instrumentos y conjunto de teorías y técnicas del conocimiento del entorno son el remedio, la acción reparadora para el paciente /organización/cuerpo (Valle, 2011). Un remedio, según el *Diccionario de la lengua española* (2007), es aquello que sirve para producir un cambio favorable en las enfermedades, es el recurso o auxilio. En tal sentido la tecnología como medicamento es “heroica” ya que se concibe como la medida extraordinaria en circunstancias de enfermedad organizacional, y también heroica en el sentido de las virtudes que se le adjudican.

En otras palabras en la visión de las organizaciones como cuerpo, es decir como un organismo vivo, en interrelación con un entorno en el que la tecnología hace parte de ese ambiente, ésta ya no es un objeto de elección, sino su ambiente, donde medios y fines, objetivos e ideas, conductas, acciones y sueños, pasiones, deseos, están íntimamente articulados y requieren de la técnica para expresarse. Es decir que en el anclaje de la organización como cuerpo, la tecnología se entiende como elemento naturalizado de éste, una presencia natural en la organización.

En esta línea de análisis la metáfora “la tecnología es medicamento para el paciente enfermo / organización” se proyecta la imagen de la inter- invasión entre los mundos biológicos, tecnológicos y sociales. En otras palabras al pensarla organización como cuerpo y paciente se le considerar como elemento constitutivo de esferas de existencia.

Con este tipo de construcción o co-evolución, como señala el crítico evolucionista, Rosnay (1988), están surgiendo las condiciones para el nacimiento de un tipo de pensamiento en el que lo mecánico, lo biológico y lo electrónico, que integra a los hombres, las máquinas, las redes y las sociedades sea lo mismo. Pensamiento que da paso al “cibionte”<sup>10</sup> el que según Joel de Rosnay (1988) es el producto de la relación del hombre con el mundo biológico y tecnológico. Es una nueva instancia de pensamiento sobre el hombre en su relación con el mundo, es el surgimiento de un ser en el que confluyen todas las tecnologías modificando sus condiciones reales en términos de cultura y sociedad.

### **Metáforas organizacionales desde la Genética**

En la línea del “cibionte”, en la Universidad Nacional de Colombia, se impulsa una nueva línea de investigación denominada Biogestión<sup>11</sup>, que trata de ofrecer conocimiento relacionando a la gestión de las organizaciones con los modelos genéticos (Montoya; Castellanos y Montoya, 2004). Desde esta perspectiva ha surgido la metáfora de —Gerencia Genética— como un modelo de gerencia que, simulando la natu-

10. Para Joel de Rosnay (1988) el cibionte, es el producto de la relación del hombre con el mundo biológico y tecnológico. Como categoría el cyborg, demuestra la permeabilidad entre el organismo y la máquina.

11. Biogestión: línea interdisciplinaria de investigación de la Universidad Nacional de Colombia. Esta línea es impulsada por las Facultades de Ciencias Económicas, Agronomía e Ingeniería.



raleza, permite hacer un desarrollo de la práctica empresarial para lograr empresas innovadoras más competitivas y productivas, especialmente en biotecnología.

El modelo de la Gerencia Genética, se fundamenta en la biotecnología, que se refiere a toda aplicación tecnológica que utiliza sistemas biológicos y organismos vivos o sus derivados para la creación o modificación de productos o procesos para usos específicos (Montoya, Castellanos y Montoya, 2004). Desde la perspectiva de la Gerencia Genética la integración de conocimiento que ha permitido la biotecnología es una herramienta efectiva para la gerencia de las organizaciones. En tal sentido la Biogerencia o Gerencia Genética encuentra que los procesos de clonación son aplicables a la organización para lograr mutaciones en “entornos turbulentos como los de Antioquia, Colombia” (Montoya, Castellanos y Montoya, 2004).

En esta perspectiva, la cultura y el conocimiento son, ahora, el genotipo de la organización, y su proyección: el fenotipo, y el trabajador: el gen. Para los investigadores de esta nueva metáfora, el punto de encuentro de la genética y la gerencia se encuentra en el compartir las mismas características respecto a la información<sup>12</sup>.

“El sistema de información que se maneja se caracteriza porque el mensaje, antes de ser transmitido, va a ser cifrado, es decir va a sufrir cierto tratamiento que se conoce como codificación (esta codificación en el sistema genético se da gracias a las dos purinas [A & G] y a las dos

primidinas [C & T]), que permitirá a la organización y a sus miembros su asimilación.

La codificación de la información se produce y se desenvuelve en una organización en la que existe una cultura, o perfil de todos los elementos materiales o de conducta que han sido adaptados por una sociedad como métodos tradicionales para resolver problemas de sus miembros, elaborada a través del tiempo y que incluye ciertos hábitos, costumbres, tradiciones, actitudes, modelos y reglas que determinan las relaciones humanas y rigen comportamientos que pueden adoptarse y definen las comunicaciones que pueden establecerse (en el sistema genético, este desarrollo se da gracias a las interrelaciones químicas).

El código reflejará la personalidad del emisor y sus funciones también como la cultura, su escala de valores y sus normas de conducta, así como un fenotipo refleja un genotipo. (Montoya, Castellanos y Montoya, 2004).

Desde este enfoque se pretende que la comunicación en la organización en semejanza con la estructura de la información genética no genere problemas tales como el alargamiento, acortamiento o sobrecarga en los canales, la omisión de la información o contradicción de ésta por problemas psicológicos, diferencias de percepción o tendencia a la valoración.

La ciencia genética señala la importancia de compartir información y confiar el trabajo a grupos interdisciplinarios. El gran enigma de la transcripción y la transmisión de la información genética se centra en la posibilidad de que toda la información sea

12. Tiene una finalidad en el momento de transmisión. Consta de un modo o formato; en el sistema genético es químico y en el de gestión es visual o auditivo, aunque existe la comunicación no verbal. Consta de redundancia, que a la larga señala la eficiencia, evitando errores en el proceso de comunicación. Tiene una frecuencia de envío, de acuerdo con el área que esté transmitiendo, y también una velocidad (relacionada con la amplitud del mensaje); en el sistema genético, la velocidad es altísima. Tiene un costo, ya sea de alimento o de dinero, y un valor, evaluándose como un costo de oportunidad. Un cambio ambiental para la organización y el organismo puede ser fatal, si las decisiones no se toman a tiempo. Debe tener exactitud, validez, cierta confiabilidad. Finalmente, debe tener actualidad. Montoya, R. & Castellano. La gerencia genética: una metáfora biológica aplicada a la gestión de la biotecnología. *Innovar*, 14 (24), jul./dic. 2004, Bogotá.

misma, con capacidad de reproducción, que surja la especialización; de esta manera, las personas en la organización, siguiendo el ejemplo genético, podrían ser generalistas con capacidad de especialización, y el trabajo intergrupos permitirá tener un pensamiento de sistemas.

Para estos investigadores, la Biogerencia como metáfora organizacional facilita la comprensión de varios procesos:

...primero, permite entender otras ciencias biológicas que pueden servir como modelo y de las cuales ya se han hecho analogías; después, facilita establecer ciertas pautas que pueden ser seguidas por los gerentes para lograr el éxito en sus empresas y, finalmente, abre el camino para un entendimiento más completo de la rama del saber.

En este sentido, este tipo de sistemas gerenciales resulta de fácil entendimiento para los investigadores de las ciencias naturales debido a que conocen en forma precisa el funcionamiento natural y trabajan con él, de manera que llevarlo a su práctica gerencial es mucho más sencillo que para el investigador social, que debe empezar a estudiar los sistemas naturales, aprenderlos y entenderlos para poder así aplicarlos en las organizaciones.

En la aplicación de esta imagen metafórica, la información en la organización está en los genes, debe aparecer simultáneamente en todos los lugares y a disposición de quien la requiera. Indican también los investigadores de la Biogerencia, siguiendo el principio hologramático del brócoli, que:

cada producto o servicio de la organización demuestra su estructura y procesos, y cada persona de la organización puede satisfacer las necesidades del entorno y conocer toda la información necesaria para tomar decisiones inmediatamente, teniendo en cuenta su función y su responsabilidad.

Con la metáfora genética se proyecta la organización perfecta: flexibles, adaptadas

al cliente, con rendimientos, personas y líderes satisfechos que trabajan en grupo. Esto es organizaciones sin jerarquías y altamente comunicadas, gracias a las facilidades de la tecnología.

En síntesis estas nuevas imágenes que se pretenden de la organización, expresan y son evidencia del tecnoeconomicismo donde se concibe que el hombre y sus productos son lo mismo.

### **El *Cluster*, nueva metáfora de la emergente forma de organización de la producción**

El término *cluster* no cuenta con traducción al español. En inglés se le define como *Any configuration of elements gathered or occurring closely together; group; bunch*. Desde la literatura económica, se le concibe como *network*. Porter (1998) utiliza la imagen de *cluster* para significar la idea de una nueva forma de organización de la producción, l caracterizada por una “concentración geográfica de empresas interconectadas pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios y empresas de sectores afines”.

Entre los *clusters* más destacados en el mundo está el de Silicon Valley ubicado en California, Estados Unidos de América, constituido por una red de organizaciones y empresas ligadas al desarrollo de la microelectrónica y biotecnología; y los llamados *clusters* tradicionales de Italia que se dedican a labores propias del país tales como la joyería, cerámica y azulejos.

En la investigación denominada: *Análisis metafórico del Cluster Textil/ Confección, Diseño y Moda de Antioquia* (Valle, 2011), se encontró que sobre la

imagen del *cluster*, se proyectan también las acciones de éste, en tal sentido se piensa en un *cluster* como un intercambio dinámico para producir su principal estrategia para defenderse en el mercado, representado desarrollo empresarial productivo, lo que implica: “trabajo en red”, “asociatividad”, “trabajo conjunto”, “competencia sistémica” e “investigación”. Los valores que se manifiestan en la construcción de dicho *cluster* son: integrar y articular, la producción grupal, entre otros. Se encontró además, que éste *cluster* se fabrica con metáforas orientacionales con connotación cultural positiva, tales como “bueno”, “mejor”, “arriba”. Es decir que el *cluster* se sedimenta como una fabricación social, positiva y deseable.

En Colombia la claustrización económica se contempló en el marco del Plan Estratégico Exportador 1999-2009, específicamente en la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC), desde la cual, actualmente, se impulsa el programa de *Cadenas Productivas*. El pilar de dicha política es armonizar principios, estrategias e instrumentos enfocados a preparar y fortalecer el aparato productivo en los mercados internos y externos con las políticas comerciales y empresariales. Esta política se implementa en cada departamento y municipalidad del país con el apoyo y participación del sector empresarial, gremios, asociaciones y universidades.

### Conclusiones

Las metáforas no son sólo una actividad lingüística ornamental, como plantea la retórica clásica, sino también una actividad en la que se trasluce el contexto y la experiencia del sujeto de la enunciación. En tal perspectiva, la metáfora es útil para

adelantar análisis cualitativo de las organizaciones.

La teoría de la metáfora muestra la manera como pueden originarse nuevas posibilidades para articular y conceptualizar la realidad organizacional a través de una asimilación de los, hasta aquí, separados campos semánticos.

La metáfora, como analizador social, supone un sistema transgresor de rotulación del mundo, tan valiosa como la aplicación convencional del sistema lingüístico. Con la metáfora no se pone en cuestión la estructura del mundo, sino la del actor en relación con él. La presencia de la metáfora constituye la prueba de la multiplicidad de sistemas simbólicos posibles y la variedad de formas de representación del mundo, para el caso de las organizaciones.

Entre las figuras metafóricas con que se han nombrado y analizado las organizaciones están: la *organización-cuerpo* donde supone que todas las partes deben trabajar para todas las otras y para el sistema completo, así como lo hacen las diferentes partes del cuerpo humano en el que la sangre, el corazón o los pulmones, los brazos y las piernas trabajan juntos para conservar la actividad de todo el cuerpo. Desde esta imagen organicista se han proyectado otras imágenes metafóricas que se enfocan hacia aspectos más específicos del sistema organizativo, tales como la *organización-cerebro* para aludir a una organización inteligente.

La organización sistémica se refiere a una organización interdependiente. La *organización-máquina*, que alude a aquellas en las que el ser humano se percibe como parte más de un engranaje y en sentido netamente económico. Otras de las metáforas desde las cuales se han analizado las

organizaciones son: la *organización como cultura*, en donde se le entiende como un conjunto de significados simbólicos, sistemas de significados y esquemas interpretativos compartidos. La metáfora de la *organización-política* que anima a verlas como amplias redes de personas con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia y cooperación.

Las organizaciones también se han definido desde la “disfunción y la patología” es así como el atributo de organizaciones enfermas, contaminadas o con virus, no es raro en el lenguaje organizacional. En esta perspectiva, una organización saludable es aquella que tiene procesos de control, un “sistema inmunológico” que le previene de la infección, le garantiza equilibrio, estabilidad y crecimiento.

Entre las nuevas metáforas que surgen para el análisis y definición de las organi-

zaciones y sus procesos es la Biogestión o de la Gerencia Genética. Desde este enfoque, se pretende que la comunicación en la organización, en semejanza con la estructura de la información genética, no genere problemas tales como el alargamiento, acortamiento o sobrecarga en los canales, la omisión de la información o contradicción de ésta por problemas psicológicos, diferencias de percepción o tendencia a la valoración.

Otra nueva figura organizativa que se configura es la del *cluster*, imagen con la que se gestiona la idea de la emergente forma de organización de la producción mediante encadenamientos, esto es de empresas interconectadas pertenecientes a un campo concreto, unidas por sus rasgos comunes y complementariedad, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios y empresas de sectores afines.

---

## Bibliografía

1. Arbib, M. & Hesse, M. (1986). *The Construction of reality*. Cambridge: Cambridge U. Press.
2. Beer, S. (1977). *Cibernética y administración*. México: Continental.
3. Black, M. (1954). *Metáfora, procedimientos de la sociedad aristotélica. La filosofía del retórico*. Oxford: Prensa de la Universidad de Oxford.
4. Boyd, R. (1979). The role of *metaphor* in conceptual change. In A. Ortony (Ed.) *Metaphor and thought* (186-201). Cambridge, England: Cambridge University Press,
5. \_\_\_\_\_ (1993). “Metaphor and theory change: What is ‘metaphor’ a metaphor for?”. In A. Ortony (Ed.), *Metaphor and thought*, 2ª Ed. (481-533). Cambridge: Cambridge Univ. Press.
6. Bustos, Eduardo (2000). *La metáfora, ensayos transdisciplinarios*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia, Fondo de Cultura Económica.
7. Capra, F (1998). *La trama de la Vida*. Barcelona: Anagramas Editorial.
8. Chamizo, P.J. (1998). *Metáfora y conocimiento*. Málaga: Analecta Malacitana.
9. \_\_\_\_\_ (1971), La mitología blanca. La metáfora en el texto filosófico, *Márgenes de la filosofía*. Madrid: Cátedra.

10. Delich, F. La Metáfora de la Sociedad Enferma. Critica & Etiopia. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/critica/nro10-11/DELICH.pdf>
11. Gutiérrez R., B.M. (1998). *La ciencia empieza en la palabra. Análisis e historia del lenguaje científico*, Madrid: Península.
12. Hesse, M. (1966). *Models and analogies in science*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
13. \_\_\_\_\_ (1988). Socializing epistemology. In E. McMullin (Ed.) *Construction and constraint*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
14. \_\_\_\_\_ (1994). *How to be postmodern without being a feminist*, *The Monist*, 77(4), 445-461.
15. Hoffman, R.R. (1980). Metaphor in science. In Honeck, R.P. & Hoffman, R.R. (Eds.) *Cognition and figurative language* (69-83). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum Associates.
16. (1985). Some implications of metaphor for philosophy and psychology of science. In Paprotté W. & Dirven, R. (Eds.) *The ubiquity of metaphor* (327-380). Amsterdam, The Netherlands: John Benjamins and Co.
17. Illera, E. (1982). Anatomía y fisiología de las organizaciones. Bogotá: Universidad de la Salle.
18. Kittay, E.F. (1987). *Metaphor. Its cognitive force and linguistic structure*. Oxford: Clarendon Press.
19. Knudsen, S. (2003). Scientific metaphors going public, *Journal of Pragmatics*, 35, 1247-1263.
20. Kuhn (1972), *La Revolución Científica*, F.C.E, Colección brevarios, México.
21. Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: The Chicago University Press.
22. Lessem (1990), *Global management principles*. London: Prentice-Hall
23. Lizcano, E. (1998). La metáfora como analizador social. *Revista Empiria*, 2, 29-60
24. Miller, G.A. (1993). Images and models, similes and metaphors. In Ortony, A. (Ed.). *Metaphor and thought* (357-400). Cambridge: Cambridge University Press
26. Montoya R., L.A., Castellanos, O.F. y Montoya R., I.A. (2004). La gerencia genética: una metáfora biológica aplicada a la gestión de la biotecnología. *Innovar*, 14, (24), 93-104. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
27. Montoya R., L.A. & Montoya I.A. (2003). Las Organizaciones y sus métodos de entendimiento. *Innovar*, 22 (24), 63-72. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
28. Morgan, G. (1991). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarter*, 4 (25), 605-622.
29. Morgan, G. (1991). Imágenes de la organizaciones. México. Alfaomega.
30. Pauli, G. (1997). Upsizing. Ciencia generative. Manizales: Universidad de Manizales
31. Pepert, S (1995). La máquina de los niños. Replantearse la Educación en la era de los ordenadores.
32. Ricoeur, P. (1970). *Freud and philosophy*. New Haven: Yale University Press.

33. \_\_\_\_\_ (1975). *La métaphore vive*, Paris, Seuil. Trad. esp. A. Neira: *La metáfora viva*, Madrid: Europa.
34. Rivano, E. (1997). *Metáfora y lingüística cognitiva*. Santiago, Chile: Bravo y Allende Editores.
35. Rosch, E. (1975). Cognitive representations of semantic categories, *Journal of Experimental Psychology: General*, 104 (3), 192-233.
36. Rosnay, J. (1988), *El Hombre Simbiótico*. Argentina. Editorial Catedra
37. Rorty, R. (1967). *El giro lingüístico. Dificultades metafisológicas de la filosofía lingüística*. Barcelona: Paidós.
38. Senge, P (1998). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Granica
39. Stambuk, A. (1998). Metaphor in scientific communication. *Meta*, 43(3), 373-379.
40. Valle, F (2011). Análisis Metafórico del Cluster Textil/Confección, Diseño y Modo de Antioquia. Tesis Doctoral. ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara-México.
41. Weber. M (1997). *Economía y Sociedad*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
42. Wheatley. M. J. (1996). *Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
43. Zemach, E.M. (1994). Metaphors and ways of life. In Hintikka, J. (ed.). *Aspects of metaphor*. Dordrecht, NL: Kluwer Academic Publishers.
44. Zemach, E.M. (1983). Essence and the meaning of metaphorical language. *Poetics Today*, 4 (2), 259-273.