

# Análisis organizacional: uso de la metáfora frente a la complejidad

Adalberto Cabello Chávez\*

## INTRODUCCIÓN

**S**i nuestro interés es comprender las organizaciones de la manera más realista posible, es necesario reconocer que ellas son complejas en grado considerable.

Actualmente la complejidad ha sido tratada y elevada a paradigma por Edgar Morin, quien enfatiza que la característica principal de lo complejo reside en lo incierto (Morin, 1984).

En el terreno específico de los estudios organizacionales, Eduardo Ibarra destaca que la organización, en tanto fenómeno complejo, no puede ser considerado como un objeto teórico bien determinado cuyo comportamiento obedece a leyes simples y, afirma: “el fenómeno organizacional es inconmensurable, irregularmente aleatorio e irregularmente determinado” (Ibarra, 1990).

Desde mi punto de vista, una de las formas de enfrentar la complejidad de las organizaciones, con la finalidad de interpretar adecuadamente sus estructuras y



procesos, es empleando metáforas. El uso de las metáforas en el análisis organizacional nos permite entender la misma situación organizacional desde múltiples perspectivas.

Con respecto a las metáforas, Alveson (1997) nos indica que normalmente éstas son usadas en diferentes sentidos. En uno estrecho y tradicional la metáfora es vista como un recurso ilustrativo en donde las palabras utilizadas mejoran el lenguaje, imprimiéndole una mayor riqueza o haciéndolo más agradable, como sucede en la poesía. En un sentido amplio se puede decir que todo conocimiento es metafórico en virtud de que es construido desde algún punto de vista.

Para la ciencia, lo anterior significa que la realidad o el dato no aparecen por sí mismos, ni hablan directamente al investigador; más bien son las metáforas de varios aspectos del objeto investigado las que parcialmente determinan el dato. Es entonces cuando aparece la idea básica de la metáfora, una imagen fundamental sobre el mundo que observamos.

Cabe destacar, entonces, que la mayor ventaja de la metáfora es su poder generativo, su habilidad para desencadenar la creatividad y nuevos enfoques durante el proceso de conocimiento de los fenómenos que se estudian.

Una de las premisas centrales del punto de vista que nos interesa establecer aquí es que “nuestras teorías y explicaciones de la vida organizacional se basan en metáforas que nos llevan a ver y comprender las organizaciones en

un modo distinto, aunque parcial” (Morgan, 1986). Entre las metáforas que han guiado o que son apropiadas para el análisis organizacional tenemos las siguientes: la máquina, el organismo, el cerebro, la cultura, el sistema político, la cárcel psíquica, el instrumento de dominación y el cambio o transformación.

El uso de las diferentes metáforas para comprender la vida de las organizaciones nos permite diseñar y dirigir éstas de un modo distinto a los hasta ahora empleados. Es una propuesta cuya utilidad es tanto teórica como práctica, por lo que resulta atractiva tanto para los estudiosos de las organizaciones como para quienes las dirigen.

#### EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL MEDIANTE METÁFORAS

Las formas convencionales de abordar el examen de las organizaciones intentan forzar los hechos de una situación para que coincidan con un esquema teórico dado o, en su defecto, consideran que el proceso de investigación depende de problemas aislados y de la búsqueda de soluciones paso a paso, como si se tratara de un rompecabezas.

En mi opinión, es mucho mejor un análisis con preguntas abiertas que permitan la definición de los problemas y eleven a la superficie las posibles soluciones desde el campo (metáfora) en el que se basa el ejercicio.

A partir de esta idea, Gareth Morgan señala que el análisis organizacional a

través de metáforas intenta considerar la complejidad de una situación jugando una interpretación en contra de otra y, cuando es necesario, elige entre ellas (Morgan, 1986).

El método de análisis organizacional mediante metáforas se realiza en dos etapas:

1. Elaboración de un diagnóstico de la situación a investigar, empleando las metáforas para identificar los aspectos clave de la situación.
2. Evaluación crítica de las interpretaciones generadas.

Siguiendo estos pasos, se puede explorar las organizaciones de manera descriptiva y prescriptiva. Es decir, las imágenes y metáforas a través de las cuales estudiamos situaciones organizacionales nos ayudan a describir cómo son las organizaciones y nos dan ideas y opiniones de cómo podrían ser.

Con la finalidad de ilustrar el análisis organizacional a través de metáforas, en este trabajo me parece pertinente exponer brevemente tanto la manera en que algunas metáforas observan los diversos aspectos de las organizaciones como destacar sus ventajas y sus limitaciones, es decir, sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Para tales efectos elegí cuatro metáforas que considero han influido de manera determinante en el desarrollo y aplicación del pensamiento sobre las organizaciones durante el siglo xx: las

de la máquina, el organismo, el sistema político y la cultura.

#### *La organización como una máquina*

La imagen de las organizaciones como máquinas, planteada inicialmente por Max Weber, ha determinado nuestro actual conocimiento de la organización burocrática.

El concebir a las organizaciones como máquinas conduce a dirigir las y diseñarlas como sistemas de relojería cuyas partes integrantes tienen definido claramente su papel o función dentro del conjunto. Desde esta perspectiva, la racionalidad imperante en las organizaciones es la búsqueda de la eficiencia.

**VENTAJAS.** Esta forma de entender a la organización funciona bien cuando:

- La tarea a realizar es lineal
- El entorno asegura la aceptación del producto
- La producción es homogénea y repetitiva
- La precisión es un requerimiento
- Los trabajadores son “obedientes” y acatan las normas establecidas

**LIMITACIONES.** La organización-máquina eventualmente podría:

- Crear formas rígidas con dificultad para el cambio
- Originar una burocracia ilimitada

- Tener efectos deshumanizadores en los trabajadores, especialmente en la línea operativa
- Traer consecuencias no previstas, por ejemplo, atender intereses individuales por sobre los objetivos de la organización

### *La organización como un organismo*

La metáfora popular de que las organizaciones son como organismos busca preponderantemente comprender las “necesidades” organizacionales y las relaciones con el entorno o medio ambiente.

Este punto de vista permite ver a los diversos tipos de organizaciones como pertenecientes a especies diferentes, de las cuales la organización burocrática es sólo una de ellas.

Las ideas de “no hay un modo óptimo de organización” y de que “la forma apropiada de ésta depende de la clase de tarea o entorno con el que se está relacionado”, contribuyeron a que Burns y Stalker identificaran una cantidad de formas organizacionales que van desde la mecanicista hasta la orgánica y también a que estos mismos autores destacaran que se requieren formas más flexibles para tratar con entornos cambiantes.

Los postulados de la ecología organizacional dieron un paso adelante en la comprensión de las organizaciones al sugerir que los organismos no evolucionan por adaptación a los cambios del entorno, sino que la evolución consiste

más bien en un modelo de relaciones entrelazadas de los organismos y sus entornos, donde la ética de la colaboración adquiere mayor atención.

**VENTAJAS.** Esta metáfora contribuye al entendimiento de las relaciones organización-ambiente, puesto que considera a las organizaciones como sistemas abiertos y flexibles, con procesos progresivos (las teorías y prácticas de la estrategia corporativa y el desarrollo organizacional se enriquecieron con el enfoque de la dependencia).

Al enfatizar en las necesidades de sobrevivencia de la organización, mejora su gestión, pues enfoca el objetivo principal (misión) y busca el equilibrio de los subsistemas (estrategia, estructura, tecnología y dirección) entre sí y con su entorno (por ejemplo, la visión de la organización como un sistema sociotécnico).

Nos alerta sobre el hecho de que, para organizar, existe una variedad de opciones (la matricial y la orgánica, por ejemplo), y nos muestra que la organización efectiva depende de las circunstancias del entorno (para los procesos innovadores se recomienda la forma orgánica).

Con su aportación de la visión ecologista, reforzó la necesidad de una teoría de las relaciones interorganizacionales para tratar con entornos complejos.

**LIMITACIONES.** La metáfora del organismo nos lleva a mirar a las organizaciones y a su entorno en forma *demasiado*

concreta. Ello nos oculta que tanto las organizaciones como su entorno, en su calidad de fenómenos sociales, son producto de la creatividad humana y, por tanto, transitorios. Entonces, es engañoso decir que la organización se “adapta” al entorno y que el entorno “selecciona” a los sobrevivientes.

Al descansar esta imagen en la pre-sunción de “unidad funcional”, nos lleva a creer que se puede lograr la unidad y la armonía de los organismos en la vida organizacional. Y, en consecuencia, nos conduce a ver a la política y al conflicto como anormales y disfuncionales.

#### *La organización como sistema político*

La metáfora política enfoca los diversos conjuntos de intereses, de conflictos y de juegos de poder que configuran las actividades organizacionales.

Este punto de vista nos muestra a las organizaciones como sistemas de gobierno donde la dominación se ejerce según diferentes formas de legitimación de la autoridad. Así, se entiende que las organizaciones, como los gobiernos, emplean sistemas de “régimen” como medios para crear y mantener el orden entre sus miembros. En las organizaciones, las variedades de régimen más comunes son la autocracia, la burocracia, la tecnocracia, la cogestión, la democracia representativa y la democracia directa.

**VENTAJAS.** Esta metáfora nos ayuda a aceptar la realidad de la política como

un aspecto inherente a la vida de la organización, y también a reconocer sus posibilidades en la creación del orden social. Así, podemos ver que los aspectos aparentemente formales de la organización, como son los objetivos, la estructura, la tecnología y los estilos de liderazgo, tienen una dimensión política.

El estudio de la organización como sistema ha aportado el modelo de “intereses, conflictos y poder”, mediante el cual pueden ser comprendidos el papel fundamental del poder y la relación entre política y organización.

Contribuye a desterrar el mito de la racionalidad de la organización al señalar que los objetivos de la organización pueden ser racionales para los intereses de algunos miembros, pero no para otros. En el significado ideológico de la racionalidad encontramos que ésta es invocada como un mito para superar las contradicciones inherentes al hecho de que una organización es a la vez un sistema de competición y un sistema de colaboración.

Nos ayuda a superar la idea de que las organizaciones son sistemas funcionalmente integrados, pues señala las tensiones desintegradoras vinculadas a los diversos tipos de intereses sobre los cuales se construye la organización. Estas tensiones son la causa de que muchas organizaciones se caractericen como sistemas escasamente acoplados.

Nos anima a reconocer las implicaciones sociopolíticas de diferentes tipos de organización y los papeles que las organizaciones representan en la sociedad.

LIMITACIONES. Este modo de comprensión suele llevarnos a una creciente politización de la organización. Así, al ver la política en todas partes, existe el riesgo de que el uso de la metáfora pueda generar cinismo y desconfianza en situaciones donde no los había con anterioridad.

El análisis de los intereses, de los conflictos y del juego por el poder puede dar pie a una interpretación maquiavélica que sugiera que todos intentan burlar a los demás. De tal modo que, en lugar de crear nuevas intuiciones y conocimientos que nos ayuden a tratar con la divergencia de intereses, puede suceder que la metáfora se reduzca a una herramienta para ser usada en beneficio de nuestros propios intereses.

Una limitación potencial consiste en exagerar el poder y la importancia del individuo en la organización y minusvalorar la dinámica del sistema social.

### *La organización como cultura*

La idea de las organizaciones como culturas nos ofrece otra forma de dirección y diseño de las organizaciones a través de los valores, las creencias, las normas, los rituales y otros modelos de significados compartidos, que guían la vida organizacional.

Este enfoque ha recibido una atención creciente por los investigadores de las culturas corporativa y colectiva.

La perspectiva de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son

esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros, quienes las concretan en series de reglas y relaciones.

Con este punto de vista podemos observar que las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones realizan una función interpretativa, actuando como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dando sentido al contexto en el cual trabajan.

VENTAJAS. Tal imagen dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización, por ejemplo la toma de decisiones con base en técnicas cuantitativas.

Nos ofrece un nuevo punto de vista para la creación de la acción organizada, pues destaca que la organización se apoya en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados (por ejemplo, la influencia del lenguaje, las normas, las ceremonias, los ritos y otras prácticas sociales que comunican las ideologías clave, los valores y los credos de la acción organizada). De aquí la idea de tratar a la cultura corporativa como un “aglutinador normativo”, soporte de toda la organización.

Ayuda a reinterpretar las relaciones organización-entorno y la dirección estra-



técnica como procesos de representación social. Esto es, se construyen concepciones de lo que son y de lo que se intenta que sean las organizaciones (por ejemplo: “ser los primeros en la industria de las computadoras”) y se actúa en esos dominios a través de las definiciones que se les imponen (por ejemplo, las

firmas de un sector desarrollan un lenguaje para entenderse en su mercado y alinean sus acciones de acuerdo con un patrón de amenazas y oportunidades).

Contribuye a la comprensión del cambio organizacional. Comúnmente, los procesos de cambio se han conceptualizado como un problema de cambiar

tecnologías, estructuras, habilidades y motivaciones de los empleados; aunque esto es parcialmente correcto, el cambio efectivo también depende del cambio en las imágenes y los valores que guían las acciones. Por ello, el cambio organizacional implica un cambio cultural.

LIMITACIONES. A través de la metáfora cultural, y apoyándose en la idea de que una fuerte cultura de la organización es esencial para el éxito, algunos desarrollos teóricos han llegado a utilizar la manipulación ideológica y el control como estrategia de dirección (especialmente aquellos trabajos que abogan por convertir a los directivos en héroes populares que modelan la cultura de su organización). Los directivos pueden influir en la evolución de la cultura intentando fomentar los valores deseados, pero nunca pueden llegar a controlar la cultura.

Una vez que se ha revisado en qué consisten los puntos de vista de las metáforas que observan a la organización como una máquina, como un organismo, como un sistema político y como una cultura, así como sus ventajas y limitaciones más importantes, presentaré algunas ideas más específicas sobre la forma de realizar el análisis organizacional empleando estas mismas metáforas.

La premisa central consiste en considerar que las organizaciones pueden ser muchas cosas y ninguna al mismo tiempo. Por tanto, una organización me-

canicista diseñada para lograr objetivos específicos puede ser, simultáneamente:

- a) Una organización capaz de sobrevivir en ciertos entornos pero no en otros
- b) Un sistema político donde la gente compite por lograr sus propios fines
- c) Un ambiente cultural que se caracteriza por diversos valores, creencias y prácticas sociales

En el estudio de diagnóstico de la situación a investigar, primera etapa del análisis de la organización usando las metáforas, el punto de partida es la descripción de las situaciones por las que atraviesa la organización al momento de llevar a cabo el análisis. Pero, ¿qué metáforas nos ayudan a dar sentido a las situaciones por las que atraviesa la organización?

Podríamos comenzar por la metáfora mecanicista e interrogarnos ¿en qué sentido la organización que examinamos es como una maquinaria? ¿la evolución de la organización ha conducido hacia una organización más burocrática? El resultado del examen de nuestra organización mediante la metáfora mecanicista probablemente nos conducirá a establecer su grado de burocratización. Al observar nuestra organización mediante la metáfora organicista nos encontraremos con cuestiones tales como: ¿cuál es la naturaleza del entorno de la organización? ¿cuáles son las tareas críticas que influyen en la habili-

dad de la organización para sobrevivir? Desde el punto de vista de la metáfora política podemos enfocar el estilo de la toma de decisiones y determinar su grado de descentralización; también podríamos trazar los intereses competitivos que han constituido la historia de la organización que estudiamos. Mirando desde la perspectiva de la metáfora cultural podemos establecer si se ha construido una cultura de afinidad corporativa alrededor de los valores compartidos por los directivos. Una interrogante fundamental sería: ¿existe una filosofía corporativa de trabajo comprometida con la calidad y en función de una adecuada relación con el cliente?

De esta forma, empleando las metáforas que consideramos pertinentes para el estudio de las situaciones que enfrenta la organización, llegamos a un diagnóstico que pretende interpretar el carácter de la situación organizacional.

En la segunda etapa, que se refiere a la evaluación crítica, se precisa establecer el punto de vista que adoptará nuestro análisis: un punto de vista directivo nos lleva a establecer ciertas aseveraciones sobre la situación como más útiles, y ciertas metáforas serán más sugestivas que otras. Si nos aproximamos al análisis desde un punto de vista de crítica social, otras metáforas podrían resultar más poderosas en la interpretación.

Con este método de análisis de la organización es que tomamos en cuenta la complejidad de una situación contrastando, una frente a otra, las interpretaciones logradas desde las metáforas.

## CONCLUSIONES

El análisis organizacional a través de metáforas es un método que nos permite comprender a las organizaciones empleando distintos puntos de vista para interpretar los sucesos que en ellas se manifiestan. Su utilidad es tanto teórica como práctica, pues ayuda a sugerir alternativas para la toma de decisiones en situaciones específicas y complejas.

El estudio de las organizaciones mediante metáforas se realiza, en primer término, elaborando un diagnóstico de la situación de la organización aplicando las distintas metáforas, con lo cual se genera un conjunto de interpretaciones respecto de la situación organizacional. El segundo paso del análisis es la evaluación crítica, que consiste en contrastar entre sí las distintas interpretaciones obtenidas en el diagnóstico, para determinar su potencialidad explicativa según sea el propósito del análisis (auxiliar al directivo en la búsqueda de soluciones, o hacer la crítica social del comportamiento organizacional).

Entre las contribuciones de esta forma de abordar el estudio de las organizaciones se destacan tanto la flexibilidad para la comprensión de situaciones organizacionales (sin perder rigor en la interpretación) como el grado de apertura hacia la creatividad, haciendo posible la generación de nuevas metáforas que guíen nuestro pensamiento en la comprensión de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Alvesson, Mats

- 1997 "The play of metaphors", en Pfeffer Jeffrey, *New directions for organization theory*, Oxford.

Ibarra Colado, Eduardo

- 1990 *Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto. Estrategia, estructura y evento*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (Cuadernos Universitarios), México.

Morgan, Gareth

- 1986 *Imágenes de la organización*, Rama, Madrid.

- 1996 "An afterword: Is there anything more to be said about metaphor?", en David Grant y Cliff Oswick, *Metaphor and organizations*, Sage Publications, Londres.

Morin, Edgar

- 1984 *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa (Col. Hombre y Sociedad, Serie Cladema), Barcelona.

Pfeffer, Jeffrey

- s/f *Organización y teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México.

Senge, Peter H.,

- 1999 *La quinta disciplina*, Granica Vergara, Buenos Aires.