

## La metáfora mecánica y biopsíquica en el análisis organizacional

**Andrés Abad**

*Escuela Politécnica Nacional (Quito-Ecuador)*  
andres.abad@epn.edu.ec

**Martha Cobos-Cali**

*Universidad del Azuay (Cuenca-Ecuador)*  
mcobos@uazuay.edu.ec

**Matías Abad**

*Universidad del Azuay (Cuenca-Ecuador)*  
matabad@uazuay.edu.ec

Fecha de presentación: 20 de marzo de 2017 • Fecha de aceptación: 24 de mayo 2017

Artículo de investigación

## Resumen

Este artículo tiene por objetivo reflexionar sobre el análisis organizacional basado en las metáforas siguiendo la línea de Gareth Morgan y se plantean dos de ellas que comparan a la organización, o bien como si fuera o una máquina o como un organismo biopsíquico, para tener una mejor comprensión de la dinámica adaptativa que tienen las organizaciones con su entorno. La metáfora se constituye en un instrumento que ayuda a la comprensión de las organizaciones contemporáneas caracterizadas por un alto grado de complejidad y que están siendo sometidas a un entorno cambiante y cada vez más incierto. Se plantea, además, la idea de una doble metáfora de la organización: como si fuera máquina y organismo biopsíquico de manera simultánea.

**Palabras clave:** administración, teoría organizacional, análisis organizacional, metáforas organizacionales.

**JEL:** M19 Otros.

## Abstract

The aim of this article is to reflect on the organizational analysis based on metaphors following the line of Gareth Morgan and two of them are proposed that compare the organization, either as a machine or as a biopsychic organism, in order to have a better understanding of the adaptive dynamics that organizations have with their environment. The metaphor is an instrument that helps the understanding of contemporary organizations characterized by a high degree of complexity and that are being affected by a changing and increasingly uncertain environment. It also raises the idea of a double metaphor of the organization: as if it were a machine and a biopsychic organism simultaneously.

**Keywords:** management, organizational theory, organizational analysis, organizational metaphors.

**JEL:** M19 Other.

## Resumo

Este artigo tem por objetivo refletir sobre a análise organizacional com base em metáforas seguindo a linha de Gareth Morgan, propondo-se duas delas, que comparam a organização ora com uma máquina ora com um organismo biopsíquico, para se ter uma melhor compreensão da dinâmica adaptativa que as organizações têm com seu entorno. A metáfora se constitui em um instrumento que nos ajuda a compreender as organizações contemporâneas caracterizadas por um alto grau de complexidade e que estão sendo submetidas a um entorno mutável e cada vez mais incerto. Propõe-se, além disso, a ideia de uma metáfora dupla da organização: como máquina e organismo biopsíquico simultaneamente.

**Palavras-chave:** administração, teoria organizacional, análise organizacional, metáforas organizacionais.

**JEL:** M19 Outros.

## Introducción

Este artículo recupera la idea original de Morgan (1990), quien en su libro *Imágenes de la organización* entrelaza la metáfora con el análisis organizacional. En esta perspectiva, se postula en este texto una mirada para el análisis organizacional que está basado en dos metáforas fundamentales que comparan la organización como si fuera una máquina o como si esta fuera un organismo biopsíquico. Esta reflexión tiene como objetivo ampliar la comprensión de la dinámica adaptativa que tienen las organizaciones con los factores externos e internos que la rodean.

En este orden de ideas, y rescatando la perspectiva de análisis organizacional que pueden ofrecer las metáforas, el artículo propone, además, la metáfora de la banda o cinta de Moebius, como medio para analizar la capacidad que deben desarrollar las organizaciones empresariales contemporáneas a la exigencia de responder de forma dinámica, articulada, ágil y pertinente con dos visiones: la eficiencia productiva que, desde la época de Taylor, no ha perdido vigencia en las empresas, y que se visualiza en la metáfora de la máquina y de la dimensión humana, representada en el individuo que, además de tener intereses de realización en el espacio organizacional, constituye la razón por la que las organizaciones se diferencian unas de otras, en términos de éxito o fracaso, cumplimiento o no los objetivos.

Desde el nacimiento de la teoría administrativa, con la llamada *administración científica* propuesta por Frederick Taylor (1911), la preocupación por el logro de la eficiencia organizacional a través de diferentes medios se ha constituido en una preocupación constante por parte de algunos estudiosos de la ciencia administrativa. Desde esta perspectiva, el individuo es considerado tan solo como un “instrumento” para el logro de los objetivos organizacionales. En contrapunto a esta perspectiva se ubican los paradigmas radicales de la administración contemporánea que buscan en el espacio

organizacional un lugar de emancipación para los individuos, considerados como seres biopsíquicos.

Las dos perspectivas de pensamiento, aunque distintas, confluyen acerca de la influencia del entorno en el que las organizaciones se desenvuelven. Por un lado, la concepción de la empresa como sistema cerrado y mecánico —que tenía Taylor (1911)— correspondía a una época en la que la demanda de bienes y servicios superaba la oferta, debido al impacto de la Revolución Industrial que con el tiempo provocó una necesidad de mejorar el rendimiento en los talleres y las fábricas (Aktouf y Suárez 2012), y que demandaba atender de forma eficiente las necesidades de la población.

En el ámbito administrativo, la modernidad estuvo vinculada a la Revolución Industrial que buscaba la optimización de la productividad lo que permitió la divulgación de las ideas de Adam Smith acerca de la división del trabajo; luego las de Charles Babbage sobre la especialización del trabajo sobre la base de una racionalidad productiva (Sobral y Peci 2013). En las primeras décadas del siglo XXI, el hombre está atado a las cadenas del consumismo, al extremo que pone en peligro la supervivencia de su especie, debido a su afán desenfrenado por satisfacer necesidades creadas.

Estas visiones se enmarcan en el entorno y en su compleja dimensión que impone las condiciones desde múltiples perspectivas, a las cuales, como sistema abierto, debe responder para sobrevivir en el medio. Las empresas, como organizaciones sociales, se encuentran demarcadas por el entorno, que el mismo ser humano ha creado con sus decisiones respecto a su relación consigo mismo, con otros individuos y con la naturaleza que lo rodea. De forma concreta esta última arista de la organización se visualiza y se explica en la metáfora de que la organización es como un organismo biopsíquico.

Considerando que el fenómeno organizacional es un tema de mucha complejidad, se han tomado en cuenta herramientas teóricas y simbólicas que permiten abrir derroteros para una mejor comprensión de lo que sucede en estos sistemas técnicos y sociales; esta metáfora permite establecer un margen suficientemente amplio en medio de los dos paradigmas radicales de la teoría administrativa que se han planteado, para ver la organización de forma dinámica, teniendo como base la eficiencia administrativa, por una parte y el individuo y el entorno, por otra.

Por tratarse de una investigación de carácter reflexivo, para el presente artículo se ha realizado un análisis bibliográfico-documental sobre los temas relacionados a la teoría administrativa y los estudios de la organización; para ello se recurrió a una recopilación de las principales fuentes teóricas que relacionan la administración y la teoría organizacional con las ciencias humanas y sociales. Al tratarse de un tema relacionado con una corriente alternativa en el estudio de las organizaciones y la ciencia gerencial, se adoptó una postura crítica en la selección y el manejo de la documentación señalada, lo que llevó a establecer conclusiones de carácter general y a un manejo conceptual de las categorías de las metáforas en la organización.

## La organización como centro de análisis

Es interesante incursionar en el análisis organizacional partiendo de los textos fundantes de la administración que ofrecen una mirada abarcadora y explícita de la organización. Esta perspectiva es producto de la formación profesional de los autores clásicos en administración, que provenían de las ciencias sociales como psicólogos, sociólogos, filósofos, entre otros, que centraron su análisis en la organización.

La época de algunos estudiosos de la administración, como Hall (1983), Etzioni (1961) y Schlemenson (1988), de los cuales se toma el concepto de organización, se ubica entre los años 1960 y 1980, considerada como la época dorada del capitalismo y, en consecuencia, cuando se incentivó el desarrollo de los conceptos: empresa, disciplina administrativa y estrategia. Para ese entonces, las escuelas teóricas más representativas, como la escuela clásica, la escuela humanista, la neoclásica y la teoría de sistemas ya se habían propuesto y experimentado al interior de las empresas, y cuyos principios permanecen vigentes en las organizaciones contemporáneas, conforme lo señalan Aktouf y Suárez (2012).

Este artículo postula que la concepción de la organización es el objeto de estudio de la administración, como una ciencia social aplicada. Para Schlemenson (1988, 38): “La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de

una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación”. En esta definición el propio autor destaca seis dimensiones para el análisis que son:

1. El proyecto en el que se sustenta la organización.
2. La estructura organizativa.
3. La integración psicosocial.
4. Las condiciones de trabajo.
5. El sistema político.
6. El contexto.

Sobre el proyecto hay que destacar aspectos que sustentan la organización, entendida como una idea a ser creada para satisfacer ciertas necesidades, que obliga a la formulación de políticas explícitas y compartidas. La estructura organizativa se concentra en la definición de funciones y responsabilidades, donde los roles deben ponerse en juego, tomando en cuenta que existe una separación entre los roles y las personas. La integración psicosocial se refiere a las relaciones interpersonales, tanto con la autoridad como con los pares, centrada en los conflictos reales y potenciales en la organización.

Las condiciones de trabajo se refieren a la satisfacción y realización por parte de los miembros de una organización, así como su identificación y compromiso con las tareas. El sistema político se concentra en el sistema de autoridad en la coordinación de las distintas tareas de los miembros, que se perfilan como grupos de interés. Finalmente, la última dimensión relacionada con el contexto se refiere al intercambio dinámico con el exterior en condiciones de cambio, crisis o turbulencia, que obliga a repensar acerca de los límites de la organización (Schlemenson 1988). Por su parte, Etzioni propone:

Las organizaciones se caracterizan por: 1. divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos; 2. la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; 3. sustitución de personal. La naturaleza y las clases de organizaciones por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras (Etzioni 1961, 3).

Y Hall (1983, 32) señala que: “Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables. Un orden normativo, rangos de autoridad. Sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas. Por lo general. Con un conjunto de objetivos”.

El elemento central que resaltan los autores citados previamente se refiere a que la organización se comporta ante todo como una unidad social o una colectividad, que posee objetivos identificables por el grupo social que, en términos de metáfora, se puede asimilar como un organismo biopsíquico, que cambia de acuerdo a las motivaciones, el trabajo y el esfuerzo en su interior. En el caso específico de las empresas, el objetivo tiene un énfasis de rentabilidad predeterminado para su existencia, en el que la eficiencia es una condición *sine qua non* para maximizarla.

Este andamiaje se ha establecido para responder a la necesidad de eficiencia, que se puede analizar desde la metáfora de la organización como máquina, en el que todas sus partes trabajan coordinadamente para alcanzar el objetivo propuesto. Un aspecto fundamental en el entendimiento de las organizaciones en la actualidad es el entorno; este indica la naturaleza de los bienes y servicios que el mercado requiere, y que, a su vez, demanda de las organizaciones empresariales. Del mismo modo, el entorno define la viabilidad técnica para realizar determinados productos, en la medida que se pueda proveer de los recursos naturales, físicos, financieros y tecnológicos que son necesarios para materializarlos en productos terminados.

De acuerdo con los planteamientos estudiados y con las condiciones actuales de las empresas, se han identificado dos elementos básicos con los cuales se deben enfrentar y coordinar las organizaciones contemporáneas, de forma flexible y ágil, de acuerdo con los requerimientos internos o externos. Estos son: a) la eficiencia, que la podemos entender a la organización como una máquina; y b) el grupo humano que la conforma y que se puede entender como un organismo psicosocial. Así se establece la metáfora, concebida como una de doble rostro, por su capacidad de ser al mismo tiempo máquina y organismo.

## La metáfora como medio para entender la organización

El análisis de la organización, desde la perspectiva de los especialistas en ciencias sociales, permite a los administradores dimensionar la organización en su complejidad, en la que juegan una serie de elementos que interactúan para dar lugar a la realidad, a la que hay que responder de forma pertinente y coordinada.

Desde el punto de vista epistemológico, la organización es el objeto científico de estudio de la administración, siendo esta última una agrupación humana creada con un propósito específico y, por tanto, sujeta a un modelo de gestión o a un sistema sociotécnico (Schlemenson 1988). Tiene una complejidad en su interpretación, por lo que ha sido estudiada a través de imágenes, metáforas y paradigmas, para ayudar a su comprensión.

Morgan (1990) mira las relaciones metafóricas como una base entre los procesos de comprensión de la vida y los del análisis organizacional; para ello, la existencia de una relación de identidad expresa lo metafórico: A es [como] B. Es en realidad un modo de pensar que se aplica a una situación determinada. Dice el autor que “teorizamos o comprendemos situaciones de igual modo que intentamos formular imágenes y explicaciones que ayuden a hacernos una idea de su naturaleza fundamental” (Morgan 1990, 2). Para otros autores, existen tan solo tres metáforas básicas, y consideran la organización sobre la base de tres paradigmas fundamentales y metáforas. El mecanicista, que mira a la organización como una máquina; el organicista, que la compara con un organismo; y el holográfico, que la asume como si fuera similar a un cerebro (Múnera Uribe 2007).

Hatch (2013) expresa que para la comprensión de las corrientes teóricas se pueden usar metáforas; así, la teoría clásica mira la organización como una máquina, la teoría moderna la ve como un organismo biopsíquico, la teoría simbólico-interpretativa la observa como una cultura y la teoría posmoderna la entiende como un *collage*. La teoría clásica mira al directivo como un ingeniero que opera una máquina organizacional; la moderna como un empleado de un sistema de adaptación; la simbólica-interpretativa como un componente de lo simbólico; y la posmoderna como un *teórico artista*.

Sin embargo, Hatch (2013) advierte ciertas limitaciones en el uso de la metáfora en la teoría organizacional, ya que aparecen puntos ciegos (*blind spots*) porque el uso de la misma implica pasar por alto las diferencias y extender demasiado la apropiación de la metáfora cultural oculta tras otras realidades, pero no es posible desestimarla para la comprensión de la teoría organizacional.

En esta lógica, las metáforas no son realmente teorías, sino más bien *precursoras* de ellas, tal como lo ha advertido Bacharach (1989); por tanto, abusar de ellas distorsiona la imagen de la organización, ocultando otras realidades. Con todo, ninguna metáfora podrá proveer de una visión lo suficientemente completa; sin embargo, no debería desestimarse su uso como un apoyo al análisis organizacional.

## La organización como máquina

El uso de metáforas puede ignorar el hecho de que algo pueda ser dos cosas al mismo tiempo, verbigracia, la organización vista como máquina y organismo biopsíquico al mismo tiempo. Consideramos que, debido a la complejidad actual, una misma organización se puede comportar como varios aspectos de las metáforas al mismo tiempo. En una organización vista como máquina –como algo mecánico– cada parte tiene definido un rol dentro de la función del conjunto, pero no es apta para los cambios; es decir, sus directivos tienden a gestionarlas como piezas de relojería, perfectamente alineadas y cumpliendo funciones específicas.

Normalmente, las partes se relacionan unas con otras en función de los objetivos finales de la máquina y un error en los procesos tendería a alterar el funcionamiento de todo su mecanismo. En suma, los empleados son una suerte de autómatas en el sentido funcional. La mirada de la organización como máquina permite alcanzar procesos de alta productividad, puesto que “el modo de pensar mecanicista está arraigado en nuestra concepción diaria de la organización, y que es muy difícil organizar de cualquier otro modo” (Morgan 1990, 4).

El modelo mecánico o de sistema técnico contempla a la organización como una simple coordinación de acciones humanas con el exclusivo fin de

producir y distribuir determinados objetos y/o servicios. Las personas están organizadas a través de roles o funciones que deben cumplir para alcanzar metas operacionales. En suma, el sistema busca alcanzar mayor producción con menor consumo:

Las organizaciones mecanicistas tienen gran dificultad de adaptación a los cambios de circunstancias, ya que fueron diseñadas para conseguir determinados objetivos y no para las innovaciones, cosa que no debe sorprender, pues las máquinas normalmente se diseñan con un solo propósito, dados unos materiales de entrada, transformarlos en un producto de salida específico y pueden realizar diferentes actividades solamente si han sido diseñados para hacerlos (Morgan 1990, 25).

La teoría administrativa humanista (denominada teoría X desarrollada por Douglas McGregor) se basó en supuestos incorrectos de la naturaleza humana, lo que originó que se construya un modelo de gestión centrado en la dominación y el control por parte de la gerencia. Las personas son consideradas medios para alcanzar la productividad, entendida esta como el incremento del rendimiento de las inversiones de los accionistas. Estos supuestos negativos afirman que el ser humano tiene una tendencia a rehuir el trabajo y por ello la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que logren alcanzar los objetivos que la organización espera de ellas (McGregor 2007).

Por otro lado, la motivación en un sistema técnico se logra mediante un sistema de incentivos que busca satisfacer las necesidades *extrínsecas* de las personas, esto es, pagando sueldos acordes con las funciones de cada cargo o a través de retribuir a las personas de forma proporcional a la contribución que cada uno realiza al sistema productivo-distributivo (Pérez López 2002). Las necesidades extrínsecas que se tratan de cubrir con el salario son las fisiológicas y de seguridad, descuidándose la satisfacción de las necesidades de orden psicológico o superior de acuerdo con Maslow (1991). De esta manera se crea una cultura organizacional en la que las personas dependen de un premio o un castigo para rendir en el trabajo, limitando sus posibilidades de crecimiento.

## La organización como organismo biopsíquico

La metáfora de la organización como si fuera un organismo en general, y organismo biopsíquico en particular, centra su análisis en la gestión de las necesidades y sus relaciones con el entorno. En esta lógica, aparece el concepto de adaptación al ambiente, cuya perspectiva ha copado por cerca de 50 años los estudios organizacionales, en donde se puede apreciar, de una manera implícita, la visión de las llamadas escuelas de recursos humanos. La biología se constituye como la fuente de ideas y reconoce la visión de la ecología de las poblaciones que se relacionan con un determinado hábitat. Las relaciones entre moléculas, células, tejidos, organismos y especie se comparan con las relaciones entre individuos, grupos, organizaciones y poblaciones. El individuo es, por tanto, la célula básica desde cuya comprensión se establecen las necesidades. Adicionalmente, se comprende que las organizaciones viven un ciclo en el que nacen, crecen, se desarrollan y mueren (Morgan 1990). La teoría de la organización como organismo biopsíquico contempla a los empleados como personas con necesidades complejas que buscan satisfacer:

Nos encontramos pensando en ellas como sistemas vivos, existiendo en un medioambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades [...] En este proceso la teoría de la organización se convierte en una especie de biología en la cual las relaciones y diferencias entre “moléculas”, “células”, “organismos”, “especies” y “ecología” son paralelos a aquellos de “individuos”, “grupos”, “organizaciones”, “poblaciones (especies)” y su “ecología social”. Y continuando esta línea de investigación los teóricos de la organización han creado muchas nuevas ideas para entender cómo funcionan las organizaciones y los factores que la influyen en su buen estado (Morgan 1990, 30).

El paradigma de la organización como organismo biopsíquico da lugar al desarrollo de las teorías psicosociológicas que comenzaron con los estudios en Hawthorne de Elton Mayo, que identificaron la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo. La motivación en un sistema organizacional se logra en la medida que se busca satisfacer las necesidades *intrínsecas* de las personas, esto es, aquellas necesidades que buscan el crecimiento interior de las personas. Aparece, entonces, el humanismo en la organización o una forma de mirar al ser humano en el contexto de trabajo (González 2007).

La teoría Y de Douglas McGregor está basada en supuestos sanos sobre las personas: el ser humano no rechaza el trabajo y por consiguiente tiene la capacidad de controlarse y dirigirse a sí mismo. Las personas se comprometen por las recompensas intrínsecas (estima y autorrealización) que les genera alcanzar determinados logros. El ser humano común busca nuevas responsabilidades y posee una aptitud de innovación en la solución de problemas (McGregor 2007).

La teoría Y defiende el principio de integración de los objetivos individuales con los de la organización. Las necesidades del individuo, por tanto, no quedan subordinadas a las de la organización. Se busca alcanzar una administración participativa a través del equilibrio de poder, donde la reflexión crítica del empleado es necesaria para construir un mensaje intracomunicacional donde el cambio implica el respeto a los valores individuales y a las normas democráticas de una sociedad. El proceso de definición del propósito de una organización centrada en un modelo organicista se caracteriza por ser participativo y negociador, es decir, se busca que la comunicación sea ascendente y horizontal (Pérez López 2002); cuando una empresa está organizada de forma horizontal se produce una mayor integración entre áreas o departamentos (Fernández Rodríguez 2007).

## Una doble metáfora

Nuestra reflexión considera, además, que una organización puede compararse con una doble metáfora, como una cinta que se dobla sobre sí misma, que en el caso de la organización esta se transforma, simultáneamente, como una máquina y, otras veces, como un organismo biopsíquico.

Burns y Stalker (1961) son los primeros en establecer esta doble mirada considerando los sistemas organizacionales mecanicista y orgánico como los sustanciales para el análisis de la gestión, pues los consideran como dos polaridades en las formas que adoptan los sistemas gerenciales cuando tienen que adaptarse a los cambios; pero estas dos miradas pueden ser observadas también de una manera en la que se pueden analizar sus contrastes: un sistema organizacional mecánico es apropiado para las condiciones estables, un orgánico para las condiciones de cambio y transformación. Además, los sis-

temas orgánicos no son jerárquicos mientras que los mecánicos permanecen sólidamente estratificados.

La metáfora de la organización como máquina se acerca al concepto de *instituciones voraces*, pues atraviesa el concepto de alienación, tan propio de las tareas metódicas. Se entiende el concepto de instituciones voraces en la medida que “exigen lealtad exclusiva e incondicional y tratan de reducir la influencia que ejercen los papeles y los *status* competidores sobre aquellos que desean asimilar por completo. Sus demandas respecto a las personas son omnívoras” (Coser 1978, 14). La naturaleza de estas instituciones u organizaciones —que para el análisis se las considera como sinónimas—, reprueba una relación diádica que resta afecto y energía a la comunidad de la cual son miembros.

Los ejemplos de estas instituciones son las comunidades religiosas, los movimientos políticos sectarios y algunas empresas que trabajan bajo el esquema de redes de consumo o empresas multinivel. Sin embargo, deben distinguirse de las *instituciones totales* analizadas por Erving Goffman, puesto que estas últimas tienen una barrera que limita su comunicación con el mundo, que frecuentemente es de carácter físico como las cárceles, hospitales psiquiátricos o campos de concentración (Coser 1978).

Las instituciones voraces neutralizan las influencias de los compromisos familiares, pues constituyen una amenaza para el segmento social que lo condicionan; no solo las barreras para esta limitación son de naturaleza física o social, también se caracterizan por construir barreras en el ámbito simbólico, e incluso recurren a mecanismos de adhesión voluntaria para hacer parecer que han elegido “voluntariamente” incorporarse a ellas.

Estas instituciones, además, desarrollan mecanismos de motivación para activar la lealtad y la adhesión, pues no es posible para ellas mantenerse vigentes sin un proceso permanente de autoalimentación, pues de lo contrario sus militantes podrían tener otro vínculo que les generaría una falta de compromiso con su institución, que normalmente son exclusivas y entran en conflicto con la sociedad moderna, por ejemplo, el celibato obligatorio exigido por el clero católico para obtener devoción absoluta, en el que claramente se aprecian principios que no son acordes al desenvolvimiento de la sociedad contemporánea.

En este punto de reflexión cabe anotar que la metáfora de las organizaciones entendidas como organismos biopsíquicos permite estudiar sus procesos de inserción social, así como sus relaciones y adaptaciones con el entorno. Un organismo biopsíquico está permanentemente en búsqueda de relaciones y de energía con su entorno; por ello, la inserción de las organizaciones en los procesos sociales es un sistema de adaptación ecológica. Por tanto, se trata de un sistema abierto, donde es fácil percibir que los cambios sociales impactarán de manera inmediata los procesos que se gestan en el espacio organizacional. Por otra, estas relaciones con el contexto permiten avizorar que la sociedad global es un proceso dinámico.

Desde la lógica de lo global, es entendible que, si se producen cambios o crisis, las influencias en las organizaciones son inmediatas. Estos ámbitos pueden entenderse en lo social, lo político, lo tecnológico, lo cultural y lo económico. Esta mirada incluye “dos dimensiones que, si bien son analíticas, y de hecho se da una relación estructural entre la totalidad de las organizaciones y la sociedad global en que se insertan, sirven de alguna manera para especificar el área de contacto entre la organización y el medioambiente” (Gallart, Ortega y Suárez 1976, 12). Estas dimensiones responden al contexto interorganizacional y al contexto global.

Dentro del contexto interorganizacional, pensando en la organización como un sistema abierto, se puede decir que la relación entre organizaciones puede influir en el conflicto, es decir, en los procesos internos de la misma, pues en un sistema abierto que dialoga con el entorno, nada permanece aislado. Sobre la influencia del contexto global en la organización que presume un esquema básico de adaptación, puede ser caracterizado como crisis en la sociedad que es igual a conflicto y cambios en la organización. Y esto solo es comprensible si se mira la sociedad global como “un sistema de relaciones internacionales en el que la sociedad está inmersa, así que no solo tenemos que tomar en cuenta la estructura social, política y económica de nuestra sociedad, sino su relación y dependencia con esa estructura internacional” (Gallart, Ortega y Suárez 1976, 16).

Para Aktouf y Suárez (2012) las circunstancias descritas en relación con la crisis en la sociedad están relacionadas con las nuevas realidades económicas de la globalización que implica un llamado para que se modifiquen las prácticas de la economía, la administración y la teoría organizacional; ade-

más, mencionan como circunstancia fundamental el fracaso del capitalismo financiero en detrimento del capitalismo industrial.

En la órbita de la ecología de las organizaciones y sus mecanismos de adaptación, Guiot (1985) se refiere a la relación de los procesos organizacionales y el comportamiento; en ese sentido, el autor plantea que los objetivos organizacionales no son otros que aquellos asignados por los seres humanos. Aquí aparece entonces la relación ecológica individuo-población. Guiot (1985) menciona que ha existido un escaso interés de abordar la temática del ambiente por parte de los autores clásicos de la administración como Taylor (1911), Fayol (1916) o el mismo Weber (1922). Y más bien se concentraron en los procesos internos, mirando a las organizaciones como sistemas sociales cerrados, esto es, una visión mecánica de la organización.

Por otra parte, si estamos ubicados en el análisis de la órbita externa del análisis organizacional es importante ubicar que la influencia de lo global puede venir también con la idea de imponer modelos de desarrollo o perspectivas de cómo reformular la sociedad, pues los “modelos de organización trasplantados a nuestros países a raíz de las ideologías desarrollistas y modernizantes presentan serios problemas de ambientación” (Gallart, Ortega y Suárez 1976, 136).

Ya se ha mencionado reiteradamente que las organizaciones son sistemas abiertos que dependen de las transacciones con su medioambiente, donde hay una necesidad de adaptación para poder sobrevivir. En ese medioambiente hay elementos constitutivos que son concebidos en función de una relación dialéctica entre estabilidad/inestabilidad, homogeneidad/heterogeneidad y hostilidad/actitud favorable.

Guiot (1985) establece las relaciones entre medioambiente y estructura a través de la teoría de las contingencias, y menciona que los estudios de medioambiente y dirección distinguieron dos tipos de sistemas de dirección: sistema mecánico y sistema orgánico. De tal manera se corrobora que las metáforas más comunes se centran en las dos. Es así que los sistemas estables operan como un sistema mecánico y los inestables son parecidos a los sistemas orgánicos. Adicionalmente, el autor menciona a Lawrence y Lorsch, quienes determinaron en la estructura de la organización los grados de diferenciación e integración, debido a que el medioambiente plantea exigencias a la estructura organizacional.

Otro de los autores que se puede analizar como referente de las relaciones de la organización con el medioambiente es el sociólogo Amitai Etzioni, que escribió el libro clásico *Organizaciones modernas* (1961), en el que llama la atención que las teorías clásicas de la administración se concentraban en buscar mayor eficiencia y eficacia en las organizaciones; en contraste, la teoría de las relaciones humanas resaltaban los elementos emocionales y no racionales. Y, además, tomaba en cuenta la organización informal.

Esta fue la conclusión a la que llegó Elton Mayo, luego de los estudios en Hawthorne realizados entre 1927 y 1932, que lograron un notable reconocimiento en especial por haber identificado “la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo y el modo en que los grupos laborales pueden satisfacer estas necesidades” (Mayo en Morgan 1990, 29).

Lo que nos interesa de lo expuesto en la parte final es enmarcar el enfoque de las relaciones humanas como perteneciente a una organización de tipo orgánico biopsicosocial, puesto que el punto central radica precisamente en el individuo que interactúa con sus *necesidades* en medio de un entorno dinámico, buscando mecanismos de adaptación.

Los elementos más sobresalientes en la concepción de la organización se constituyen alrededor del organismo biopsíquico, creado alrededor de objetivos preestablecidos, para lo cual utilizan la división del trabajo, los niveles de autoridad y coordinación, la técnica y la tecnología que combinan recursos de forma eficiente, en el marco de un entorno que delimita la organización.

## Conclusiones

La administración toma fuerza, a través de las teorías organizacionales, para orientar la forma en la que se pueden lograr los objetivos en determinados momentos del desarrollo de la disciplina. Sin embargo, los planteamientos de la escuela clásica de la administración, orientada unilateralmente a lograr la eficiencia productiva, no han perdido vigencia en las organizaciones modernas. Estas propuestas de una u otra forma, responden a los elementos analíticos que se deben tener en cuenta para direccionar una organización empresarial en nuestro tiempo.

El uso de la metáfora constituye una alternativa de análisis válido para el estudio y la comprensión de las organizaciones modernas, caracterizadas por un alto grado de complejidad, en la medida que son múltiples los factores que las afectan y de las cuales depende el cumplimiento de los objetivos planteados a largo plazo, enmarcadas en un entorno cambiante y cada vez más incierto.

Las metáforas, en realidad, son enunciados que sostienen que dos fenómenos son isomórficos; es decir, que tienen propiedades en común; las metáforas son herramientas discursivas que pueden conducir a los teóricos de la administración a desarrollar proposiciones e hipótesis como consecuencia del análisis de los fenómenos organizacionales.

Es esta perspectiva de análisis, en un momento concreto, cuando se requiere la coordinación de esfuerzos para materializar un producto, la organización se relaciona con la metáfora de la máquina; o, cuando se requiere de la creatividad y esfuerzo de los individuos para crear un producto que responda a una necesidad de adaptación en el medioambiente, la organización se relaciona con la metáfora del organismo biopsíquico. En este orden de ideas, mirar la organización de manera simultánea con una doble metáfora representa lo cerrado y lo abierto, la simplicidad y complejidad, dentro de la multiplicidad de los aspectos que confluyen en la organización.

Se destacan dos elementos que se consideran sobresalientes: la organización es como organismo biopsíquico, porque el fundamento de la misma es la intención humana de reunirse racionalmente y coordinadamente alrededor de un objetivo común; y la organización es como una máquina cuando un todo se subdivide funcionalmente; ambas, en todo caso, se enfrentan a un entorno cada vez más dinámico y cambiante.

En suma, esta oscilación entre un sistema mecánico y un orgánico, como lo refieren Burns y Stalker (1961), es de tipo elástico, pues no son dicotomías radicales, ya que es un movimiento en la que la organización puede situarse desde una relativa estabilidad hasta un relativo cambio; y, en algunos casos, simultáneamente, puede estar inmersa en ambas polaridades.

## Referencias

- Aktouf, Omar, y Tirso Suárez. 2012. *Administración: tradición, revisión y renovación*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Bacharach, Samuel B. 1989. "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation". *Academy of Management Review* 14, No. 4: 496-515.
- Burns, Tom, y George Stalker. 1961. "Mechanistic and Organic Systems". En Shafritz, Jay, Ott Steven y Jang Yonk Suk, edit., *Classics of Organization Theory*, 198-201. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Coser, Lewis. 1978. *Las instituciones voraces*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Etzioni, Amitai. 1961. *Organizaciones modernas*. Ciudad de México: Hispano Americana.
- Fayol, Henry. 1916. *Administration Industrielle et Générale*. París: Dunod.
- Fernández Rodríguez, Carlos. J. 2007. "El discurso del management: tiempo y narración". *Monografías* 248, No. 11: 223-277.
- Gallart, María Antonia, Eduardo H. Ortega y Francisco Suárez. 1976. *La inserción de las organizaciones en los procesos sociales*. Buenos Aires: El Coloquio.
- González, Luis. 2007. "Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral". *Revista Eleuthera*, No. 1: 42-63.
- Guiot, Jean M. 1985. *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona: Herder.
- Hall, Richard H. 1983. *Organizaciones, estructura y proceso*. Madrid: Prentice Hall.
- Hatch, Mary J. 2013. *Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- Maslow, Abraham. 1991. *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- McGregor, Douglas. 2007. *El lado humano de las empresas*. Ciudad de México: McGraw-Hill / Interamericana S.A.
- Morgan, Gareth. 1990. *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.
- Múnera Uribe, Pablo. 2007. *La idea de organización*. Medellín: Zuluaga.
- Pérez López, Juan Antonio. 2002. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: RIALP S.A.
- Schlemenson, Aldo. 1988. *Análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.
- Sobral, Filipe, y Alketa Peci. 2013. *Administração: Teoria e Prática No Contexto Brasileiro*. São Paulo: Pearson.
- Taylor, Frederick W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. Nueva York: Haper & Brothers.
- Weber, Max. 1922. *Economía y sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.