

ENSAYO

ANALOGÍA Y METÁFORA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL UN EJEMPLO: LA ORGANIZACIÓN COMO CÁRCEL

Analogy and metaphor in organizational analysis. An example: The organization as a jail

Jairo E. Carrillo G.

Universidad Nacional de Colombia

RESUMEN

Este ensayo busca mostrar cómo la analogía y la metáfora constituyen recursos metodológicos adecuados para describir y comprender aspectos centrales de la dinámica organizacional, no accesibles por otros métodos. Como ilustración se hará énfasis en la metáfora que asocia las organizaciones con el concepto de prisión psíquica o cárcel virtual.

Palabras clave: análisis organizacional, organizaciones, metáfora, analogía, psicología organizacional

ABSTRACT

This essay is aimed to show how analogy and metaphor are suitable methodological resources in order to describe and understand core aspects of the organizational dynamics, inaccessible by any other means. As an illustration, emphasis will be put on that metaphor which associates organizations with the concept of psychic prison or virtual jail.

Key words: organizational analysis, organizations, metaphor, analogy, organizational Psychology



Se pretende mostrar cómo analogía y metáfora constituyen recursos metodológicos adecuados para describir y comprender aspectos centrales de la dinámica organizacional, no accesibles por otros métodos. Se hará énfasis, a manera de ilustración, en la metáfora que asocia las organizaciones con el concepto de prisión psíquica o cárcel virtual.

LA NUEVA RETÓRICA O LA TEORÍA DE LA ARGUMENTACIÓN

La contribución más significativa a la fundamentación teórica contemporánea del uso de la analogía y la metáfora en las ciencias sociales es la del filósofo y abogado polaco Chaim Perelman, nacido en 1912, precursor indiscutible de la *nouvelle rhétorique*. Es ésta una tendencia filosófica que en los años cincuenta del siglo XX, asumió la tarea de rehabilitar la retórica clásica en el sentido original de Platón y Aristóteles, es decir, el arte de persuadir no sólo con recursos y figuras ornamentales sino con la voluntad de mostrar la verdad, la belleza o la bondad de una postura teórica o de una apreciación frente a un producto o problema del espí-

ritu humano. Para dicho autor, la ausencia de técnicas de razonamiento aceptables pero distintas a las derivadas de la lógica formal dejaría sin objeto a la filosofía moral, la filosofía política y la filosofía del derecho, puesto que los juicios de valor y los “principios de toda conducta serían puramente irracionales, expresión de nuestras tradiciones, de nuestros prejuicios y de nuestras pasiones” (Perelman, 1998, p. 10-11). En psicología ocurre algo parecido: no siempre todas las observaciones y planteamientos pueden extraerse de métodos incontrovertibles que conduzcan a teoremas demostrables mediante una lógica operatoria, ni es posible someter la totalidad de los problemas al análisis experimental riguroso o al registro estadístico sistemático como pre-requisito para su examen. Tanto en la investigación científica como en la práctica profesional –quizá más en esta última, desde luego– es frecuente que el psicólogo se encuentre de pronto en un dominio en el que se trata de establecer lo que es preferible, lo que es aceptable y razonable sin que sea posible derivar deducciones formalmen-

te correctas, ni inducciones que posibiliten llegar a supuestos principios universales.

Apoyándose en Aristóteles, Perelman recuerda que hay dos tipos de razonamiento, el analítico y el dialéctico; el primero se estudia en la lógica formal, en tanto que el segundo es el objeto de la teoría de la argumentación. Para Aristóteles un razonamiento es dialéctico si sus premisas están constituidas por opiniones generalmente aceptadas “por todos, por la mayoría o por los filósofos” (Aristóteles, *Tópicos*, 100^a, 22-24 y 30-31). Su valor argumentativo no se deriva de una probabilidad calculable sino de su “razonabilidad”, como cuando en el mundo organizacional intentamos responder preguntas tales como: ¿la gerencia participativa es o no la mejor forma de gobierno corporativo?, ¿le conviene a esta empresa adoptar una política de gestión del conocimiento?, ¿cuándo debemos promover a nuestro personal a posiciones de jefatura y cuándo resulta mejor “importarlos”?, etc. Hay, entonces, un vasto mundo de situaciones y problemas en donde no es posible demostrar nada, en el sentido matemático, sino solamente argumentar y hacerlo en forma tal que se logre la aceptación (o el rechazo) de la tesis debatida. Se hace necesario, por lo tanto, desarrollar una teoría de la argumentación que cubra todo el campo del discurso no demostrativo en donde jamás se puede aportar evidencia irrefutable.

A esa tarea se consagró el filósofo polaco en un esfuerzo por establecer las condiciones bajo las cuales es posible construir argumentaciones que procuren una visión de lo real aceptable a un auditorio que las encuentra razonables o plausibles. Un elemento central en esa teoría argumentativa lo constituye el uso de la analogía y la metáfora, tal como lo presenta en *L'Empire Rhétorique et Argumentation*, su última obra, publicada en París en 1977 (Perelman, 1998).

ANALOGÍA

El razonamiento analógico ha sido ampliamente utilizado en filosofía, en ciencias sociales y también en las naturales, como un valioso recurso que permite expresar mejor el sentido de una afirmación, con propósitos tanto persuasivos como pedagógicos. Del mismo modo, en el lenguaje corriente es frecuente su empleo como ocurre con los refranes. “Tanto da el cántaro al agua que al fin se rompe”; “eso es llover sobre mojado”; “en el país de los ciegos el tuerto es rey”, etc. En estos casos el enlace analógico va implícito, pero su generalizada comprensión permite con-

cluir que se trata de un *mecanismo espontáneo de funcionamiento de la inteligencia humana* y, a la vez, un recurso comunicacional de mucho valor.

Según Perelman la analogía puede entenderse como un símil, “... cuya fórmula más general es A es a B como C es a D” (Perelman, 1989, p. 570), en donde más que una relación de semejanza hay, al decir de Grenet, una *semejanza de relación* (citado por Perelman, 1989, p. 570). La relación entre A y B es denominada por Perelman el *tema* mientras que la existente entre C y D es el *foro*, palabra de etimología latina cuyo significado etimológico lo acerca a nociones tales como *llevar* o *transferir*. La analogía cumple su cometido gracias a que el foro es mejor conocido que el tema, como ocurre en los refranes arriba mencionados que sirven de foro a múltiples relaciones del tipo “A es a B” que el orador supone pueden clarificarse con la ayuda de la *semejanza de relación* proporcionada por el foro cuya comprensión inmediata e intuitiva se da por supuesta. Es muy conocida en algunos países latinoamericanos la analogía contestataria que proclama que “... la justicia militar es a la justicia, como la música militar a la música”, a través de la cual se pone en duda la competencia de los militares para administrar justicia.

Perelman identifica algunos requisitos para que se dé la analogía: uno es el ya nombrado de la asimetría de conocimiento entre tema y foro; otro el que pertenezcan a campos diferentes, puesto que si provienen del mismo estaremos frente a una simple semejanza, un ejemplo o una ilustración, pero no una analogía propiamente dicha.

Pero la analogía no siempre presenta cuatro términos, como puede suponerse al decir que “A es a B como C es a D”. En no pocas ocasiones se reduce a tres porque uno de ellos figura dos veces en el esquema, como cuando Heráclito exclama “El hombre, respecto a la divinidad, es tan pueril como el niño respecto al hombre” (citado por Perelman, 1989, p. 575)¹. Puede observarse aquí que, no obstante el uso común en tema y foro del término “hombre”, los campos de aplicación de ambos son bien distintos, lo cual posibilita el razonamiento analógico. También la analogía de tres términos se construye en ocasiones sobre un esquema “A es a B como A es a C”. Perelman ilustra este caso con un ejemplo extraído de Demóstenes: “Pero cuando se echa dinero al otro lado, como en un platillo de la ba-

¹ Obsérvese que aquí la analogía toma la forma A es a B como C es A.

lanza, se va éste llevándose consigo y arrastrando con él el razonamiento, y el que tal ha hecho ya no podría hacer cálculo de nada en forma correcta y sana” (p. 577).

Para refutar la argumentación analógica se debe comenzar por desvirtuar la semejanza de asociación a la que hicimos referencia. En el ejemplo sobre la justicia militar y la música militar, quien se proponga defender la primera puede intentar desvirtuar el argumento de que la segunda, es decir, la música militar, sea en realidad tan defectuosa como se insinúa. Tal objeción puede difícilmente prosperar, sin embargo, cuando el orador logra mostrar que tanto el tema como el foro dependen de un principio común. En psicología social y organizacional, por ejemplo, se acostumbra a definir la cohesión de un grupo por analogía con la de un cuerpo físico, aduciendo que, así como la cohesión de éste depende de la fuerza de atracción entre sus moléculas, del mismo modo la de un cuerpo social está constituida por la atracción interpersonal o la que ejercen ciertas características del grupo sobre sus integrantes. Ello podría significar, de paso, que algunas propiedades de la cohesión física se encontrarían, supuestamente, en la social o grupal.

Cuando una analogía es aceptada por un auditorio amplio, tal analogía triunfante guarda el potencial para producir una ampliación del campo de aplicación de las nociones incluidas en su tema y, simultáneamente, corre el riesgo de que se exagere la relación y se traslade ilegítimamente el razonamiento al terreno de la identidad. En la conocida comparación entre el fenómeno eléctrico de la atracción de los polos opuestos y la supuesta afinidad de temperamentos disímiles es claro el abuso, dado que en la realidad psicológica hay múltiples maneras de ser “opuestos” y aunque algunas pueden conducir a acercar a las personas, la mayoría de ellas impiden una buena comunicación, a diferencia de las dos únicas, involuntarias y estables polaridades electromagnéticas contrapuestas de la naturaleza física. En el campo organizacional se puede encontrar también esta dificultad, como cuando se compara al gerente con un director de orquesta para exigirle conducir su empresa con la sincronización y armonía que el segundo obtiene de sus músicos, lo cual es claramente imposible. Más adelante veremos el caso en el que se pretende asimilar el funcionamiento de la organización al de una máquina.

Anotemos, además, que una tal identidad es no sólo indeseable sino poco posible toda vez que la analogía, como observa el retórico belga, no recoge todos los as-

pectos contenidos en el foro; lo que en ella interesa como recurso argumental es “suscribir una cierta escogencia de aspectos que importa poner en evidencia en la descripción de un fenómeno” (Perelman, 1998, p. 159).

METÁFORA

La metáfora es, en general, “un acertado cambio de significación de una palabra o de una locución” (Quintiliano, citado por Perelman, 1989, p. 610), pero, en el contexto de la teoría argumentativa, Perelman la concibe como “una analogía condensada, resultante de la fusión de un elemento del foro con uno del tema” (p. 611). Esta capacidad de fusión es la causa de que la metáfora sea escogida muy frecuentemente en la creación literaria y filosófica e, incluso, parezca imprescindible. Perelman ilustra este aserto con la expresión de Pascal “... el hombre sólo es una caña, la más débil de la naturaleza; pero es una caña que piensa” (p. 617). De igual modo, cuando Hobbes exclama que “el hombre es lobo para el hombre”, hace uso de una metáfora que pone en evidencia muy contundentemente las dificultades que para una pacífica convivencia han experimentado siempre los seres humanos en todas las épocas. En el arte, la metáfora es insustituible para describir algunas características de las obras; por ello podemos decir que una escultura, que normalmente es inerte, tenga “movimiento propio” o que una obra musical, que sólo puede escucharse, presente cambios de “color” en su “textura” armónica.

Muchas metáforas, a fuerza de ser repetidas, se convierten en expresiones coloquiales o lugares comunes en los que la función metafórica deviene implícita. El “brazo” de la silla, o “encontrarse en un callejón sin salida”, son ejemplos claros; Perelman (1998) llama *catacresis* al primero (p. 162) y *metáfora adormecida* al segundo (p. 619). En ambos, el orador y el auditorio pueden no darse cuenta del carácter analógico involucrado y la expresión se torna natural y directa en sus consecuencias.

El uso de la metáfora en el análisis organizacional

El análisis de la realidad organizacional ha sido siempre una tarea que presenta enormes retos y dificultades. Intenta escudriñar la naturaleza, la estructura y el funcionamiento de las organizaciones como sistemas distintos de las comunidades, las tribus, las etnias, los grupos informales y otras formas de agrupación social. La teoría organizacional se esfuerza por construir conceptos, categorías e hipótesis destinadas a des-

cribir, interpretar y, de ser posible, explicar la vida y funcionamiento de las organizaciones. Una aproximación metodológica que se ha mostrado fecunda para adelantar este trabajo es la del autor canadiense Gareth Morgan (1991) quien propone la utilización a fondo de diferentes metáforas con el propósito de desvelar aspectos hasta ahora poco o nada comprendidos en el micro-universo organizacional. Para este autor, "... el empleo de la metáfora implica un modo de pensar y un modo de ver que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general... Muchas de nuestras ideas sobre la organización son metafóricas aunque pudiéramos no reconocerlas como tales. Por ejemplo, hablamos frecuentemente de las organizaciones como si fueren máquinas diseñadas para conseguir determinados objetivos y que operen fluida y eficientemente" (p. 3). Pero las consecuencias de tal manera de ver la organización van más allá de lo que podría ser visto como un mero artificio del lenguaje: *muy a menudo intentamos conducir y gestionar las organizaciones de un modo mecanicista*, resaltando las características que validan la metáfora y relegando aquéllas que no encajan.

Dado que, como se explicó antes, la metáfora es una forma especial de analogía y ésta sólo recoge aspectos parciales del foro para ponerlos en evidencia en la descripción de un fenómeno, Morgan hace intervenir varias metáforas en su análisis, con el objeto de que, en conjunto, le permitan elaborar una descripción lo más completa posible del universo de variables organizacionales requeridas para una cabal comprensión de este fenómeno humano de índole social y económica. En esta perspectiva, las imágenes metafóricas que Morgan crea presenta las organizaciones como:

1. Máquinas
2. Organismos biológicos
3. Cerebros
4. Culturas
5. Sistemas de gobierno
6. Prisiones psíquicas
7. Sistemas dialécticos-autopoiéticos
8. Instrumentos de dominación

LA ORGANIZACIÓN: ¿CÁRCEL PSÍQUICA O PRISIÓN VIRTUAL?

Ya hicimos una breve alusión a la metáfora de la máquina; examinemos ahora la de la "cárcel psíquica". En el Capítulo 7 de las *Imágenes* titulado "Examinando la Caverna de Platón", Morgan (1991), apoyado en el

conocido mito platónico expuesto en *La República*, que de por sí es ya una poderosa metáfora (Platón, 1995, Libro VII), observa que las personas en su cotidianidad personal y organizacional suelen permanecer atrapadas por ilusiones y percepciones defectuosas que no nos permiten apreciar la realidad tal como es, pero conservan, como el filósofo de la caverna, la posibilidad de zafarse de esos condicionamientos perceptivo-culturales para salir de la oscuridad y alcanzar la visión del mundo que la rodea que, de este modo, queda iluminado por nuevos conocimientos y por otras interpretaciones que desenmascaran las viejas formas de ver y estar en el mundo. En consecuencia, el autor canadiense asume la tarea de emplear la metáfora de la prisión psíquica para examinar algunas de las maneras en las que las organizaciones y sus miembros llegan a estar atrapados por construcciones de la realidad que, en el mejor de los casos, proporcionan un entendimiento imperfecto del mundo en el que operan. Tales construcciones pueden corresponder bien a pautas culturales internas o a elaboraciones mentales de origen inconsciente. Un ejemplo muy actual de lo primero podría ser la creencia en la invulnerabilidad contra ataques aéreos que tenía el Pentágono estadounidense antes de la catástrofe del 11 de septiembre de 2001, percepción que les impidió imaginar y precaverse contra otras formas de ataque enemigo por fuera de las que se tenían previstas. Sobre las relaciones entre la organización y el inconsciente, Morgan aporta varios ejemplos que muestran cómo nuestros impulsos y necesidades inconscientes pueden determinar la selección de políticas y estrategias de gestión; en tal sentido, es interesante su análisis sobre la relación entre la personalidad anal-compulsiva de Frederick Taylor, uno de los pioneros de la moderna administración, y su teoría de la dirección científica (Morgan, 1991, p. 195).

A partir de la metáfora de la cárcel psíquica, Morgan se pregunta: "¿Hasta qué punto es posible entender la organización como una manifestación perceptible de las fuerzas inconscientes? ¿Hasta dónde diseñamos modelos organizacionales a partir de mecanismos institucionalizados de defensa de una sexualidad reprimida? ¿Hasta qué punto las organizaciones burocráticas atraen y fomentan las personalidades anal-compulsivas?... ¿No conocemos acaso organizaciones de carácter narcisista enraizado en formas sublimadas de erotismo oral unidas a la satisfacción de necesidades individuales?" (p. 196).

Merced al recurso de esta metáfora platónico-freudiana, alcanzamos a apreciar cómo las organizaciones institucionalizan intereses y preocupaciones del inconsciente en el diseño de la estructura y de la cultura corporativas; las vemos dominadas por valores y estructuras patriarcales que son la prolongación inconsciente de las relaciones familiares con todos sus conflictos; podemos interpretar muchos de los gestos y construcciones simbólicas organizacionales como esfuerzos inconscientes de superación de nuestra desesperada condición de seres mortales y reconocer en la creación de sistemas simbólicos para el abordaje de intercambios de significados una ayuda para encontrar el sentido de la existencia, y para disfrazar el miedo inconsciente a nuestra vulnerabilidad y transitoriedad.

Para otros autores como Deleuze (1968), Althusser (1976), Foucault (1984), y Melossi & Pavarini (1985), no sólo la organización se asimila metafóricamente a una cárcel sino que es la sociedad contemporánea en su conjunto la que puede concebirse como un gigantesco penal en donde la familia, la escuela, los medios, la iglesia y, en general todas las instituciones y organizaciones, cumplen de algún modo la misión de ser aparatos ideológicos del Estado que operan a través de la ideología como expresión de los intereses de la clase, con una función central de carácter represivo. Al respecto Deleuze (1968) ha hablado ya de *las sociedades de control* y Althusser llegó a afirmar que, "... todas las instituciones, organizadas en torno al modelo de la prisión, corroboran una misma estrategia: encerrar masivamente al proletariado y someterlo a la escala de valores del capitalismo industrial emergente" (Althusser, 1976, p. 338).

Foucault (1984) propone el concepto de *tecnología disciplinaria* para referirse a la vigilancia permanente que se impone tanto en la fábrica, como en la escuela, en el ejército, etc., que se expresa no solamente mediante castigos severos y ejemplares sino también a través de *micropenalidades* que operan sobre el tiempo (retrasos, ausencias, interrupción del trabajo), la actividad (falta de atención, descuido, falta de celo), la manera de ser (descortesía, desobediencia), la palabra (charla, insolencia), el cuerpo (actitudes "incorrectas", gestos impertinentes, suciedad), y la sexualidad (falta de recato, indecencia). Los castigos se administran mediante una serie de procedimientos sutiles, que van desde el castigo físico leve, a privaciones menores y a pequeñas humillaciones. Para Foucault: "se trata a la vez de hacer penalizables las fracciones más pequeñas de la conducta

y de dar una función punitiva a los elementos en apariencia indiferentes del aparato disciplinario: en el límite, que todo pueda servir para castigar la menor cosa; que cada sujeto se encuentre prendido en una universalidad castigable-castigante" (pp. 180-181).

A este respecto conviene recordar cómo el filósofo británico J. Bentham identificó tempranamente en el siglo XVIII cárcel y establecimiento de trabajo, cuando en su conocido proyecto del *Panopticon*, o casa de inspección, sostiene que es éste un concepto arquitectónico, "... aplicable a cualquier clase de establecimiento, en el cual cualquier clase de personas sea mantenida bajo inspección; y en particular a penitenciarías, cárceles, *casas de industria, work-houses, poor-houses, manufacturas, manicomios, lazaretos, hospitales y escuelas*" (citado por Melossi & Pavarini, 1985, p. 66. La cursiva es nuestra). En el *Panopticon* el ojo del patrón puede extenderse hasta tal punto que garantiza una capacidad de control de los subordinados minuto a minuto restringiendo su libertad de movimiento a través del aparato disciplinar explícita o tácitamente coactivo.

CONCLUSIONES

El uso de la metáfora de la cárcel psíquica (Morgan) o de la prisión en general (Foucault y otros), proporciona una base para comprender críticamente la organización en tanto que fenómeno social y humano y no sólo instrumento económico, facilita el diagnóstico de problemas organizacionales autocalificados, estimula la búsqueda bajo la superficie corporativa de procesos inconscientes relacionados con la obsesión anal de control que atrapan a la gente en modos insatisfactorios e improductivos de interacción organizacional, nos desafía a detenernos y a preguntar con intención crítica qué está sucediendo realmente en nuestro micro-universo empresarial y en el de las relaciones con su entorno; identifica muchas barreras existentes en la ruta hacia la innovación y el cambio, permite desentrañar los mecanismos que subyacen a ciertos fenómenos de liderazgo, nos hace más conscientes de los problemas de alienación que pueden afectarnos al interior de muchas organizaciones económicas y no económicas, desvela las relaciones que existen entre las organizaciones y su entorno político previniendo que asumamos posturas ingenuas y tecnocráticas asociadas frecuentemente con hipervaloraciones equivocadas del rol que juegan las organizaciones en nuestra sociedad. Finalmen-

te, como afirma Morgan, la visión del cautiverio lleva implícita, dialécticamente, la promesa de una posibilidad de libertad y, con ella, la necesidad de, "... liberar la energía atrapada de manera que pueda favorecer una transformación y cambio creativos y originar relaciones más integradas entre los individuos, los grupos, las organizaciones y sus entornos" (Morgan, 1991, pp. 216-218).

REFERENCIAS

- Althusser, L. (1976). *Para leer El Capital*. México: Siglo XXI.
- Aristóteles (1982). *Tratados de lógica*. Madrid: Gredos.
- Deleuze, G. (1968). *Michael Foucault*. París: Les Edition de Mimit.
- Foucault, M. (1984). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. México: siglo XXI,
- Melossi, D. & Pavarini, M. (1985). *Cárcel y fábrica, los orígenes del sistema penitenciario*. México: Siglo XXI.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfa-omega.
- Perelman, Ch. (1998). *El imperio retórico*. Bogotá: Norma.
- Perelman, Ch. & Olbrechts-Tyteca, L. (1989). *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*. Madrid: Gredos.
- Platón (1995). *La República*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sanquillo, J. (1989). *Michael Foucault: Una filosofía de la acción*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

