

Metodología, métodos, técnicas

Análisis metafórico

Una herramienta para los Estudios Culturales

Genaro Zalpa

Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones

Geertz (1990:20)

Resumen

El objetivo de este trabajo es proponer al análisis metafórico como una herramienta metodológica para el análisis cultural cuando se define la cultura como significación. Se aborda lo que son las metáforas, por qué pueden ser consideradas como herramientas del conocimiento interpretativo, y cómo llevar a cabo el análisis metafórico. Se ofrecen algunos ejemplos ilustrativos para su mejor comprensión. El artículo cierra con algunas reflexiones acerca de la relación de las metáforas y del análisis metafórico con la verdad y con el conocimiento científico.

Palabras clave: Cultura, Significación, Metáforas, Análisis Metafórico, Interpretación, Conocimiento

Abstract

The aim of this article is to introduce a methodological tool for the analysis of culture, whenever culture is defined as meaning. It is called metaphorical analysis. The article explains what metaphors are, why are they considered tools for interpretive knowledge, how to perform metaphorical analysis, and

some illustrative examples for a better understanding. The article closes with some reflections on metaphors and metaphorical analysis relationships with truth, and with scientific knowledge.

Keywords: Culture, Meaning, Metaphors, Metaphorical Analysis, Knowledge

Genaro Zalpa. Doctor en Sociología por la Universidad de York, Inglaterra. Profesor e investigador del Departamento de Sociología y Antropología de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Líder del cuerpo académico de estudios sobre cultura contemporánea. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Líneas de investigación: cultura religiosa; cultura y vida cotidiana. Ha publicado artículos en revistas nacionales y extranjeras. Es autor o editor, entre otros, de los siguientes libros: *El mundo imaginario de la historieta mexicana*; *La Trama y la Urdimbre. Ensayos de Historia Cultural* (con Mariana Terán Fuentes); *La vida cotidiana. Prácticas, lugares y momentos* (con María Eugenia Patiño); *¿El reino de Dios es de este mundo? El papel ambiguo de las religiones en la lucha contra la pobreza* (con Hans Egil Offerdal); *Cultura y acción social. Teoría(s) de la cultura*; *¿No habrá manera de arreglarnos? Corrupción y cultura en México*. Correo electrónico: gzalpa@gmail.com

El planteamiento de este trabajo parte del principio metodológico de que debe de haber una relación coherente entre la teoría y las herramientas de recolección y análisis de datos. En este caso, el punto de partida es simple: si la cultura se define como significación, la metodología no puede ser sino interpretativa (Geertz, 1990:20). De aquí la propuesta del análisis metafórico como una herramienta útil para la recolección y el análisis de datos en los estudios culturales.

Esta propuesta surge de una experiencia. Con frecuencia nos sucede a los investigadores embarcarnos en proyectos de pesquisa abordados desde perspectivas teóricas que nos plantean problemas metodológicos difíciles de resolver. Éste fue mi caso cuando emprendí una investigación sobre cultura organizacional, adoptando una definición de la cultura como significación social de la realidad (Zalpa, 2011:12; 148-155). Así, me ví frente al problema de cómo indagar la cultura, es decir el significado, de las organizaciones empresariales que había decidido estudiar. Durante mucho tiempo le dí vueltas a la pregunta: ¿cómo se recaban datos sobre el significado de las organizaciones? Incluso, de manera más general: ¿cómo se recaban datos sobre el significado de los fenómenos sociales? Me quedaba claro que no podía llegar a eventuales entrevistas con los directivos o con los miembros de las empresas (empleados y obreros) planteándoles

la pregunta: “¿Qué significa su organización?”, o algunas otras semejantes como: “¿Qué sentido tiene para ustedes su empresa? ¿Cómo interpretan ustedes su organización? ¿Cómo entienden ustedes a la empresa?”.

Imaginé también las siguientes respuestas: “nuestra organización significa mucho para nosotros”; “nuestra empresa tiene un sentido social”; “¿cómo que cómo la interpreto?; “la entiendo muy bien”; “no la entiendo, quién sabe qué quieren los patrones”; etcétera.

Estando en esos apuros, y pensando que para salir del atolladero sería más fácil definir la cultura como pautas de comportamiento cediendo a la tentación de modificar la perspectiva teórica para salvar el problema metodológico (a la manera del borracho de Kaplan –citado en Bourdieu, Chamboredon y Passeron, 1975:21– que busca debajo de un farol la llave que perdió en otro lugar alegando que allí hay más luz), cayó en mis manos el libro de Gareth Morgan (1986) *Images of Organization*,¹ con lo que se encendió una linterna que podía llevar conmigo precisamente a donde estaba buscando respuestas a mis preguntas; es decir, a buscar el significado de las organizaciones y de otros fenómenos sociales. A esa herramienta la llamaría después *análisis metafórico*.²

¡Claro, aquí está la herramienta metodológica que andaba buscando!, me dije. Las metáforas son significados, como la cultura. Entonces lo que tengo que hacer es entrevistar a los dirigentes de las organizaciones empresariales, a los empleados y a los obreros, pidiéndoles que me digan lo que para ellos es su empresa relacionándola con algo que la describa. Es decir, nuestra empresa es como... una flor, por ejemplo, o cualquier otra cosa que les parezca que la describe de la mejor manera. El resultado fue sorprendente y tuvo un beneficio adicional, no esperado, ya que al preguntarles el por qué de la metáfora empleada, los mismos entrevistados me ayudaron a hacer el análisis de los datos, del significado de las metáforas, es decir, de la cultura.

Pero no fue todo, también me di cuenta de que estaba recabando no únicamente el significado pensado, sino también el significado vivido: la cultura vivida. Así me surgió la idea de que el análisis metafórico podía emplearse también como herramienta metodológica para hacer investigación-acción participativa en el terreno de la cultura. Pero esto será tema de otro artículo.

1. Hay traducción al español: Gareth, M. (1990) *Imágenes de la organización*. Madrid: Librería Ra-Ma, Editorial Microinf.

2. No soy, desde luego, el único en emplear esta expresión. Véanse, por ejemplo, los trabajos de Emmanuel Lizcano quien, sin embargo, utiliza lo que llama el análisis sociometafórico como herramienta para el análisis del discurso, principalmente del discurso científico.

Como era de esperarse, después comprendí que el asunto no era tan fácil como parecía, porque el tema de la metáfora tiene muchas aristas, lo que dio pie a algunas reflexiones, aunque incipientes, sobre su definición, sobre su valor interpretativo y sobre su relación con la verdad.

Esto es lo que escribo en este ensayo metodológico, que tiene cinco partes. En la primera expongo sintéticamente lo que son las metáforas; en la segunda abordo la utilidad del uso de metáforas para el estudio de la significación. En la tercera hago la propuesta de un recorrido práctico para realizar el análisis metafórico; en la cuarta, que es la más amplia, pongo ejemplos de cómo he utilizado el análisis metafórico en algunas investigaciones empíricas sobre cultura organizacional. Como reflexión final, en la quinta parte planteo la discusión en curso acerca de la relación entre metáforas y verdad, basándome en la afirmación de Ricoeur de que se puede hablar de verdad metafórica (Ricoeur, 1994:7).

La metáfora

De acuerdo a Nöth (1995) hay dos maneras de entender y dos maneras de definir la metáfora. Una manera de entenderla es como un término que engloba a todas las figuras del lenguaje sin distinción entre ellas; es decir que todas las figuras son metafóricas. Y la otra es considerarla como una figura específica, diferente de otras como la metonimia, la aliteración, el oxímoron, la elipsis (véase, por ejemplo: Todorov, 1983:318-320). Pero Lakof y Johnson (1995:73-78) añaden una tercera manera de entenderla: como una figura que no engloba a todas sino solamente a algunas de las otras figuras, como la metonimia y la sinécdoque, ésta última considerada como un caso especial de metonimia.

Las maneras de definirla implican la utilización de uno de estos dos conceptos: el de transferencia de sentido y el de semejanza.

Quienes adoptan el primer concepto se refieren a la etimología de la palabra griega metáfora (*methaphorá*) que “significa precisamente transferencia, llevar de un lugar a otro” (Nöth, 1995:128-129), como también lo dice Michel de Certeau refiriéndose al uso actual de la palabra:

En la Atenas de hoy día, los transportes colectivos se llaman *methaphorai*. Para ir al trabajo o regresar a casa, se toma una metáfora, un autobús o un tren (De Certeau, 1996:127).

Esta idea de transferencia de sentido adopta, a su vez, dos formas. La primera implica que se traslada el uso de una palabra, o de una expresión, de un sentido literal a un sentido figurado; el diccionario de la Real Academia Española, por ejemplo, define a la metáfora como “tropo que consiste en trasladar el sentido recto de las voces a otro figurado, en virtud de una comparación tácita”. Este tipo de definiciones son, por decir lo menos, controversiales, como lo atestigua la discusión acerca de si se puede hablar de un sentido literal o si, por el contrario, todo el lenguaje es figurado y por lo tanto metafórico, como según Todorov dirían “Vico, Hamann, Rousseau, Nietzsche entre muchos otros” (Todorov, 1983:316). Según Haidar, Nietzsche considera que “las figuras fundan el uso del lenguaje, ya que éste es metafórico” (Haidar, 2007:25). Obviamente, si todo el lenguaje es metafórico, todas las figuras también lo son.

Debido a esa discusión, y como una manera de eludirla, en lugar de hablar de una transferencia de un sentido literal a uno figurado, algunos autores hablan más bien de la transferencia de un sentido habitual de las palabras, de las frases o de los discursos a otro no habitual. Así, por ejemplo, el sentido habitual de la palabra “pie” significa la extremidad inferior de los seres humanos, y la misma palabra se usa metafóricamente para referirnos a la base de una montaña: “el pie de la montaña”. Algunos extienden esta perspectiva hasta hablar de metáforas muertas, o zombies, que son aquellas que se usan tan habitualmente que ya no nos percatamos de que son metáforas como, precisamente: “pie de la montaña”, y de metáforas vivas, novedosas, como podría ser, por ejemplo, el pie de un argumento, para referirnos a su base, a su fundamentación.

Dado que, como dice Nöth (1995:128), las definiciones de la metáfora como reemplazo, sustitución y translación se basan en la misma idea de la transferencia de sentido, las definiciones utilizadas por Lakoff y Johnson se inscriben en esta perspectiva:

La esencia de la metáfora es entender y experimentar un tipo de cosa en términos de otra [...] Hemos descubierto que las metáforas nos permiten entender un dominio de la experiencia en términos de otro (Lakoff y Johnson, 1995:41; 158).

Para Nöth, en cambio: “la semejanza es la característica distintiva de la metáfora en su sentido restringido” (Nöth, 1995:128); esa característica la distingue de las otras figuras del lenguaje. Pero esta teoría de la semejanza tampoco está exenta de controversias, parecidas a las del sentido literal y el figurado, porque se inscriben en la discusión acerca de la iconicidad

o de la arbitrariedad de los signos. Umberto Eco, por ejemplo, rechaza la idea de que haya signos icónicos; o sea, signos que tengan las propiedades del objeto. Pero igualmente rechaza la idea de una completa arbitrariedad de la relación de los signos con los objetos, y se decanta más bien por una relación basada en convenciones culturales (Eco, 1978:325-360).

Sin tener, personalmente, bases suficientes para adoptar una u otra de las perspectivas para la definición de la metáfora, uso aquí la que proporciona el diccionario inglés Webster, que combina las dos, como la del diccionario de la Real Academia Española, pero que no hace, como ésta, referencia a un sentido recto, o literal: La metáfora es “una figura del lenguaje en la que una palabra o una frase que denota una clase de objeto o acción se usa en lugar de otra, sugiriendo una semejanza o una analogía entre ellas” (*Webster's Third New International Dictionary*).

Metáforas y conocimiento

De los planteamientos anteriores sobre la definición de la metáfora se desprende la posibilidad de utilizarla como instrumento de conocimiento.

Según Gimete-Welsh: “Jiménez Paton, en el marco de las ideas de Marco Tulio Cicerón, subraya el papel de la metáfora como proceso fundamental de la creación literaria, pero también de la creación de nuevos conceptos. Es decir: estamos ante la idea de que la metáfora desempeña una función de conocimiento en la medida en que hace notar la similitud entre cosas diferentes dentro de un contexto cultural” (Gimate-Welsh, 2007:8).

Para Lakoff y Johnson (1995:78), la función primaria, tanto de la metáfora como de la metonimia, es la comprensión. La metáfora cumple esa función por medio de la concepción de una cosa en términos de otra, y la metonimia la cumple cuando escogemos qué va a representar a qué; por ejemplo, en el caso de la metonimia “la parte por el todo”, la parte del todo que escogemos nos hace centrarnos en un aspecto del todo, aquel que elegimos para representarlo.

Nöth afirma que las metáforas no son naturales ni universales porque la percepción de semejanzas depende de códigos culturales, y que en el seno de las diferentes culturas pueden referirse a semejanzas reconocidas, o pueden mostrar semejanzas no advertidas previamente entre objetos que a primera vista son completamente diferentes y, en este sentido, ser utilizadas como instrumentos de conocimiento (Nöth, 1995:133. Véase también Eco 1978:325-360).

Ricoeur (1994) hace un planteamiento más general que abarca el campo de la retórica clásica y el de la semiótica, el de la semántica y el de la hermenéutica. Tanto la retórica como la semiótica, dice, toman como punto de referencia las palabras, lo que se vincula con la filosofía de Aristóteles. Para él, la metáfora se relaciona al mismo tiempo con la retórica y con la poética, por lo que se entiende como un desplazamiento de sentido con dos funciones, una de persuasión (retórica) y una mimética (poética). La semántica, en cambio, se refiere a las frases, no a las palabras aisladas, enlazándose más bien con la teoría de la semejanza, porque consiste en afirmar que algo *es como* algo. Finalmente, plantea la perspectiva hermenéutica desde la cual no hay que considerar en la metáfora sólo el nombre que se desplaza, sino también la relación que se opera entre dos términos, porque esta relación, que es de semejanza, es *creación de sentido*. Es decir, creación de conocimiento: “el lugar de la metáfora, su más íntima y última ubicación, no es el nombre, ni la oración, ni siquiera el discurso, sino la cópula del verbo ser. El metafórico ‘es’ significa al mismo tiempo ‘no es’ y ‘es como’. Si esto es realmente así, podemos hablar de verdad metafórica, en un sentido ‘tenso’ de la palabra ‘verdad’” (Ricoeur, 1994:7).

Es precisamente este metafórico “es como” lo que en este ensayo metodológico asocio con la cultura como significación. Decir que algo “es como” es enunciar el sentido que ese algo –una situación, un proceso, una institución– tiene para quien lo enuncia. Es conocer la cultura de una sociedad, de una colectividad, de un grupo. Incluso, me atrevo a ir más allá y apoyarme en Lakoff y Johnson (1995) y en Morgan (1986) para afirmar que las metáforas no solamente enuncian la cultura, sino que también la crean porque construyen el significado de la realidad.

Ya dije en la introducción que leyendo a Morgan me surgió la idea de utilizar las metáforas como herramientas para el estudio de la cultura organizacional. Las obras de este autor en las cuales me basé no tienen como objetivo proponer una metodología de investigación basada en metáforas, sino exponer las teorías organizacionales utilizando metáforas que hicieran notar las semejanzas básicas entre teorías a primera vista diferentes, y proponer la imaginación metafórica como una forma de impulsar la creatividad en la dirección (*management*) de las organizaciones. En su obra más conocida: *Images of Organization* (1986), Morgan propone la metáfora cultural –entender la organización como cultura– como una más entre otras: las organizaciones como máquinas, como organismos. Pero dado que al plantear la metáfora cultural asevera que la cultura crea realidad social creando significados, a mí me parece que todas las metáforas que él propone son culturales porque todas crean significados y, por lo tanto,

realidades sociales; es decir, que la metáfora cultural engloba a todas las otras metáforas. Después de esa obra publicó otra, basada en la anterior pero con orientación más pragmática: *Imagin.i.zation. New Mindsets for Seeing Organizing and Managing* (Morgan, 1997); en ella propone, como lo resume su subtítulo, nuevas formas de ver las organizaciones y su dirección, basadas en la imaginación metafórica. Con ese propósito expone algunas experiencias que tuvo en su trabajo como consultor en las que, para hacer el diagnóstico de los problemas de algunas organizaciones a las que asesoró, les pidió a sus directivos que los describieran utilizando metáforas: o sea, significados; es decir, cultura. De estas dos perspectivas, una más teórica y otra más pragmática, derivé la propuesta del análisis metafórico como herramienta para la investigación cultural.

Procedimiento

para el análisis metafórico

Idealmente, el análisis metafórico consta de dos fases. La primera consiste en pedirles a los actores sociales que describan por medio de metáforas el significado de lo que nos interesa conocer: organizaciones, situaciones, instituciones, grupos sociales, problemas, fenómenos naturales. La segunda, que corre a cargo de los investigadores, consiste en relacionar las metáforas usadas con lo que Putnam, Phillips y Chapman (1996) llaman “metáforas raíz”, nombradas así porque están en la base de otras metáforas, de tal manera que pueden resumirlas y relacionarlas con teorías.

El siguiente es un esquema del recorrido práctico de la primera fase del análisis metafórico.

- 1.- Selección de los actores sociales que, de acuerdo con nuestra investigación, nos interesa entrevistar; aquellos cuya cultura nos interesa conocer: un grupo, los miembros de una organización (directivos, mandos medios, empleados, obreros), un equipo encargado de alguna tarea específica, los interesados en resolver algún problema, una asamblea comunitaria. El número de participantes debe ser manejable para propiciar la participación. Puede variar desde una persona hasta, más o menos, treinta o cuarenta, sin que estos números representen un límite infranqueable;
- 2.- Presentación del investigador o de quien dirigirá la sesión, quien ofrecerá una breve explicación de la investigación, de sus objetivos y de la dinámica de la sesión;
- 3.- Se les pide a los entrevistados que describan por medio de metáforas el significado de lo que nos interesa conocer. En lugar de explicar lo que

son las metáforas, se les pone un ejemplo como: “nuestro equipo es como un tigre”. Se les instruye que no repitan la metáfora del ejemplo sino que se esfuercen por encontrar otras similitudes, es decir otras metáforas. Nuestra experiencia nos mostró que lo hacen sin mucha dificultad;

- 4.- Cuando se entrevista a una sola persona se le debe dar la oportunidad de que, eventualmente, proponga varias metáforas, hasta que quede satisfecha con una. Cuando los entrevistados son un grupo y proponen varias metáforas, se les pide que se pongan de acuerdo en alguna que describa mejor la situación;
- 5.- Una manera de facilitar el uso de las metáforas y su explicación es emplear el dibujo. Se ponen a disposición de los entrevistados algunas hojas en blanco, unas cartulinas o un rotafolio, así como lápices, plumas, plumones, o los actuales recursos electrónicos. De esta manera se puede decir que no sólo platican, sino que también dibujan las metáforas;
- 6.- La participación de los actores sociales cuya cultura se investiga no se limita solamente a proponer metáforas, sino que también se les involucra en su análisis por medio de una pregunta que es crucial: ¿por qué *esas* metáforas? Sus respuestas, fincadas en su competencia cultural (Eco, 1979:17), son el análisis del significado de lo que se describe con la metáfora; es decir, de la cultura. Si es posible, estas explicaciones se registran electrónicamente;

La segunda fase, consistente en proponer una metáfora raíz, es tarea de los investigadores. Se trata de buscar metáforas, o eventualmente elegir alguna de las utilizadas por los informantes, o por algún autor que sirva como referencia, que engloben las metáforas propuestas por los actores sociales, y que refieran a las teorías que se pueden utilizar para explicar los fenómenos sociales, lo cual depende del ámbito disciplinar en el que se ubica la investigación.

El esquema del recorrido práctico de la segunda fase es el siguiente:

- 1.- Análisis de las metáforas propuestas por los entrevistados y de sus dibujos si se hicieron, y particularmente de su explicación revisando los registros escritos o grabados;
- 2.- Buscar en la bibliografía disponible si las metáforas propuestas pueden referirse a alguna metáfora raíz (que pueden ser propuestas con ese nombre o con otros como metáforas madre, metáforas básicas, o sin utilizar el nombre de metáforas como cuando se habla de la sociedad como organismo), y si tal metáfora se relaciona con alguna teoría del ámbito disciplinar de la investigación. Ejemplos de metáforas raíz, aunque no

las llama así, son las empleadas por Morgan en el libro ya citado sobre metáforas, o imágenes, de la organización (Morgan, 1986).

Si no se encuentra alguna referencia bibliográfica, se procede a proponer una metáfora raíz. Cuando la investigación se lleva a cabo en equipo, sus integrantes discuten las propuestas hasta que se ponen de acuerdo en alguna, y en su relación con alguna teoría. En ambos casos se deben explicar claramente las razones de la elección de la metáfora raíz, de tal manera que sean discutibles en el seno de la comunidad de científicos (Popper, 1993:346).

Lo anterior quedará más claro con los ejemplos que siguen, tomados de la investigación sobre cultura organizacional en algunas empresas que se llevó a cabo en el año 2000.

Ejemplos de utilización del análisis metafórico

Hilos Termápolis³

La empresa Hilos Termápolis (HT) fue fundada en 1976 por el padre de los actuales directivos. Once años después, en 1987, la compañía tuvo que cerrar por dificultades que no se especificaron. Se reabrió en 1991, quedando bajo la dirección de cuatro hijos del fundador. Los cuatro tienen preparación profesional: dos estudiaron Administración de Empresas; otro Relaciones Industriales; y uno más, Informática. Se puede decir, entonces, que siendo una empresa familiar es al mismo tiempo una compañía profesionalizada. El fundador forma parte del Consejo de Administración y está al pendiente de la marcha del negocio, pero el manejo diario está bajo el control de sus hijos, los actuales directivos.

Lo anterior le da una fisonomía especial a esta empresa pues, al contrario de lo que ocurre en otros negocios familiares en las que el fundador controla casi todo, los actuales directivos de HT tienen amplios márgenes de acción. Además, su preparación profesional los ha dotado de herramientas para la administración profesional de la compañía, las cuales emplean en la práctica, y los hace estar abiertos a la búsqueda, a las innovaciones, y a la colaboración externa por parte de especialistas, tanto en los aspectos técnicos como en los aspectos administrativos.

La búsqueda de los mejores procedimientos de administración los hizo incursionar en la Planeación Estratégica que, a decir de ellos mismos, no les dio el resultado esperado, particularmente porque no pudieron estimular el interés ni la participación de los trabajadores. Recurrieron después, con

3. En los ejemplos se emplean nombres ficticios para preservar el anonimato de las organizaciones empresariales en las que se llevó a cabo la investigación.

mejores resultados, a implementar la certificación ISO 9000. La certificación los llevó a documentar su sistema de trabajo, lo que les permitió estandarizar los procedimientos y tenerlos por escrito; acortar los tiempos del proceso productivo; identificar áreas problemáticas para buscar mejorarlas; y, como marco de referencia, buscar la implementación de la Calidad Total y la Mejora Continua adoptando una mentalidad de calidad centrada en el cliente. Actualmente, se trabaja también con la Teoría de Restricciones para identificar áreas problemáticas, cuellos de botella.

Todo lo anterior ha llevado a la empresa a un buen nivel de productividad y de calidad. La mejora en la calidad ha sido reconocida por los clientes, quienes han aumentado sus pedidos de tal manera que se ha logrado, por ejemplo, que durante la temporada primavera-verano, que es tradicionalmente mala para la empresa textil en general, no se reduzca como antes el ritmo de trabajo. Se juzga que la mejora en la calidad del producto es lo que ha hecho que aumente la demanda por parte de los clientes. En el tiempo en que se llevó a cabo la investigación la empresa trabajaba a toda su capacidad, con tres turnos diarios, y un cuarto turno los fines de semana.

En este contexto, las metáforas empleadas por los directivos y por los trabajadores para describir el significado de su empresa fueron las siguientes:

Los directivos

“La empresa es como un capullo que quiere ser mariposa”. Ésta fue la metáfora que empleó uno de los directivos al referirse a la situación actual de la empresa. Para explicarla dijo: “la empresa está actualmente un poco feíta”, como los capullos. Pero, por otra parte, está inmersa en un proceso de transformación con una gran potencialidad, y en proceso de: “convertirse en mariposa”. La ve como una gran oportunidad para los directivos, quienes son responsables de conducirla con éxito hacia el futuro, o frustrar su desarrollo.

No se elaboró más esa metáfora, sino que otro de los directivos propuso otra con la que estuvieron de acuerdo: “Somos como un equipo”.

Ante la propuesta de esa metáfora, y siguiendo la idea de Morgan (1997:91-124) de que es importante saber de qué tipo de equipo se trata, el investigador preguntó: “¿Un equipo de qué?” Después de pensarlo un poco la respuesta fue: “¡Un equipo de remo!”.

Como se sabe, hay muchos tipos de equipos. En los extremos podemos colocar aquellos que, como el equipo de remo, no sólo no requieren sino

que les es perjudicial que se tengan iniciativas individuales una vez que se decide el objetivo, el papel, el ritmo y las acciones precisas que cada uno de los miembros tiene que realizar. Puede ser posible que los miembros del equipo participen en la planeación de los objetivos y de las estrategias, pero una vez en el agua, el líder marca el ritmo que todos deben seguir, y nadie debe decidir por su cuenta remar a un ritmo diferente. Todos deben hacer el esfuerzo, hasta el límite de sus capacidades, para cumplir su función en el equipo, que está definida con toda precisión. De esta idea resulta la definición de lo que significa ser buen miembro del equipo: es aquel que realiza, exactamente, las acciones que se esperan de él.

En el otro extremo podemos colocar como ejemplo a un equipo de fútbol soccer. Hay un entrenador, un capitán y también se planean las jugadas, pero el juego es muy impredecible y siempre quedan amplios espacios para la inspiración y las decisiones personales. Un buen jugador es más difícil de definir con exactitud, pues tiene que ser una mezcla de capacidad técnica individual, obediencia a un plan, e inspiración del momento basada en la evaluación de las situaciones. Un portero que mete gol no está realizando sus funciones, pero está contribuyendo, quizá en un momento decisivo, para conseguir los objetivos de su equipo.

La metáfora del equipo de remo refiere con claridad a una de las metáforas organizacionales básicas, que aquí llamamos metáforas raíz, propuestas por Morgan: la de la organización como máquina (Morgan, 1986:19-38). Aunque los miembros de un equipo de remo no son el conjunto de piezas mecánicas de una máquina, sino un grupo de seres humanos, se parecen, sin embargo, a una máquina en su aspiración de funcionar, en la expresión popular, “como relojito”. Se trata de que cada uno de los miembros siga exactamente, y poniendo todo su esfuerzo, las estrategias planeadas y el ritmo que marca el líder, el cual, según la marcha de la competencia, puede tomar decisiones con las que eventualmente pueden no estar de acuerdo, pero que tienen que secundar con su esfuerzo. Se puede decir que el equipo de remo es la metáfora que define a la cultura empresarial que efectivamente opera en la empresa, la que la hace ser lo que es y la que explica sus éxitos y sus limitaciones.

El problema que los directivos también perciben, es que, desafortunadamente para esta visión, el equipo de la empresa está formado por seres humanos que eventualmente pueden decidir, y deciden, no cumplir adecuadamente con su función, no hacer el esfuerzo esperado o, en el extremo, no jugar el juego: decidir que no son un equipo de remo o partes de una máquina.

Los trabajadores

Las metáforas empleadas por los directivos acerca de lo que es la empresa son correspondidas por la metáfora empleada por los trabajadores, sólo que ésta es más explícitamente la metáfora de una máquina: “La empresa era como un carro atorado, descompuesto. Ahora, con la certificación (ISO 9000) sigue siendo un carro, aunque el camino es mejor y las condiciones del carro también son mejores”.

Es decir, como el capullo en trance de convertirse en mariposa, el carro que estaba atorado y descompuesto –un poco feíto– está ahora en un camino mejor y en mejores condiciones. Pero es como un carro, es decir como una máquina. Así perciben los trabajadores a su empresa. Y añaden: “los trabajadores somos como una pieza mecánica del coche, o como la gasolina que lo hace funcionar. Cada quien tiene un trabajo específico, por eso es que somos una pieza mecánica del carro”.

Resulta obvio que las piezas de un carro deberían funcionar como se espera que funcionen, que pueden eventualmente fallar, pero que no toman decisiones ni tienen más responsabilidades que la de funcionar según el papel que deben desempeñar en el mecanismo del carro.

Y, sin embargo, no todo marcha sobre ruedas, como también lo perciben y lo reportan los directivos, pues los obreros en general (salvo pocas excepciones) no se sienten miembros del equipo de remo, no “jalan parejo”. El resultado es que no se logra acrecentar la productividad para llegar a los niveles óptimos que los directivos juzgan posibles. Tal cosa sucede pese a los esfuerzos de los dirigentes quienes, como se puede ver en la breve historia de la empresa, han utilizado diversos recursos administrativos como la planeación estratégica, la teoría de restricciones y la certificación ISO 9000 en la búsqueda de mayor calidad y productividad.

En efecto, de acuerdo con Morgan (1986:19-38), hay una premisa básica de este modelo que no es cierta, y que pone límites que son del modelo, no de la manera como se implementa ni de quienes lo implementan: los trabajadores no son, en realidad, piezas de una máquina. Es decir que ninguna organización se comporta como se planeó por el sólo hecho de haberlo planeado, no importando lo bien hecha y lo racional que sea la planeación. Una empresa no es, en realidad, una máquina que se construye y que se echa a andar. En las empresas y en cualquier organización se trabaja con seres humanos, los cuales tienen sus propios objetivos, motivaciones, deseos, preocupaciones, aspiraciones, por lo que los administradores de-

ben estar conscientes de que hay que hacer mucho más que planear para que las cosas salgan como se planearon, lo cual con frecuencia, en este modelo, se suele olvidar.

Dice Morgan que las siguientes frases de los obreros expresan las limitaciones del modelo: “Yo no me tengo que preocupar por eso”. “Esto no me toca”. “Es su responsabilidad, no la mía”. “No me dijeron que lo hiciera”. “Esto le toca al supervisor” (Morgan, 1986:36-37).

Estas mismas expresiones, con las mismas o con otras palabras, y otras expresiones similares, se escuchan también en HT. Por ejemplo, uno de los trabajadores expresó que no ve por qué tendría que dedicar parte de su tiempo libre a planear la marcha de la empresa o la mejora en la calidad de sus productos cuando “a los ejecutivos se les paga por asumir esa responsabilidad, no a los trabajadores”. Y los directivos se quejan de que cualquiera que sea la situación en un momento determinado, como estar eventualmente afrontando un problema específico de producción, a la hora de la salida los obreros tranquilamente se van, cuando su presencia en la fábrica por unos pocos minutos más podría ayudar a resolverlo. Los obreros tampoco toman la iniciativa para ayudar a resolver problemas, sino que esperan a que los supervisores los detecten y tomen cartas en su resolución. El asunto mismo de la calidad del producto lo ven como algo que no es de su competencia.

Es decir que, como característica del modelo, al estandarizar las funciones y especificar con precisión lo que cada quien tiene que hacer, indirectamente se especifica también lo que a cada quien no le toca hacer y, por consiguiente, no se le puede pedir que haga.

En suma, la imagen cultural de HT es la de la organización como máquina. La puesta en práctica de esta visión le ha permitido a la empresa tener éxito en el aumento de la productividad y de la calidad de sus productos y, consecuentemente, en la satisfacción de sus clientes. Pero esta cultura tiene sus limitaciones y los directivos de HT son conscientes de ellas y han hecho algunos esfuerzos, aunque según ellos mismos no los suficientes, para superarlas. Quizá cuando decidan dedicarle tiempo a analizar esta problemática puedan encontrar una variante de la misma cultura de la máquina que les permita minimizar sus aspectos negativos, o experimentar otras culturas organizacionales.

Suéteres de calidad

Otra de las empresas analizadas se dedica a la fabricación de suéteres. Aquí la designaremos con el nombre de Suéteres de Calidad (SC). La historia de la empresa es narrada de forma similar por el gerente, por la única empleada administrativa y por los trabajadores.

En la narración del gerente, la empresa fue fundada en los años cincuenta por sus padres logrando, casi inmediatamente, un éxito considerable que se reflejaba en las ventas. Además, toda la producción se vendía en la misma ciudad en la que está ubicada la compañía. En ese tiempo no era necesario preocuparse por la comercialización, sino solamente por la producción. La calidad de los suéteres era muy estimada y la empresa era líder en tecnología.

Posteriormente, según el gerente, esta situación fue afectada en gran medida por las políticas económicas del gobierno que, en aras del libre mercado, abrió las puertas a la importación de productos de otros países. Otro de los factores de esta política que afectó a la empresa fue la crisis económica de 1994, que fue precedida por una bonanza artificial durante la cual, argumenta el gerente, era tan barato el dinero que era insensato no endeudarse, con las consecuencias negativas conocidas, que no son privativas de esta empresa.

Por estas fechas están por salir del problema del endeudamiento que absorbió sus energías por un largo período. La empresa ya no es puntera en tecnología, pero tampoco es obsoleta. Actualmente, debido a la apertura del mercado, su problema es el de la comercialización. Tiene capacidad instalada ociosa y se dedica, en parte, a la maquila, aunque hacerlo no es rentable. Es cien por ciento más rentable producir su propia marca.

La historia interna de la organización está entrelazada con la historia de la familia. Inicia con el éxito de los fundadores de la empresa. Siguió la esperanza de poner la dirección de la empresa en las manos del hijo mayor, malograda por su muerte accidental, lo que hizo que se diera el ingreso emergente de otro de los hijos a la misma. En la actualidad se tiene la esperanza depositada en que llegue a asumir la gerencia otro de los hijos que ostenta una mayor capacitación, y que tiene práctica administrativa adquirida en grandes empresas ajenas a la familia. La relación con la historia de la familia se dejó sentir también en una descapitalización inoportuna de la empresa por una toma de utilidades para beneficiar a cada uno de los hijos del matrimonio fundador.

Los fundadores participan todavía en la dirección del negocio. Por una parte supervisan diariamente su marcha, y por otra parte se reservan las decisiones que impliquen mucho capital o compromisos de largo plazo.

Como se dijo arriba, en líneas generales, aunque aportando algunos detalles, esta misma historia es contada por el empleado administrativo y por los trabajadores, por lo que está muy cercana a lo que algunos de los teóricos de la cultura organizacional llaman la historia mítica de la organización, que forma parte de su cultura (Ott, 1989:26ss; Hansen y Kahnweiler, 1993).

El gerente

La primera metáfora empleada por el gerente de SC fue la de un león dormido. Al proponerla tomó una hoja de papel de su escritorio y pergeñó el dibujo de un león.

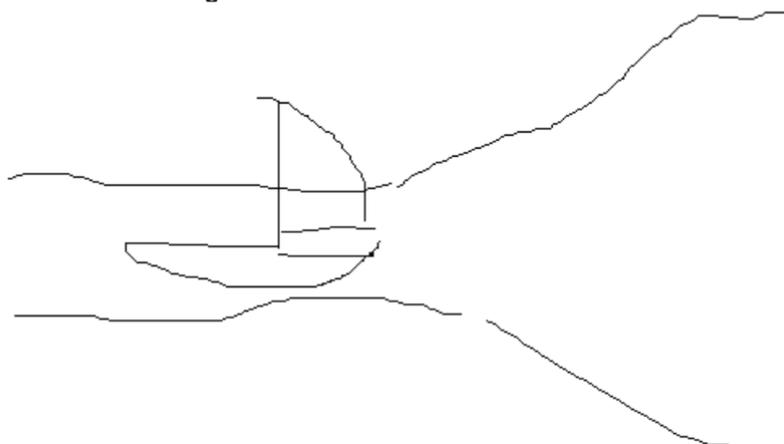
Figura 1 - León dormido



Intentó explicar el por qué de la metáfora, refiriéndose a la fuerza del león que, al estar dormido, no la estaba utilizando, pero que tal vez despertara y... No satisfecho con esa metáfora, tachó el dibujo y propuso otra: la metáfora de un barco, del cual también hizo un dibujo que fue completando con otros elementos a medida que fue explicando el significado de la misma:

SC es como un barco que, en sus primeros años, navegó en aguas tranquilas y con un rumbo bien definido. Era como un barco navegando en un canal como el de Panamá: la dirección de la navegación está determinada por el canal, las aguas son tranquilas, y los miembros de la tripulación saben qué hacer y saben que haciendo lo que tienen que hacer la navegación será exitosa. Se navega casi con piloto automático.

Figura 2 - Barco en el Canal de Panamá



En una época determinada (en el momento de la apertura de los mercados) el barco salió del canal y llegó a mar abierto. Allí se tuvo que enfrentar a las marejadas, las corrientes, los vientos y, en ciertos momentos, a las tempestades. En los momentos más críticos ha estado a punto de hundirse, pero ha logrado mantenerse a flote. El problema más importante que ha tenido que afrontar es el rumbo de la navegación. En el canal no había problema, se navegaba en la única dirección posible, pero ahora que se ha salido a mar abierto el barco no tiene un rumbo definido.

Figura 3 - Barco en mar abierto



Ya sorteó las peores tempestades, está razonablemente reparado y tiene buenos motores para poder navegar con éxito. Lo que se necesita es echar el ancla para fijar el rumbo. Una vez que el barco tenga un rumbo definido, un puerto al cual dirigirse y una mano firme en el timón, los esfuerzos de todos los tripulantes se pueden sumar para conseguir el objetivo.

Es importante resaltar que, según la visión del gerente, la tripulación está dispuesta a trabajar para que el barco tenga una navegación exitosa. No sólo no hay ninguna señal de motín a bordo, sino que hay la mejor disposición para sumar esfuerzos en la tarea común. También es importante hacer notar que aunque la figura metafórica empleada, el barco, puede interpretarse como una máquina, los miembros de la organización no se identifican con las piezas del barco sino con la tripulación, que puede considerarse como un equipo de cuyos miembros se espera lealtad y esfuerzo, pero no una actuación mecánica como en el caso de la figura del equipo de remo. Una tercera característica relevante de la metáfora es la importancia concedida al rumbo del barco y al papel del piloto, porque revela desacuerdos en la conducción de la empresa, en el establecimiento de su dirección fundamental. De hecho se especifica que no hay acuerdo entre el gerente y los fundadores-dueños de la empresa, sus padres, en lo que se refiere al rumbo del barco.

Los trabajadores

Los trabajadores, no sabemos si por haber platicado previamente con el gerente porque fueron entrevistados un día después, emplearon la misma metáfora del barco, pero no enfatizaron los mismos detalles. Para ellos la empresa es *como una familia* que hace un viaje en un barco. En un determinado momento el barco sufre el abordaje de parte de un pirata al que identifican con un personaje que los llevó a dedicarse a la maquila. El “pirata Morgan” –así le llaman–, es quien los empujó a maquilar y de quien no se han podido deshacer. En cuanto lo logren, el barco volverá a navegar tranquilamente y todos pondrán su mejor esfuerzo para que la compañía vuelva a ser lo que fue en sus inicios.

Mi propuesta es que la metáfora raíz a la que refiere la metáfora del barco y su tripulación es la de la familia: SC es como una familia que maneja una máquina.

La posibilidad de aplicación de la metáfora no coincide necesariamente con la propiedad o el manejo familiar de las organizaciones. Es decir, la propiedad, el equipo gerencial y la forma como se manejan las organiza-

ciones son asuntos diferentes. Puede haber empresas de propiedad familiar que no sean manejadas por la familia y/o que no sean manejadas *como una familia*; por ejemplo HT, que es de propiedad familiar y es manejada por la familia, pero no se maneja como una familia, sino como una máquina. Puede haber, en cambio, empresas que no sean de propiedad familiar o que no sean manejadas por una familia, pero que se manejen como si fueran una familia. Desde luego, como en el caso de SC, también puede ser que una empresa sea de propiedad familiar, sea manejada por integrantes de la familia y se organicen como una familia.

El tamaño de la empresa no tiene que ver con la posibilidad del empleo útil de esta metáfora para el conocimiento de las organizaciones, porque no es el tamaño el que se está considerando, sino el tipo de relaciones que se dan en las organizaciones (para un análisis de las relaciones entre el tamaño de las organizaciones y la cultura, véase: Chatman y Jehn, 1994). Aunque es posible, desde luego, que sean sobre todo las organizaciones con pocos miembros las que se desarrollen con esta visión; después de todo, en las organizaciones pequeñas se produce el contacto personal cara a cara que tiende a desaparecer cuando las organizaciones crecen (Grugulis, Dundon y Wilkinson, 2000). Pero no hay que olvidar que, como HT, hay empresas pequeñas en las que no se desarrollan ese tipo de relaciones. Y puede ser que en una corporación las relaciones entre la matriz y sus filiales se desarrolle una relación de tipo familiar como los mismos nombres –matriz y filial– sugieren.

La metáfora de la familia tiene, desde mi punto de vista, otra ventaja: la de ofrecer, al mismo tiempo, una perspectiva general y otra particular. La perspectiva general se refiere a la idea común de relaciones familiares sugiriendo, de por sí, un tipo específico de relaciones que es diferente de otros. Esas relaciones, sin embargo, deben concretarse desde la perspectiva particular que se refiere a los diferentes tipos de relaciones familiares que tienen que ver con los diferentes contextos culturales.

La principal ventaja de las organizaciones que se manejan dentro del marco de la visión cultural de la familia es la lealtad, el compromiso que se genera entre todos sus miembros. En el caso de las empresas, el compromiso mutuo entre los directivos y los trabajadores. Este compromiso es muy claro en el caso de SC. Los trabajadores refieren que en los tiempos de crisis financiera de la empresa, los patrones no buscaron solucionarla despidiendo trabajadores, sino que hicieron un gran esfuerzo para mantener a su planta laboral y pagarles puntualmente sus salarios. En correspondencia, los trabajadores se sienten totalmente comprometidos con los patrones

y están dispuestos a hacer lo que se requiera de ellos para sacar adelante a su empresa. Esta disposición de los trabajadores, quienes al referirse a la empresa lo hacen siempre con las palabras “nuestra”, “nosotros”, es, en realidad, uno de los principales activos de SC.

Los trabajadores emplearon expresamente la metáfora de la familia para referirse a la visión de ellos mismos en su centro de trabajo:

En esta empresa somos como un equipo, o más bien como una segunda familia, porque aquí pasamos más tiempo que en la casa y porque las relaciones han sido muy cordiales entre los trabajadores y con los patrones. Ellos trabajan aquí como un obrero más, la señora en el área de terminado y el señor en mantenimiento especialmente [...] Todos tenemos varias tareas porque el personal es escaso y porque todos compartimos la responsabilidad de la producción. Estamos comprometidos con la empresa porque es la fuente de ingresos y porque las relaciones no son sólo laborales, sino humanas.

La lealtad, la disposición para el trabajo y el compromiso de sus trabajadores se encuentran entre los principales activos con los que cuenta esta empresa.

Reflexiones conclusivas:

metáfora y verdad

Cito nuevamente a Ricoeur cuando afirma que:

...el lugar de la metáfora, su más íntima y última ubicación, no es el nombre, ni la oración, ni siquiera el discurso, sino la cópula del verbo ser. El metafórico “es” significa al mismo tiempo “no es” y “es como”. *Si esto es realmente así, podemos hablar de verdad metafórica, en un sentido “tenso” de la palabra “verdad”* (Ricoeur, 1994:7. *Cursivas mías*).

¿Sentido “tenso” de la palabra “verdad”? Quizá sea mejor aceptar que la verdad metafórica es controversial, pues hay quienes la rechazan y quienes la aceptan. Locke, por ejemplo, afirma lo siguiente:

Pero si queremos hablar de las cosas como son [...] toda aplicación artificial y figurativa de las palabras, inventadas por razones de elocuencia, no sirven sino para insinuar ideas equivocadas, estimular las pasiones y, por lo tanto, desviar el juicio; son en verdad puro chisme (*Essay concerning Human Understanding*, Book 3, ch.10, p. 105. Citado por Goatly, 1997:1).

Ingrid Finger, en un libro en el que trata el problema de la significación en la metáfora, afirma que la metáfora es esencialmente una mentira. Así,

cuando decimos: “ese policía es un gorila”, si se toman las dos palabras, policía y gorila en su sentido literal, al unir las se está diciendo una falsedad aunque partamos del concepto de metáfora como el establecimiento de semejanzas, pues puede ser que el policía sea tan alto, tan fuerte, tan feroz, etc., como un gorila, pero un gorila no puede ser como un policía (Finger, 1996:67-84).

Mauricio Beuchot, en una postura menos extrema, no descarta la validez de la interpretación metafórica, pero la aproxima a la que llama hermenéutica equivocista:

Aun cuando la hermenéutica metafórica de Ricoeur no es equivocista sino analógica, toma la parte de la analogía que más se acerca a la equivocidad, la metáfora (Beuchot, 2007:11)

mientras que la metonimia estaría más cercana a la hermenéutica analógica postulada por él y que se ubica a medio camino entre la univocidad y la equivocidad:

La univocidad es el modo de significar claro y distinto, la equivocidad es el modo de significar completamente irreductible, relativista extremo, totalmente ambiguo; entre ellos se coloca el modo de significar analógico que, sin reducir toda diferencia, alcanza suficiente semejanza como para que haya cierta objetividad y universalidad (*Ibidem*).

Desde mi punto de vista, en el análisis metafórico el problema de la verdad debe considerarse desde dos perspectivas: la de la creación de semejanzas, es decir de sentido, enunciadas por los actores sociales, y el de la propuesta de metáforas raíz postuladas por los investigadores.

Desde la primera perspectiva las metáforas no tienen relación con el problema de la verdad o la falsedad, sino con la significación, que no es ni verdadera ni falsa. O, siguiendo a Eco, si una cosa, como una metáfora “no puede usarse para mentir, en ese caso tampoco puede usarse para decir la verdad: en realidad, no puede usarse para decir nada” (Eco, 1978:31). En otras palabras, que para sus miembros una empresa sea como un equipo de remos o como un barco tiene sentido, pero no tiene que ver con la verdad. Puede incluso ser mentira, pero como ya lo afirmaron los Thomas en los primeros años del siglo pasado: “Si los hombres definen las situaciones como reales, sus consecuencias son reales” (Thomas y Thomas, 1928:572). Como lo dice Nöth, las semejanzas postuladas por las metáforas no son ni realidades ontológicas, ni verdades lógicas, sino productos de la experiencia cultural de quienes las postulan (Nöth, 1995:135).

Desde la segunda perspectiva, la de la propuesta de metáforas raíz por parte de los investigadores, éstas son también creadoras de sentido, como lo son los conceptos de la ciencia a los que Luhmann (1990; 1996), por ejemplo, repetidamente llama metáforas. Postura a la que se suma Susan Sontag cuando afirma que, simplemente, “no es posible pensar sin metáforas” (Sontag, 1996:93). Las metáforas raíz, como los conceptos con los que se asocian, pretenden ser sentido del sentido, interpretaciones de otras interpretaciones (Geertz, 1990:19-40). Su cientificidad no consiste en ser susceptibles de sujetarse a verificación o falsificación como lo pretende la teoría de la ciencia a la que Suppe (1977) llama “la postura heredada”, sino como herramientas metodológicas que hacen que las interpretaciones de los investigadores sean, como dice Geertz, esencialmente discutibles (Geertz, 1990: 39) en el seno de las comunidades científicas y, por lo tanto, heurísticas. Son herramientas no del arte de probar (*ars probandi*), sino del arte de descubrir (*ars inveniendi*) (Bourdieu, Chamboredon, Passeron, 1975:17).

Bibliografía

- Beuchot, M. (2007). *La hermenéutica como herramienta en la investigación social*. San Luis Potosí: Comisión Estatal de Derechos Humanos, Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J-C. y Passeron J-C. (1975). *El oficio de sociólogo*. Buenos Aires, México, Madrid: Siglo XXI.
- Chatman, J. y Jehn K. A. (1994). “Assesing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?”, en: *Academy of Management Journal*, No. 3, pp. 522-553.
- De Certeau, M. (1995). *La invención de lo cotidiano. I Artes de hacer*. México: Universidad Iberoamericana.
- Eco, U. (1978). *Tratado de semiótica general*. México: Nueva Imagen.
- Eco, U. (1979). *Lector in fabula. Le rôle du lecteur ou la coopération interprétative dans les textes narratifs*. Paris: Grasset.
- Finger, I. (1996). *Metáfora e significação*. Porto Alegre: Edipucrs.
- Geertz, C. (1990). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gimate-Welsh, A. (2007). “Prólogo”, en: Gimate-Welsh, A. (Coord.). *Metáfora en acción*. México: Juan Pablos, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 7-18.
- Goatly, A. (1997). *The Language of Metaphors*. London, New York: Routledge.
- Grugulis, I., Dundon, T. y Wilkinson, A. (2000). “Cultural Control and the ‘Culture Manager’: Employment Practices in a Consultancy”, en: *Work, Employment & Society*, Vol. 14, No. 1, pp. 97-116.
- Haidar, J. (2007). “El análisis de la metáfora desde la transdisciplina”, en: Gimate-Welsh, A. (Coord.). *Metáfora en acción*. México: Juan Pablos, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 19-37.

- Hansen, C. y Kahnweiler, W. M. (1993). "Story Telling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationship", en: *Human Relations*, Vol. 46, No. 12, pp. 1391-1409.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1995). *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid: Cátedra.
- Luhmann, N. (1990). *Sociedad y sistema. La ambición de la teoría*. Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. México, Guadalajara, Barcelona: Universidad Iberoamericana, Iteso, Anthropolos.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, Cal., London: Sage.
- Morgan, G. (1997). *Imagin.i.zation. New Mindsets for Seeing Organizing and Managing*. San Francisco, Thousand Oaks, London, New Delhi: Berret-Koehler Publishers, Sage.
- Nöth, W. (1995). *Handbook of Semiotics*. Bloomington, Indianapolis: Indiana University Press.
- Ott, S. J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, Cal.: Brooks/Cole Publishing Company.
- Popper, Karl R. (1993). "Evolutionary Epistemology", in: M.F. Goodman y R. A. Snyder (Eds.). *Contemporary Readings in Epistemology*, pp. 338-350. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Putnam, L., Phillips N. y Chapman P. (1996). "Metaphors of Communication and Organization", en: Clegg, S. R., Hardy, C. y Nord W. R. (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, pp. 374-408.
- Ricoeur, P. (1994). *The Rule of Metaphor. Multi-Disciplinary Studies of the Creation of Meaning in Language*. London: Routledge.
- Sontag, S. (1996). *La enfermedad y sus metáforas y El sida y sus metáforas*. Madrid: Taurus.
- Suppe, F. (1977). "The Search for Philosophic Understanding of Scientific Theories", en: Suppe, F. (Ed.). *The Structure of Scientific Theories*. Urbana: University of Illinois Press, pp. 1-241.
- Thomas W. I. y Thomas, D. S. (1928). *The Child in America: Behavior Problems and Programs*. New York: Knopf.
- Todorov, T. (1983). "Figuras", en: Ducrot O. y Todorov T. *Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje*. México: Siglo XXI, pp. 315-322.
- Zalpa, G. (2011). *Cultura y acción social. Teoría(s) de la cultura*. México: Plaza y Valdés, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Recibido: 25 de febrero de 2014

Aprobado: 14 de mayo de 2014