

# PRAXIS

educativa

Universidad Nacional de La Pampa  
Facultad de Ciencias Humanas  
Instituto de Ciencias de la Educación  
para la investigación interdisciplinaria



ISSN 2313-934X  
SANTA ROSA, LA PAMPA, ARGENTINA  
Correo electrónico: iceii@humanas.unlpam.edu.ar  
Disponible en <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/praxis>

Metáforas organizacionales presentes en instituciones de Educación Superior venezolanas. Artículo de Rafael Antonio Pertuz Belloso. Praxis educativa, Vol. 26, No 2 mayo – agosto 2022. E - ISSN 2313-934X. pp. 1-25. <https://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2022-260212>

Esta obra se publica bajo Licencia Creative Commons 4.0 Internacional  
CC BY- NC- SA Atribución, No Comercial, Compartir igual



## Metáforas organizacionales presentes en instituciones de Educación Superior venezolanas

Organizational metaphors present in Venezuelan Higher Education Institutions

Metáforas organizacionais presentes nas instituições de ensino superior venezolanas

---

### Rafael Antonio Pertuz Belloso

Universidad del Zulia, Venezuela.  
rafaelpertuz69@gmail.com  
ORCID 0000-0002-9598-7295

**Recibido:** 2021-08- 31 | **Revisado:** 2021-12-06 | **Aceptado:** 2022 -01-30

## Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo categorizar fenomenológicamente las metáforas organizacionales presentes en Instituciones de Educación Superior venezolanas. Se sustentó en el paradigma cualitativo con enfoque sociohistoricista fenomenológico, empleado los pasos del método fenomenológico: previo, descriptivo, estructural y discusión de los resultados. Se realizaron entrevistas a profundidad, no estructuradas a dos vice-rectores académicos de la Universidad del Zulia y Universidad Rafael Belloso Chacín. Como resultado se evidencio en los discursos de los informantes clave la presencia de las metáforas organizacionales: organismo vivo, evolución, política, crisis, maquina cibernética, conocimiento como poder, cambio, participación, discordia y tecnología como poder. Finalmente se demostró que el uso de las metáforas organizacionales, proporciona una alternativa diferente para el estudio de las universidades, permitiendo así abrir nuevos esquemas para su entendimiento y comprensión en entornos altamente complejos.

**Palabras clave:** metáfora organizacional; Instituciones de Educación Superior; organización; universidad; enfoque fenomenológico.

## Abstract

The present work aimed to phenomenologically categorize the organizational metaphors present in Venezuelan Higher Education Institutions. It was based on the qualitative paradigm with a phenomenological socio-historical approach, using the steps of the phenomenological method: previous, descriptive, structural and discussion of the results. In-depth, unstructured interviews were conducted with two academic vice-rectors of the Universidad del Zulia and Universidad Rafael Belloso Chacín. As a result, the presence of organizational metaphors was evidenced in the key informants' speeches: Living organism, Evolution, Politics, Crisis, Cybernetic machine, Knowledge as power, Change, Participation, Discord and Technology as power. Finally, it was shown that the use of organizational metaphors provides a different alternative for the study of universities, thus allowing to open new schemes for their understanding and comprehension in highly complex environments.

**Keywords:** organizational metaphor; institutions of higher education; organization; university, phenomenological approach.

## Resumo

O presente trabalho teve como objetivo categorizar fenomenologicamente as metáforas organizacionais presentes nas instituições de ensino superior venezolanas. Baseou-se no paradigma qualitativo com abordagem sócio-histórica fenomenológica, utilizando as etapas do método fenomenológico: prévio, descritivo, estrutural e discussão dos resultados. Entrevistas aprofundadas e não estruturadas foram realizadas com dois vice-reitores acadêmicos da Universidad del Zulia e da Universidad Rafael Belloso Chacín. Como resultado, a coexistência de metáforas organizacionais foi evidenciada nas falas dos informantes-chave: organismo vivo, evolução, política, crise, máquina cibernética, conhecimento como poder, mudança, participação, discórdia e tecnologia como poder. Por fim, foi demonstrado que o uso de metáforas organizacionais oferece uma alternativa diferenciada para o estudo das universidades, permitindo, assim, abrir novos esquemas para sua compreensão e compreensão em ambientes de alta complexidade.

**Palavras-chave:** metáfora organizacional; instituições de Ensino Superior; organização; universidade; abordagem fenomenológica.

## Introducción

En la actualidad las organizaciones son entidades dinámicas que deben adaptarse a sistemas cada día más complejos, caracterizados por la creciente complejidad, cambios constantes e incertidumbre provenientes del entorno donde se desenvuelven. Estos cambios, han generado perspectivas o enfoques diferentes para el estudio de las organizaciones, surgiendo así nuevas categorías y sistemas de análisis de la organización, signados principalmente por dar explicación a las nuevas realidades surgidas en la dinámica organizacional en estos tiempos turbulentos.

Desde estos planteamientos, relacionados con los cambios constantes y la complejidad en las organizaciones, surge la idea de estudiar las organizaciones empleando metáforas como enfoque, que por sus características posibilitan un acercamiento que complementa al ya sesgado método positivista utilizado en la teoría organizacional tradicional. (Cabello, 2000b, p.169) La utilización de las metáforas como enfoque, contribuye eficazmente a comprensión las organizaciones a través de las ideas abstractas e imágenes que proyectan los integrantes de estas entidades, permitiendo así establecer comportamientos y concepciones simbólicas que explican el complejo entramado de relaciones en las organizaciones. (Da Costa, 2014, p 2)

De esta forma, puede decirse que el uso de la metáfora proporciona una forma alternativa de análisis para el estudio y comprensión de las organizaciones modernas, inmersas en cambios constantes y un alto grado de complejidad e incertidumbre, ya que permiten percibir a través de las relaciones metafóricas los aspectos y formas de funcionamiento de la organización (Abad A., Cobos y Abad M., 2018, p.125), así como también pueden aportar explicaciones a las percepciones simbólicas de los actores organizacionales (Cadavid, 2010, p.15-16), desde su visión particular o colectiva, confiriendo una estructura que da significado a la realidad, convirtiendo a la metáfora en un poderoso instrumento que continuamente actúa en la definición de las relaciones personales, y las estructuras de poder de la organización. (Recio, 2007, p.137)

En este contexto, Morgan (1990, p. 2-5) mira las relaciones metafóricas en las organizaciones como imágenes proyectadas de la realidad, que genera significados en función de las motivaciones y percepciones de los integrantes de una organización, permitiendo así establecer el uso de la metáfora como principal forma de elaboración y comprensión del mundo de las organizaciones. Según este autor, las organizaciones pueden ser miradas como máquinas cuando estas están asociadas a conceptos de burocracia, orden, estandarización y control; como organismos cuando se relacionan a necesidades humanas, evolución y adaptación; como sistema político cuando prevalece se les asocia búsqueda de poder, coaliciones y conflictos; como cerebros cuando utilizan mecanismos de aprendizaje, procesan información y se retroalimentan constantemente; como cultura cuando se rigen en torno a normas, valores y rituales compartidos; como instrumentos de dominación cuando predomina la alienación, imposición y prevalencia de intereses entre sus miembros; como flujo de información cuando están asociadas a constantes cambios, caos, complejidad y auto-organización; y como prisiones psíquicas cuando están asociadas a criterios de represión, ego, negación, proyección, supervivencia, defensa, dolor y disfunción.

Ahora bien, considerando estos planteamientos, puede decirse que las metáforas organizacionales pueden expresar la esencia de las organizaciones, pero tratando de mirar aspectos que hasta ahora se han considerado irrelevantes por la teoría organizacional tradicional, permitiendo visualizar la organización como un ambiente semántico, que podría generar formas innovadoras en los procesos organizacionales.

Desde esta perspectiva, las Instituciones de Educación Superior, no escapan a los constantes cambios e incertidumbre provenientes del entorno, por lo cual también pueden ser analizadas utilizando el enfoque de las metáforas organizacionales, ya que las mismas se comportan como organizaciones que describen comportamientos caóticos, causados por la incertidumbre y la complejidad creciente, proveniente de un entorno altamente problemático, haciendo sus procesos insuficientes e incluso obsoletos, para enfrentar dichas realidades.

Dentro de este marco, López, Lezama y Rivas (2010, p.99) plantean que las metáforas proporcionan un terreno fértil para establecer variedad de lecturas teóricas y empíricas para el análisis de las organizaciones universitarias, ya que estas permiten abordar estas entidades desde la complejidad de sus construcciones sociales, donde subyacen entramados discursivos, que dan significado a la realidad social propia de estas organizaciones. En este sentido, las metáforas organizacionales toman en cuenta la interpretación de los actores inmersos en la realidad universitaria, así como los procesos que viven, resaltando de esta forma la importancia del contexto y los significados que actores le den, propiciando así, una estructura de análisis real de las formas y modelos de pensamiento de la vida en las universidades, permitiendo así percibir los procesos organizacionales desde otra perspectiva diferente a la actual, proporcionando una visión holística e integral de la vida en las Instituciones de Educación Superior, y por ende nuevas vías para avanzar en la resolución de gran parte de las problemáticas que afectan en la actualidad a estas instituciones, inmersas en modelos tradicionales que ya no encajan en la realidad.

Desde este ámbito, en la actualidad las universidades venezolanas se encuentran inmersas en una profunda coyuntura organizacional, signada principalmente por procesos altamente ineficientes, políticas no adecuadas y el agotamiento de los esquemas tradicionales para la toma de decisiones. Puede decirse que esta situación ha generado un entorno altamente conflictivo caracterizado por una estructura organizativa extremadamente burocrática, falta de reconocimiento al logro, procesos administrativos complejos, ausencia de líderes, deterioro de la planta física, prevalencia de intereses políticos a los institucionales, desarticulación de las funciones de docencia, investigación y extensión, entre otros. (Labarca, Ferrer y Villegas, 2006, p. 3)

Esta realidad ha traído como resultado la descontextualización de las universidades venezolanas de la realidad, convirtiéndolas en instituciones carentes de respuestas a los cambios e incertidumbre provenientes del entorno, lo cual implica que los modelos de pensar tradicionales para enfrentar las realidades actuales ya no apartan soluciones eficientes para avanzar en términos de eficacia y productividad.

Tomando en cuenta estos criterios, el presente estudio tiene como objetivo categorizar fenomenológicamente las metáforas organizacionales presentes en Instituciones de Educación Superior venezolanas, para así contribuir al entendimiento de las relaciones que surgen causadas por la incertidumbre y la complejidad creciente en estas organizaciones, permitiendo así propiciar la idea de un modelo metafórico organizacional que permita su adaptación eficiente a la realidad, además de proporcionar un entendimiento más cercano al conjunto de elementos inmersos en los discursos categoriales presentes en los modos de vida de los integrantes de estas organizaciones.

### **Consideraciones teóricas**

En la actualidad, el análisis de la realidad organizacional se ha presentado como una tarea con enormes retos y dificultades, debido a la complejidad para el estudio de la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones. De esta forma, con el uso de la teoría organizacional se pueden construir conceptos, categorías e incluso hipótesis para describir, interpretar y explicar el funcionamiento de las organizaciones. (Carrillo, 2003, p.110)

Sin embargo, la teoría organizacional tradicional, no explica el funcionamiento de las organizaciones cuando estas se enfrentan a esquemas de complejidad, surgidos de la realidad contextual actual. Debido a estas características particulares, han surgido propuestas para el estudio de las organizaciones desde una perspectiva cualitativa, donde con frecuencia los estudios indagan las percepciones de los actores organizacionales que interactúan en estas organizaciones enfrentadas a los nuevos esquemas complejos. (Rojas, 2005, p.54)

En este sentido, el análisis de las metáforas representa una opción para el estudio de las organizaciones, ya que aporta posibilidades reales para el análisis de la nueva realidad surgida a causa de la complejidad. En este aspecto, Cabello (2000a, p.54) indica que el empleo de metáforas posibilita un acercamiento que complementa el método positivista para el análisis organizacional, ya permite explicar cómo los integrantes de una organización forjan significados de las construcciones sociales surgidas con la interacción con la realidad que los define.

Dentro de este marco de ideas, Morgan (1990, p.2) propone el uso de imágenes o metáforas organizacionales para la comprensión del universo de las organizaciones. Para este autor, las metáforas organizacionales implican un modo de pensar y ver como comprendemos en mundo que nos rodea, a través de un proceso que implica la intersección de un elemento de una experiencia a otra, permitiendo de esta forma analizar las organizaciones empleando metáforas organizacionales, describiéndolas de la siguiente forma:

- a) **La organización como una máquina:** la descripción de la organización como una maquina establece una forma de pensar como un mecanismo centrado en las relaciones entre objetivos, estructura y eficacia. Esta metáfora se puede asociar a conceptos como burocracia, eficiencia, orden, puntualidad, estandarización, producción, diseño, medición, engranaje y control. (Morgan, 1990, p.10)

- b) **La organización como organismo:** esta describe a las organizaciones como un sistema abierto con estrecha relación con el entorno, buscando adaptarse al mismo para su supervivencia. Se considera a la organización como un sistema vivo, asociada a criterios como necesidades humanas, condiciones ambientales, adaptación, ciclos de vida, reciclaje, necesidades, homeostasis, evolución, supervivencia. (Morgan ,1990, p.29)
- c) **La organización como cultura:** esta se enfoca en el significado simbólico y esquemas valorativos compartidos por los integrantes de la organización. Esta Se asocia a términos como sociedad, valores, creencias, normas, ideología, rituales, diversidad, tradiciones, historia, entendimiento, cualidades y modo de vida. (Morgan,1990, p.99)
- d) **La organización como sistema político:** esta mira a las organizaciones como esquemas de poder político a través de intereses, conflictos y poder entre la diversidad de los actores. Esta Se asocia con términos como intereses, derechos, poder, agendas ocultas, autoridad, alianzas, línea del partido, censura y dirigentes. (Morgan ,1990, p.128)
- e) **La organización como cerebro:** esta considera a las organizaciones flexibles, resistentes y con inventiva, es decir, tienen inteligencia y procesan información simulando un cerebro con capacidades de auto-organización. Esta metáfora está asociada a criterios como aprendizaje, procesamiento de la información, control, mentalidad, inteligencia, retroalimentación, conocimiento y redes. (Morgan ,1990, p.345)
- f) **La organización como instrumento de dominación:** esta considera la organización como un proceso dominación social, donde sus integrantes han encontrado el medio de imponer su voluntad a los demás. Esta está asociada a criterios como alienación, represión, imposición, cumplimiento, carisma, poder, fuerza, explotación y discriminación. (Morgan ,1990, p.263)
- g) **La organización como entidad de cambio y transformación:** esta considera a las organizaciones como un sistema dinámico, donde el cambio es eje primordial para enfrentar las problemáticas surgidas con su relación del entorno. Algunos de los criterios que describen esta metáfora son cambio constante, equilibrio dinámico, flujo, sistema, caos, complejidad, dialéctica y paradoja. (Morgan ,1990, p.223)
- h) **La organización como una prisión psíquica:** en esta la organización y sus miembros están atrapados por suposiciones imperfectas del mundo que les rodea, es decir, son expresiones de motivaciones y necesidades no consensuadas (sublimadas y reprimidas). Esta metáfora está asociada a criterios como represión, ego, negación, proyección, supervivencia, defensa, dolor y disfunción. (Morgan ,1990, p.334-335)

Siguiendo estas ideas, puede inferirse que en las IES, los actores integrantes recurren a las metáforas organizacionales como forma genérica para interpretar su realidad en el entorno universitario, es decir, los integrantes de estas instituciones elaboran de forma espontánea marcos de interpretación de su realidad, que generan escenarios que permiten orientar sus actuaciones. Esta reconstrucción de la experiencia vivida al interior de las universidades implica la utilización de conceptos de referencia previos, sobre los cuales se elaboran sistemas esquemas de entendimiento de la realidad, que define finalmente las acciones a seguir dentro del complejo mundo universitario.

En este aspecto, Burton (1991, p.10) sostiene que las metáforas describen las particularidades de las Instituciones de Educación Superior, ya que las mismas son vistas como organizaciones débilmente cohesionadas, donde la ambigüedad se deriva de tecnologías obsoletas, de tareas basadas en estructuras ineficientes y principalmente debido a la ambigüedad de sus fines. Desde estas observaciones, el autor indica que las metáforas organizacionales, permiten percibir la estructura, la cultura y la estrategia desde una perspectiva diferente, ya que proveen una visión integral para la resolución de los problemas actuales que impactan a las IES.

Tomando en cuenta estas ideas, Cabello (2000b), Rovero (2017), López, Lezama y Rivas (2010) y León (2017) realizan un acercamiento teórico de la aplicación de las metáforas en las universidades, representándolas de la siguiente forma:

- a) **La universidad como una máquina:** esta metáfora concibe la universidad como una cadena de montaje donde la enseñanza es una máquina de impartir conocimientos y los estudiantes son procesados con las tecnologías de información bajo los principios de eficiencia, previsión, cálculo y control, desde la perspectiva de burocracias administrativas que controlan las acciones de los miembros de la universidad. (Cabello, 2000b, p.177)
- b) **La universidad como organismo:** esta metáfora centra su atención en la relación de la universidad con su entorno, priorizando en sus necesidades para la supervivencia y adaptación a entornos cambiantes. Esta relación con el entorno se caracteriza por la producción de conocimientos condicionando por el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación a través de redes para su difusión, aplicación y calidad de los resultados, promovido por una compleja red de actores socio-políticos especializados. (Cabello, 2000b, p177)
- c) **La universidad como cultura:** en esta metáfora la universidad es considerada como un lugar donde residen ideas, valores, normas, rituales y creencias, enmarcadas en realidades multivariadas compartidas por sus integrantes. (Cabello, 2000b, p. 178)
- d) **La universidad como sistema político:** esta metáfora enfatiza en la lucha de por el poder entre grupos de interés que buscan imponer su dominio, para así influir en las decisiones, acciones y resultados estratégicos de la universidad. (Cabello, 2000b, p.178) Esta metáfora también puede ser descrita como imposición de

relaciones de naturaleza política en la organización, donde se resalta la explotación, los intereses y la influencia política como constructos de dominación organizacional. (León, 2017, p.39)

- e) **La universidad como un instrumento de dominación:** esta metáfora pone hincapié en una universidad que lleva a cabo una gestión concentrada en los fines políticos particulares de un grupo que se encuentra en las altas esferas de poder, que subyuga a sus integrantes al cumplimiento de instrucciones generales que deben cumplir sin cuestionamientos. (León, 2017, p.40)
- f) **La universidad como cerebro:** en esta metáfora se visualiza la universidad que le da importancia a la información y el aprendizaje, y estos como se generan, procesan y difunden dentro de la misma, promoviendo la auto-organización de los problemas que surgen considerando las necesidades del entorno y los actores. (Rovero, 2017, p.91)
- g) **La universidad como cambio y transformación:** esta metáfora se centra en una universidad que reconoce su transformación y emprende un proceso de evolución, donde los cambios se visualizan como retos que se presentan para que sus integrantes logren cumplir con las metas institucionales. (Rovero, 2017, p.92)
- h) **La universidad como cárcel psíquica:** esta metáfora centra su atención en mirar la universidad como un fenómeno netamente humano, caracterizado por la existencia de aspectos como agresión, motivación, satisfacción, compromiso y ética enmarcados en una dinámica poder, que influye de forma autoritaria hacia la construcción de imágenes distorsionadas de la realidad universitaria. (Rovero, 2017, p.98)
- i) **La universidad como sistema neurótico:** esta metáfora se centra en mirar la universidad como aquella que privilegia el control y la participación como mecanismos más adecuados para crear autenticidad, basándose en esquemas teórico-políticos (cognoscitivo, moral y práctico), que permiten desde los instintos, pulsiones y sentimientos crear formulaciones discursivas para promover campos de acción. (López, Lezama y Rivas, 2010, p.111-12)

## **Marco metodológico**

### **Enfoque de investigación**

La presente investigación se fundamentó en el enfoque sociohistoricista o fenomenológico (*Inrospectivo-Vivencia*), donde el producto del conocimiento se obtiene a través de las interpretaciones de la realidad simbólico sociocultural de los actores del proceso de investigación, permitiendo la comprensión de la realidad tal cual aparece, desde la experiencia compartida por los sujetos participantes en la investigación, poniendo entre paréntesis las categorías discursivas predisuestas para llegar a la verdadera esencia del fenómeno analizado, más allá de sus apariencias. (Padrón, 2001, p.36)



Desde estas ideas, las metáforas organizacionales pueden acercarse al enfoque sociohistoricista fenomenológico, que se centra en el postulado de la interpretación *subjetiva* e *intersubjetiva*. En este campo, el adjetivo subjetivo no sería sinónimo de sesgo o inestabilidad, sino que hace referencia al significado del sujeto humano observado. En este sentido, enfoque sociohistoricista fenomenológico se ocupa del proceso por el que las personas interpretan su vida cotidiana y llegan a la comprensión para poder guiarse en su mundo.

Etapas y pasos del método fenomenológico empleado para el abordaje de las metáforas organizacionales

Para el abordaje de las metáforas organizacionales, se tomaron como base los rasgos de los momentos del método fenomenológico y sus procesos primarios propuestos por Leal (2003, p.54) y la metodología fenomenológica propuesta por Martínez (1996, p.171), estructurada en las siguientes etapas y pasos:

1. **Etapas y pasos del método fenomenológico empleado para el abordaje de las metáforas organizacionales**
  1. **Etapas y pasos del método fenomenológico empleado para el abordaje de las metáforas organizacionales**: asumiendo el posicionamiento propuesto anteriormente, se establecieron los siguientes presupuestos, derivados de las reflexiones y análisis realizados por parte del investigador, además de la revisión de la literatura presentada, que sustentaron el método escogido para el abordaje cualitativo:
    - a) Las metáforas organizacionales pueden expresar la idiosincrasia de la organización, sus peculiaridades y esencia.
    - b) La organización puede pensarse como un ambiente semántico, donde las situaciones y acciones gerenciales puedan redefinirse, basadas en las metáforas organizacionales.
    - c) La mayoría de las estructuras organizacionales de las Instituciones de Educación Superior tienen como base el mismo criterio para enfrentar nuevas realidades, lo cual implica que por sus características se tornan insuficientes tanto estructural como funcionalmente.
    - d) Las metáforas organizacionales podrían establecer un nuevo tipo de estructura organizacional, colocando a la persona como centro, haciéndola más eficiente y productiva.
    - e) La visión positivista tradicional no refleja la realidad actual de las Instituciones de Educación Superior, lo que implica poca adaptación a entornos inciertos, turbulentos y cambiantes.
    - f) Los modelos estructurales basados en metáforas organizacionales facilitarían el aprendizaje de nuevos modos de comportamiento organizacional, y por ende de nuevas vías para el logro de los objetivos.
    - g) El surgimiento de nuevas categorías conceptuales, basadas en metáforas organizacionales, podrían adaptar a la organización a nuevas realidades

complejas, permitiendo así, enfrentar de tal forma eficiente los entornos cambiantes.

Lo anteriormente planteado, genera las siguientes interrogantes: (a) ¿por qué no pensar en nuevas formas de organizar el trabajo organizacional?, (b) ¿por qué no desarrollar nuevos estilos gerenciales para un desarrollo organizacional adaptado a la realidad?, (c) ¿por qué no mirar las organizaciones como un todo metafórico que genera cambios complejos constantes?

- 1. Etapa descriptiva:** para esta etapa, el objeto de estudio o fenómeno se describió en su contexto natural y puro, donde el investigador se abstuvo de formar cualquier tipo de juicio. Para ello se realizaron entrevistas a profundidad no estructuradas a dos (2) vice-rectores académicos donde se reflejaron las concepciones, percepciones, vivencias y experiencias, sin realizarse ningún tipo de interpretación. Esta etapa comprende los siguientes pasos:

**1.1 Primer paso:** este paso consistió en decidir la técnica de recolección de datos cualitativos, la cual consistió en la entrevista a profundidad no estructurada, por ser una herramienta que presenta gran sintonía epistemológica con el enfoque fenomenológico. A través de esta, se adoptó con los informantes clave un diálogo coloquial, donde a medida que el encuentro avanzó, fueron discutiéndose los presupuestos. Finalmente, se recogió y describió un buen conjunto de material protocolar (primario), aportado en las entrevistas, observaciones, grabaciones y anotaciones, para emprender una sólida categorización. Seguidamente, una vez que se escogió el tipo de entrevista, se procedió a diseñar a partir del objetivo planteado en el trabajo de investigación, como es: categorizar fenomenológicamente las metáforas organizacionales presentes en Instituciones de Educación Superior venezolanas, se diseñó un guion de entrevista, donde se preguntó sobre: (a) concepción de universidad, (b) toma de decisiones y acciones en la universidad, (c) adaptabilidad de los modelos organizacionales utilizados en la universidad para enfrentar nuevas realidades, (d) consideración del ser humano, como ser integral, o como un ser reconocido en cuanto a los roles que ocupa, en el centro de la vida organizacional, (e) adaptabilidad de las IES a entornos inciertos, turbulentos y cambiantes, (f) visión de la universidad desde una perspectiva diferente, para el logro de los objetivos y la satisfacción de las expectativas, (g) establecimiento de nuevas formas de organizar el trabajo, las personas, las relaciones interpersonales y la comunicación, (h) implementación de estructuras organizacionales universitarias ideales para desarrollar nuevos tipos de aprendizaje, nuevos procesos creativos, diferentes estilos de conducción y liderazgo y (i) forma de vida en la universidad.

**1.2 Segundo paso:** se procedió a realizar la entrevista a los vice-rectores académicos, previa solicitud. Todas las intervenciones fueron grabadas con previa

autorización de los mismos y cumpliendo con parámetros como propiciar un ambiente de confianza y conversación coloquial.

**1.3 Tercer paso:** las intervenciones verbales, una vez grabadas, fueron transcritas, dando como resultado descripciones o categorías provisionales, las cuales se ordenaron según su aparición, constituyendo éste el material de análisis. En esta etapa se obtuvieron datos psicológicos al evidenciarse las opiniones de los individuos sobre la temática investigada. Seguidamente, se realizó una segunda reducción fenomenológica en una segunda entrevista, donde se procedió a colocar el paréntesis fenomenológico, quedando así sólo las opiniones dadas por los informantes.

**2. Etapa estructural:** en esta se procedió al estudio profundo de las descripciones obtenidas de los protocolos, agrupados por los aspectos antes señalados, para así tomar un primer panorama del material. En esta etapa se realizaron los siguientes pasos:

- 2.1 Primer paso:** en cuanto a este primer paso se realizó la lectura de las descripciones generadas en los discursos de los informantes clave, de acuerdo a cada aspecto tratado y según su aparición, para así organizar y jerarquizar las ideas importantes.
- 2.2 Segundo paso:** se procedió a la agrupación por aspectos para su análisis fenomenológico (*eidética* fenomenológica), para su posterior delimitación en unidades temáticas, que permitieron establecer el momento psicológico, que refleja el punto de vista u opinión de los informantes clave de cada tema.
- 2.3 Tercer paso:** los contenidos se agruparon por temas centrales que contenían semejanza, surgiendo temas esenciales. Este paso es el que corresponde al momento fenomenológico de lógica del significado, por utilizarse la lógica para lograr agrupar los temas esenciales por aspectos, lo cual al buscar la correspondencia se realiza el momento fenomenológico constitutivo trascendental, reduciéndolo a temas centrales que se obtienen de las descripciones provenientes de las intervenciones de los informantes clave.
- 2.4 Cuarto paso:** luego de obtener los temas esenciales, se procedió a agrupar por similitud en su contenido, logrando con ello las categorías fenomenológicas esenciales sintetizadas.
- 2.5 Quinto paso:** en este paso se establecieron las características de las metáforas organizacionales provenientes de las descripciones evidenciadas en los diálogos, según la óptica de los informantes clave entrevistados. Estas características se agruparon como categorías

fenomenológicas esenciales-sintetizadas, en base a sus aspectos relevantes, y luego reagrupadas por la similitud, logrando con ello, las categorías fenomenológicas esenciales-universales.

- 3. Etapa de discusión de los resultados:** en esta etapa se realizó el momento basado en el fenomenológico histórico-crítico donde se revisan los diferentes referentes teóricos o fuentes respecto a la teoría y las concepciones de las metáforas organizacionales, visto desde el enfoque fenomenológico, estableciéndose la reducción fenomenológica ínter subjetiva trascendental (reducción de lo universal a lo esencial).

### **Análisis y tratamiento de la información**

Las metáforas organizacionales fueron analizadas a través del método fenomenológico cuyo énfasis está puesto en el fenómeno mismo, en la vivencia que se presenta y se revela a la propia conciencia con su concreción y particularidad. En este sentido, a continuación, se presentan el análisis y tratamiento de la información suministrada por los informantes clave en las entrevistas realizadas:

- 1. Etapa previa (clarificación de presupuestos):** en este paso se asumieron presupuestos derivados de las reflexiones y análisis de la revisión de la literatura relacionada con las metáforas organizacionales, lo cual permitió establecer interrogantes para el abordaje de las siguientes etapas de la investigación.
- 2. Etapa descriptiva:** se realizaron dos entrevistas a profundidad, no estructuradas a los vice-rectores académicos de la Universidad del Zulia y Universidad Rafael Belloso Chacín. Las entrevistas se efectuaron de manera individual en los despachos de las autoridades, donde se registraron todas las intervenciones en una grabadora. Las intervenciones verbales una vez grabadas, fueron transcritas, dando como resultado descripciones o categorías provisionales, las cuales se organizaron según su orden de aparición en tablas para el Informante A (ver Tabla 1) y para el Informante B (ver Tabla 2).
- 3. Etapa Estructural:** en esta etapa se procedió al estudio a profundidad de las descripciones o categorías provisionales obtenidas de los discursos de los informantes en las etapas anteriores, agrupados por los aspectos o categorías fenomenológicas para así tomar un panorama analítico de la información. Estas descripciones o categorías fenomenológicas se agruparon según su orden de aparición en tablas para el Informante A (ver Tabla 1) y para el Informante B (ver Tabla 2).

Tabla 1

Discurso Informante A/Descripciones o categorías provisionales/Descripciones o categorías fenomenológicas					
Descripciones o categorías provisionales	Descripciones o categorías fenomenológicas				
	Unidades temáticas	Temas centrales	Temas esenciales	Categorías fenomenológicas esenciales sintetizadas	Categorías fenomenológicas esenciales-universales
<p>La ideología como constructo inicial para crear la universidad</p> <p>Rol social de la universidad</p> <p>Evolución marcada por factores externos</p> <p>La evolución como proceso en el cambio</p> <p>La universidad posee líderes carismáticos, que tienen influencia político-académica</p> <p>Universidad empresarial</p> <p>Sistema organizacional totalmente automatizado</p> <p>Máquina engranada con componentes humanos</p> <p>Universidad mecanicista que toma en cuenta el individuo</p> <p>Universidad para la gestión del servicio</p> <p>Meritocracia corporativa por planes de carrera</p> <p>Poder político como vehículo de dominación organizacional</p> <p>La universidad que se transforma como un organismo viviente</p> <p>La universidad como un ser vivo que evoluciona constantemente</p>	<p>Ideología como principio de creación de la universidad</p> <p>Rol social de la universidad</p> <p>Responsabilidad social empresarial con tecnología</p> <p>Evolución marcada por factores externos y normativos</p> <p>La evolución cambia la gestión</p> <p>La Universidad posee liderazgo carismático con influencia político-académica</p> <p>La universidad mecanicista que se maneja afinadamente</p> <p>La universidad automatizada</p> <p>La universidad mecanicista que toma en cuenta al individuo</p> <p>La universidad está destinada a la gestión del servicio</p>	<p>La universidad evoluciona dentro de un contexto ideológico y de conciencia social de sus integrantes</p> <p>La universidad genera líderes carismáticos con influencia político-académica</p> <p>La universidad es una máquina engranada, basada en el uso de las TIC's, con componentes humanos críticos</p> <p>La universidad mecanicista basada en la calidad que toma en cuenta el individuo que se preocupa por realizar un servicio eficiente</p> <p>La universidad como un ser vivo en constante evolución</p>	<p>La universidad evoluciona ideológicamente involucrada con la problemática social del entorno</p> <p>En las estructuras organizacionales se generan líderes carismáticos</p> <p>La imagen de la universidad actual es un sistema que se maneja afinadamente</p> <p>La estructura es una máquina engranada, basada en el uso de tecnologías de la información, con componentes humanos críticos</p> <p>La universidad es una estructura, mecanicista, basada en la calidad que toma en cuenta el individuo que se preocupa por realizar un servicio eficiente</p>	<p>La universidad como un organismo vivo que evoluciona...junto con sus integrantes...para adaptarse a la realidad compleja del entorno</p> <p>La política...como un modo de vida...en constante conflicto de intereses por la búsqueda de poder</p> <p>La universidad como una máquina engranada...basada en el uso de tecnologías...integrada por individuos preocupados por realizar un servicio eficiente</p> <p>La participación como instrumento...para el aseguramiento de la calidad en la gestión de la universidad</p> <p>La discordia...entre lo público...lo privado...como forma de vida que genera conflictos irreconciliables</p>	<p>Metáfora del organismo vivo</p> <p>Metáfora de la política</p> <p>Metáfora de la máquina cibernética</p> <p>Metáfora de la participación</p> <p>Metáfora de la discordia</p>
<p>Uso de enfoque de organización inteligente con el uso de tecnología</p>	<p>La universidad presenta meritocracias corporativas</p> <p>La universidad se maneja con poder político</p> <p>La universidad es una organización viviente que evoluciona</p> <p>La universidad es una organización inteligente que usa tecnología para crecer</p> <p>La universidad es un ser vivo responsable relacionado con la sociedad</p> <p>Las tecnologías organiza el trabajo y las personas</p> <p>Trabajo en equipo con controles jerárquicos</p>	<p>La universidad como un organismo vivo socialmente responsable, que debe integrarse y convivir con el entorno para sobrevivir</p> <p>La adaptabilidad como mecanismo de evolución</p> <p>Control jerárquico organizacional, apoyado en el uso de la tecnología, con participación en algunas funciones</p> <p>La organización se comporta como un ser vivo que evoluciona y se adapta para resolver los problemas</p>	<p>Una universidad con participación sincera en la gestión</p> <p>La universidad debe procurar el bienestar colectivo, la formación y el crecimiento del país</p> <p>Los patrones de formación de nuestros estudiantes deben revisarse para asegurar la calidad</p> <p>Existen diferencias entre las universidades autónomas y las privadas</p> <p>La universidad como un organismo vivo socialmente responsable, que debe integrarse y convivir con el entorno para sobrevivir</p> <p>Control jerárquico apoyado en el uso de la tecnología, con participación en algunas funciones</p> <p>La universidad se comporta como un ser vivo que evoluciona y se adapta para resolver los problemas</p>		

Fuente: elaboración propia (2021)

**Tabla 2**

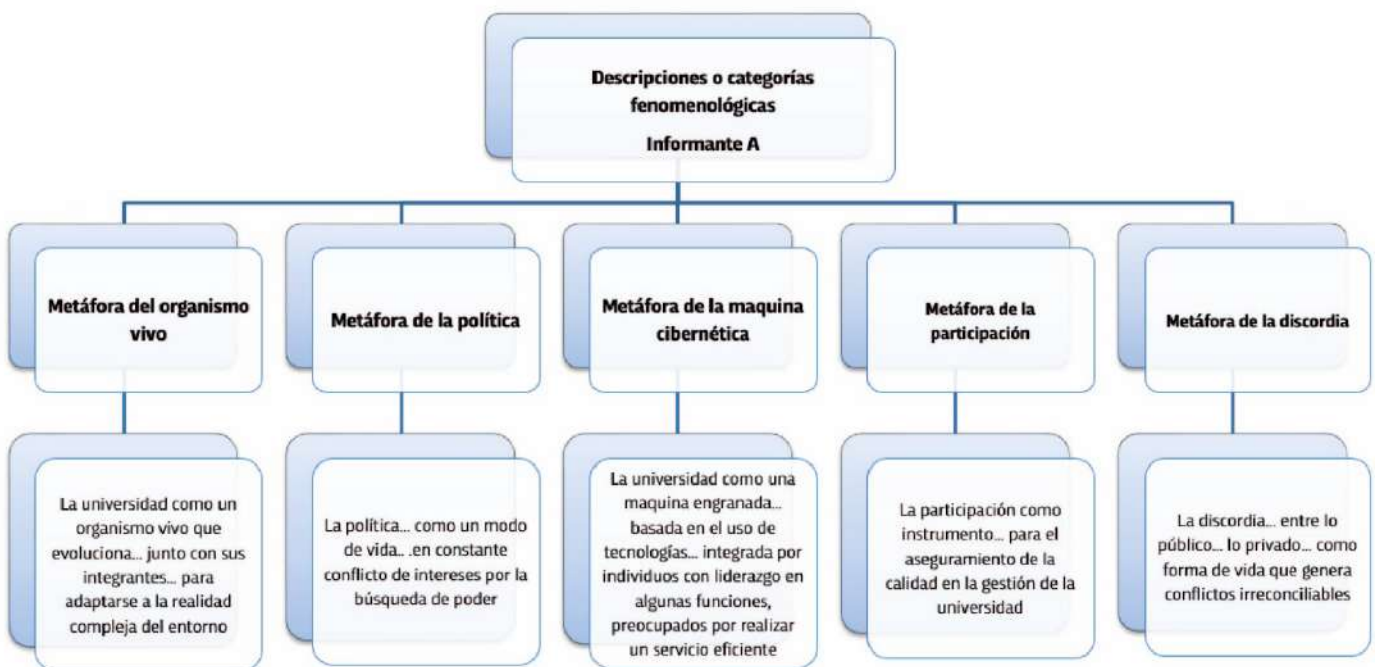
Discurso Informante B/Descripciones o categorías provisionales/Descripciones o categorías fenomenológicas					
Descripciones o categorías provisionales	Descripciones o categorías fenomenológicas				
	Unidades temáticas	Temas centrales	Temas esenciales	Categorías fenomenológicas esenciales sintetizadas	Categorías fenomenológicas esenciales-universales
<p>Las universidades privadas y públicas tienen diferencias en estructura y funciones</p> <p>Las universidades privadas son comerciales</p> <p>La universidad se fortalece a través de la gestión del conocimiento</p> <p>La investigación asegura el progreso de la universidad</p> <p>Las TIC's son importantes para el crecimiento de la universidad</p> <p>La asfixia presupuestaria genera oportunidades</p> <p>Una estructura desorganizada genera conflictos y falta de gobernabilidad</p> <p>La universidad es un modo de vida de crecimiento</p> <p>La meritocracia académica genera crecimiento</p> <p>La gestión del conocimiento genera soluciones ante el conflicto</p> <p>La experiencia académica genera conocimiento para la resolución de conflicto</p> <p>La diferenciación vertical del trabajo genera conflictos en la toma de decisiones</p>	<p>Las diferencias funcionales y normativas entre universidad privada y pública expresan incompatibilidades</p> <p>Las universidades privadas y públicas tienen el mismo propósito de formación, pero con orientaciones diferentes</p> <p>La universidad pública es vertical</p> <p>Las universidades privadas son organizaciones con fines comerciales</p> <p>La investigación es la fundamental en las autónomas</p> <p>El crecimiento de las privadas se debe al uso de las TIC's como fundamento para una gerencia eficiente</p> <p>La estructura de las públicas no resuelve los problemas complejos que están surgiendo</p> <p>La falta de presupuesto en las públicas genera escenarios de oportunidades</p>	<p>Las universidades privadas son corporaciones comerciales verticales orientada a la formación de recursos humanos calificados</p> <p>Las universidades públicas están orientadas a la formación de capital humano</p> <p>La investigación es la base fundamental para el crecimiento de la universidad</p> <p>Solo el personal académico altamente calificado permite el desarrollo</p> <p>El uso eficiente de las TIC's hace posible una gerencia eficaz</p> <p>Las universidades no pueden enfrentar la actual problemática compleja</p> <p>La anarquía organizada genera conflictos enmarcados en una ideología política adversa al orden establecido</p> <p>La situación de asfixia presupuestaria disminuye la eficiencia en la universidad</p>	<p>Las universidades evolucionan para resolver sus problemáticas con eficiencia y pertinencia</p> <p>Las diferencias entre autónomas y privadas acentúan el distanciamiento, promoviendo una crisis diferencial persistente entre opuestos</p> <p>La producción de conocimientos a través de la investigación, es la base fundamental de la estructura de poder en las universidades</p> <p>La gestión acorde de la tecnología genera procesos gerenciales eficientes</p>	<p>La universidad que evoluciona para adaptarse a las realidades complejas con eficiencia y pertinencia</p> <p>La universidad como una discordia entre opuestos...que luchan armónicamente para enfrentar una realidad que los separa o los une en un todo contextual</p> <p>La universidad afectada por factores económicos, políticos y sociales...que siente la asfixia...entre carencias...pero que siempre sale adelante a pesar de los conflictos</p> <p>La vida académica en la universidad...con el conocimiento como poder...para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión</p> <p>La universidad cambia lentamente...para transformarse y resolver sus problemáticas</p>	<p>Metáfora de la evolución</p> <p>Metáfora de la discordia</p> <p>Metáfora de la crisis</p> <p>Metáfora del conocimiento como poder</p> <p>Metáfora del cambio</p> <p>Metáfora de la participación</p> <p>Metáfora de la tecnología como poder</p>
<p>Las decisiones deben tomarlas los académicos facultados</p> <p>El desarrollo humano integral fortalece la universidad</p> <p>La universidad debe ser descentralizada con controles jerárquicos</p> <p>La participación es por consenso y colegiada</p> <p>La adaptación como mecanismo de evolución de la universidad</p> <p>Las TIC's ayudan a organizar el trabajo y las personas</p>	<p>La meritocracia académica impone el crecimiento y la productividad científica</p> <p>Existe una anarquía organizada en la universidad que genera conflictos</p> <p>La productividad de los académicos en la investigación proporciona crecimiento</p> <p>La universidad es un modo de vida para el desarrollo y crecimiento profesional</p> <p>Los conflictos se resuelven con experiencia académica</p> <p>Solo los especialistas académicos generan crecimiento</p> <p>Solo la participación por consenso entre colegiados académicos permite el desarrollo</p> <p>La investigación genera orientaciones, lineamientos y políticas para organizarse</p> <p>El líder universitario debe tener preparación y experiencia académica</p>	<p>La productividad científica proporciona crecimiento</p> <p>La universidad es un modo de vida que proporciona desarrollo y crecimiento profesional</p> <p>La experiencia académica permite la resolución de conflictos</p> <p>Los cambios en la universidad son lentos e imprecisos</p> <p>Los puestos de trabajo deben estar ocupados por académicos especialistas</p> <p>El consenso solo es posible a través de académicos facultados para tomar decisiones</p> <p>La investigación es fundamental para promover el desarrollo</p>	<p>La asfixia presupuestaria genera crisis, promoviendo caos y anarquía</p> <p>La participación es un factor determinante en la toma de decisiones, ya que favorece el crecimiento y desarrollo</p> <p>La investigación científica es la base para el crecimiento</p> <p>Las problemáticas deben resolverse, entre universitarios, para buscar la transformación</p> <p>Para la transformación se requiere una evolución lenta y progresiva</p>	<p>La universidad de ambigüedades...que respeta o irrespeta las decisiones de sus integrantes</p> <p>La tecnología proporciona poder técnico y artificial acorde con la racionalidad tecnológica generada en la organización</p>	

Fuente: elaboración propia (2021)

1. **Eta de discusión de los resultados:** seguidamente, en esta etapa se realizó el momento basado en el análisis fenomenológico histórico-crítico donde se revisaron los referentes teóricos o fuentes respecto a la teoría y las concepciones de la metáfora organizacional, visto desde el enfoque fenomenológico, denominado la reducción fenomenológica ínter subjetiva trascendental (reducción de lo universal a lo esencial). Para el análisis de las metáforas organizacionales surgidas en los discursos se agruparon en mapas de conceptos descritos en las figuras, para el Informante A (ver Figura 1) y para el Informante B (ver Figura 2).

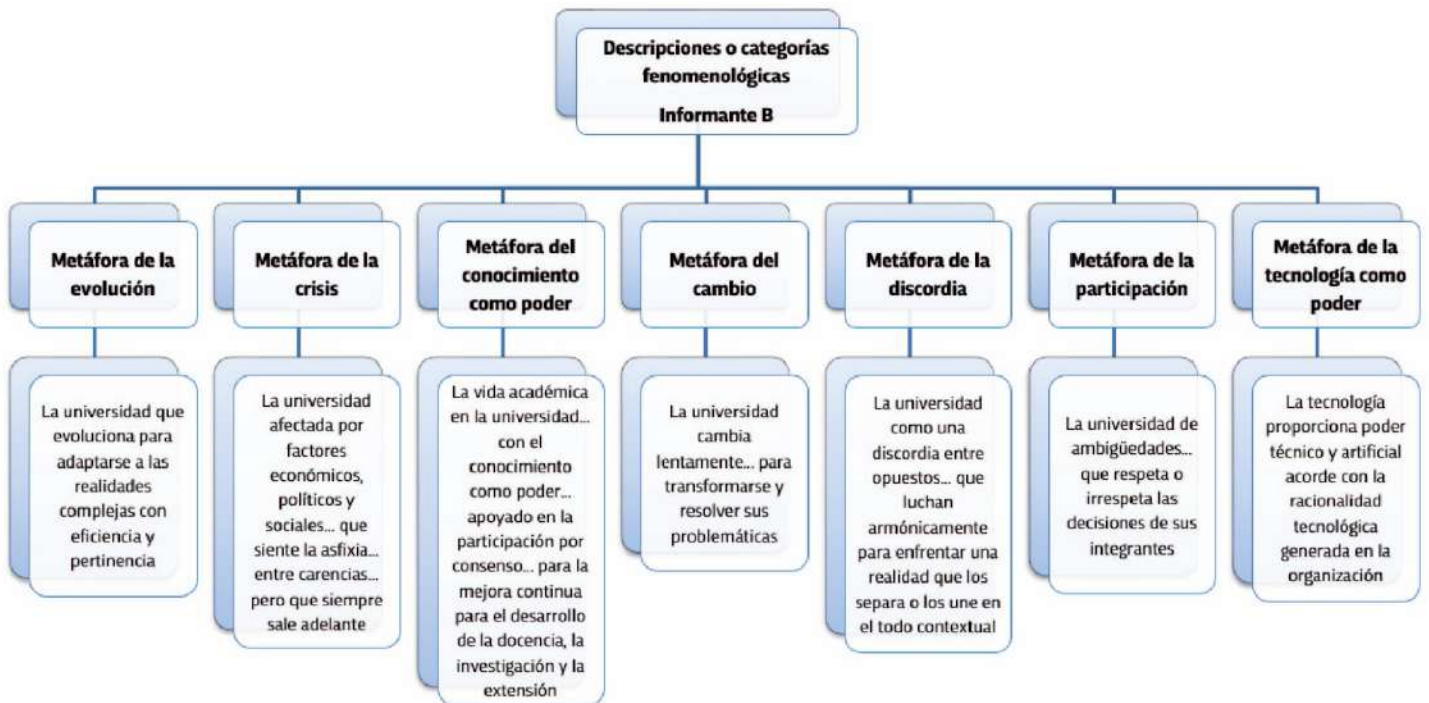
**Figura 1**

Descripciones o categorías fenomenológicas Informante A



**Figura 2**

Descripciones o categorías fenomenológicas Informante B



Ahora bien, tomando en cuenta la reducción fenomenológica ínter subjetiva, aplicada a los discursos de los informantes clave, se pudieron obtener las siguientes categorías fenomenológicas esenciales-universales o metáforas organizacionales: metáfora del organismo vivo, metáfora de la evolución, metáfora de la política, metáfora de la crisis, metáfora de la maquina cibernética, metáfora del conocimiento como poder, metáfora del cambio, metáfora de la participación, metáfora de la discordia y metáfora de la tecnología como poder.

En torno a estos resultados, se sostiene la presencia de metáforas organizacionales en las Instituciones de Educación Superior estudiadas, las cuales se obtuvieron a través del lenguaje cotidiano y la visión de mundo que exhiben los informantes clave sobre la universidad. Estas afirmaciones son apoyadas por los autores Lakoff y Jonson (1986, p. 39), quienes sostienen que nuestro sistema conceptual ordinario en términos del cual pensamos y actuamos, es de naturaleza metafórica, ya que tales conceptos determinan nuestras percepciones, conductas e interacciones, por lo cual, debido a su complejidad, los conceptos abstractos requieren otros conceptos ligados a la experiencia para que puedan ser comprendidos. En este aspecto similar, Morgan (1990, p.2-5) señala que las imágenes o metáforas organizacionales permiten identificar el enfoque organizativo a través de las interpretaciones de las acciones establecidas por los integrantes de la organización, para así comprender la dinámica organizacional desde una perspectiva diferente.



Visto así, los informantes clave exhibieron un despliegue cotidiano metafórico para hacer descripciones de la realidad o modo de vida en la universidad, utilizando para tan fin las metáforas organizacionales como recurso para dar cuenta de algunos aspectos centrales de sus respectivas universidades, como son la eficiencia, la adaptación, la razón, los valores, la cooperación, el inconsciente, el cambio y la explotación, entre otras.

Tomando en cuenta lo anterior, en cuanto a la **metáfora de la máquina cibernética**, surgida de los discursos y descrita por el entrevistado de la siguiente forma: *"La universidad como una maquina engranada...basada en el uso de tecnologías...integrada por individuos con liderazgo en algunas funciones, preocupados por realizar un servicio eficiente"*(A2019), la cual es mirada por Morgan (1990, p.10), como aquella que procede de conceptos mecánicos, ya que se le da importancia a la estructura y tecnología en la estructura organizacional. Puede verse entonces, en el discurso del informante clave una percepción de la universidad como una máquina, con características como rigidez, burocracia en los procesos académico-administrativos, manejo jerárquico de las decisiones, además de una clara imposición de reglas y división de tareas para el logro de objetivos. También, puede evidenciarse relacionada con la metáfora de la máquina, la presencia de la metáfora cibernética, vista por Alcívar (2003, p.184) como aquella que utiliza mecanismos de control y comunicación exhibidos en los comportamientos de las máquinas, para conducir sus esfuerzos para el logro de objetivos de la organización, a través de mecanismos de autorregulación y estabilidad para una adaptación eficiente. Desde estas ideas, se evidencia en el discurso del informante clave el uso de estas metáforas, ya que mostraron una clara intención en el control y regulación de la universidad a través de redes de información cibernéticas interconectadas con el pensamiento mecanicista caracterizadas rigidez, burocracia e imposición de criterios.

Desde esta consideración, vinculada a las metáforas de máquina y cibernética, se encuentra la **metáfora de la tecnología como poder**, surgida de los discursos y descrita por el entrevistado de la siguiente forma: *"La tecnología proporciona poder técnico y artificial acorde con la racionalidad tecnológica generada en la organización"*(B2019), la cual es vista por Gonzalo (2019, p.55) como la metáfora de la tecnología como impacto, donde se considera que la aparición de la tecnología genera cambios sociales en la eficiencia e innovación en la organización. También, Andrade y Yedra (2004, p.39) consideran que las organizaciones forman redes simbióticas de dependencia entre tecnología, sistemas de información y los humanos en busca de mejorar la productividad de la organización. Acosta (2019, p.16) considera que la técnica y la tecnología tienen como objeto potenciar las capacidades humanas. Puede verse entonces, en el discurso del informante clave una percepción de la universidad que utiliza la tecnología eficientemente para potenciar el poder en la organización, poniendo énfasis en su condición socio-tecnológica como relación que permite la evolución de la universidad, es decir la tecnología condiciona el crecimiento organizacional, aportando ventaja competitiva, según su grado de asimilación.

Otra metáfora surgida en los discursos, y descrita por los entrevistados es la **metáfora del organismo vivo**, que es descrita por el informante clave de la siguiente forma: *"La universidad*

*como un organismo vivo que evoluciona...junto con sus integrantes...para adaptarse a la realidad compleja del entorno*"A2019, la cual es vista por Morgan (1990, p.29) como metáfora del organismo, quien plantea que esta comprende la consideración de la organización como un sistema vivo, inmerso en un ambiente donde sus integrantes se integran para la gestión de sus necesidades y la relación con el entorno. Desde estas ideas, puede evidenciarse en el discurso del informante clave una percepción de la universidad como organismo, ya que mostraron descripciones asociadas hacia la priorización de las necesidades humanas, adaptación y evolución de la universidad como factor determinante para el crecimiento de la organización.

Siguiendo lo anterior, y asumiendo la similitud en el discurso, surge la **metáfora de la evolución**, la cual es descrita por el informante clave de la siguiente forma: *"La universidad que evoluciona para adaptarse a las realidades complejas con eficiencia y pertinencia"* B2019 la cual es vista por Cadavid (2010, p. 22) como aquella donde las organizaciones se entienden como patrones y procesos que evolucionan. En este ámbito, Ortiz (2013, p.47) las caracteriza como aquellas organizaciones que se comportan como sistemas biológicos que evolucionan para sobrevivir, adaptándose con el entorno para sobrevivir. Desde estas ideas, puede evidenciarse en el discurso del informante clave una percepción de la universidad evolucionando constantemente con el entorno, intentando adaptarse a normas impuestas para lograr el cambio que permita su desarrollo y crecimiento.

Ahora bien asumiendo lo anterior, y tomando en cuenta que la evolución debe ser asumida como cambios graduales en el tiempo dentro de la organización, los cuales podrían realizarse dinámicamente o estáticamente, surge en los discursos la **metáfora del cambio**, que es descrita por el informante clave de la siguiente forma: *"La universidad cambia lentamente...para transformarse y resolver sus problemáticas"*B2019, que es mencionada por Cadavid (2010, p.20) como un la metáfora de flujo y transformación, donde las organizaciones son un inconstante y dinámico estado de cambio. En este aspecto, Morgan (1990, p.223) la establece como la capacidad de cambio de la organización, que se ven como retos que las mismas deben superar en función del contexto que les rodea. Tomando en cuenta estas ideas, se evidencia en el discurso del informante clave una tendencia hacia el cambio organizacional, los cuales son vistos como un proceso continuo, con interacciones entre sus integrantes, para actuar poniendo en práctica estrategias de adaptación sin perder su esencia como universidad. Otra forma de analizar esta metáfora sería mirar la organización enfrentada al cambio y transformaciones, por lo cual los cambios en el entorno se perciben como retos que se presentan a los que la organización debe responder de forma activa a estas situaciones, sin desvincularse de su identidad, Entonces se configura aquí una lógica de cambio transformacional evolutivo, que desde el informante clave se evidencian como lentos y conflictivos.

De lo expuesto, puede pensarse en establecer una relación posible entre las metáforas ser vivo, evolución y cambio, donde podría verse a las instituciones estudiadas como un ser vivo que nace, se desarrolla y eventualmente muere, o da origen a otros organismos similares, que darían paso a un proceso evolutivo institucional en tiempo y espacio determinado, Incluso, podría

agregarse lo cibernético como mecanismo de control y comunicación, para conducir sus esfuerzos para el logro de objetivos de la organización para sobrevivir.

Siguiendo con el análisis, otra metáfora surgida en los discursos, y descrita por los entrevistados es la **metáfora de la política**, que es descrita por el informante clave de la siguiente forma: *"La política...como un modo de vida...en constante conflicto de intereses por la búsqueda de poder"*A2019, la cual es descrita por Morgan (1990, p.128) como una organización como sistema político con intereses y conflictos de poder, donde el control se lleva a cabo según diferentes formas de legitimación de la autoridad. También, Cabello (2000a, p.57) la menciona como metáfora del sistema político, que enfoca los diversos conjuntos de intereses, de conflictos y de juegos de poder que configuran las actividades organizacionales. Desde esta idea, se evidencia en el discurso del informante clave descripciones asociadas a la existencia de procesos políticos dentro de las organizaciones estudiadas, que son procesos que van mucho más allá de la formulación de un servicio eficiente o eficaz en la estructura, lo cual evidencia una clara inclinación de lo político como forma de vida arraigada en los integrantes de las organizaciones estudiadas. Puede verse en el discurso una aceptación de la política como aspecto inherente a la vida en la universidad entre sus integrantes, fomentándose el cinismo y desconfianza en situaciones donde no los había con anterioridad.

Siguiendo lo anterior, otra metáfora surgida en los discursos, y descrita por los entrevistados es la **metáfora de la participación**, que es descrita por los informantes clave de la siguiente forma: *"La participación como instrumento...para el aseguramiento de la calidad en la gestión de la universidad"*A2019 y *"La universidad de ambigüedades...que respeta o irrespetas las decisiones de sus integrantes"*B2019, la cual tiene estrecha analogía con la metáfora de la política, sin embargo, esta podría tener sus variantes en el entendimiento de la participación como dialéctica, como dinámica de los integrantes que siempre visualizan la universidad como un fenómeno que genera un opuesto que está en constante y recíproca interpretación de lo opuesto, del *otro*, incluso de negar por negar cualquier supuesto. Castillo (2008, p.89) describe la participación en las organizaciones como una constante lucha entre sus actores para obtener el control o poder, generando conflicto permanente para la búsqueda de cambio a través de alianzas basadas en opinión común. Desde esta idea, se evidencia en los discursos de los informantes clave descripciones asociadas a la existencia de mecanismos de participación vistos como conflictos y negociación continua de los autores de la universidad, enmarcados en fenómenos políticos de carácter reactivo que modifican la dinámica organizacional para la aceleración de cambios.

Otra metáfora surgida en los discursos, y descrita por los entrevistados es la **metáfora de la crisis**, que es relatada por el informante clave de la siguiente forma: *"La universidad afectada por factores económicos, políticos y sociales...que siente la asfixia...entre carencias...pero que siempre sale adelante"*B2019, la cual podría relacionarse con la señalada por Vélez y Ruiz Rojas (2019, p.11-12), quienes indican que las crisis en la universidad son generadas por una serie de tensiones de legitimidad, control hegemónico y socavamiento institucional surgidas por dinámicas socio-económicas germinadas entre los actores universitarios. Esta metáfora es

aplicada especialmente a las universidades, por entender que se trata de ámbitos de un alto grado de autonomía de los distintos actores, donde parecería que hay poco control y coordinación de actividades. En base a lo anterior, en las universidades autónomas, siempre se ha evidenciado la permanencia de un carácter caótico en para la supervivencia, donde ha prevalecido la adaptación a estas transformaciones, que desde las cambiantes administraciones han forzado el desarrollo de un sistema de resistencia, basado en un complejo sistema de procesos que se auto-integran a la aparición de situaciones de crisis, descrita por el informante clave.

Seguidamente, otra metáfora surgida en los discursos, y descrita por los entrevistados es la **metáfora de la discordia**, que es relatada por los informantes clave de la siguiente forma: *“La universidad como una discordia entre opuestos...que luchan armónicamente para enfrentar una realidad que los separa o los une en el todo contextual”* B2019y *“La discordia...entre lo público...lo privado...como forma de vida que genera conflictos irreconciliables”*A2019, la cual podría relacionarse con la señalado por Heráclito de Éfeso citado París (2015, p.183), quien señala que todo se encuentra en continua tensión, siendo posible conocer las cosas que forman el mundo, si conoces un opuesto, lo cual genera oposición, es decir, si hay una incesante discordia entre opuestos, se genera una oposición. Visto de esta forma, se evidencia en los discursos de los informantes clave descripciones asociadas a la existencia de la discordia, impulsada como requisito inherente a cambios organizacionales presentes en las organizaciones analizadas, ya que según el pensamiento de Heráclito nada sería permanente, y lo que podría ser estable, pues podría experimentar cambios invisibles, no apreciados en este caso, por los integrantes de la organización. En este sentido, se hace necesario mencionar que la discordia planteada como modo de vida entre universidades, causa el cambio en ellas, pudiéndose inferir que este cambio es de naturaleza continúa, y está relacionado con la continua alusión de la discordia en los integrantes para poder afianzar su modo de vida en el contexto universitario. Sin embargo, las posiciones de lo privado frente a lo público, expresados en la discordia, parecieran irreconciliables. Por un lado, tenemos argumentos relativos a lo privado, como es la falta de calidad en sus programas, constituyendo un engaño a la sociedad, por otro lado, lo público, presenta un alto costo social, corrupción, existencia de sindicatos poderosos ineficacia y falta de pertinencia en muchos de sus programas.

Por último, otra metáfora surgida en los discursos, y descrita por los entrevistados es la **metáfora del conocimiento como poder**, que es relatada por el informante clave de la siguiente forma: *“La vida académica en la universidad...con el conocimiento como poder...apoyado en la participación por consenso...para la mejora continua para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión”*B2019, la cual podría relacionarse con la señalada por Cadavid (2010, p.20), quien la plantea como instrumento de dominación, que forma parte de la esencia de las organizaciones, donde ciertas personas imponen sus deseos sobre otras para lograr sus propios fines; El trabajo es tratado como un bien canjeable que puede comprarse y venderse. Marabotto (2009, p.2), en este aspecto menciona que el poder en las organizaciones se adquiere, se legitima y se transfiere entre los miembros durante la evolución de la organización, produciendo discursos

que posteriormente juegan un papel importante en el planteamiento y en la resolución de los conflictos. Visto desde lo anterior, puede inferirse, que en el discurso del informante subyace una red simbólica que involucra la utilización del poder académico como determinante en las relaciones sociales de las organizaciones estudiadas, ya que sus integrantes utilizan su espacio de poder y su capacidad de influencia para obtener recursos y lograr que sus intereses sean atendidos, sea de una forma de negociación o búsqueda de consenso. En el caso de las organizaciones estudiadas, se crean estatus de poder en la estructura, que son ocupados por autoridades con mandatos extendidos, que le permiten ejercer una responsabilidad individual y organizacional para la gestión de asuntos relativos a la disponibilidad de recursos, en una estructura responsabilidad dada o para tratar de modificar en una nueva para su beneficio, lo cual genera un aparato formal donde el argumento para estar en el poder es su estatus es su conocimiento o maestría en la construcción de conocimientos, o su capacidad para persuadir dentro de los territorios de poder. En síntesis, la estructura de poder vinculante en estas organizaciones, debe verse como un poder social que manifiesta un miembro de la organización, mediante su habilidad para generar y mantener las relaciones de poder creadas por el estatus de conocimiento en la organización, manifestada en la estructura de poder como un reflejo.

## Conclusiones

La comprensión de las universidades con el uso de las metáforas organizacionales, proporciono una alternativa diferente para el estudio y análisis de la realidad organizacional, ya que permitió a través del discurso de los integrantes de estas instituciones, formar imágenes e ideas abstractas, que sirvieron de guía para el entendimiento de la dinámica organizacional en estos entornos altamente complejos.

El dominio de las metáforas organizaciones, como instrumentos lingüísticos en estos esquemas complejos, estructura una nueva forma de mirar las organizaciones, permitiendo así fomentar un nuevo modelo analítico eficiente para la comprensión de las relaciones sociales dentro de la estructura organizacional en las universidades.

Desde estas ideas, se sostiene la presencia de metáforas organizacionales en los discursos extraídos de los informantes clave de las universidades analizadas, presentándose las siguientes categorías fenomenológicas esenciales-universales o metáforas organizacionales:

- a) **Metáfora de la máquina cibernética**, descrita como la universidad donde se le da importancia a la burocracia jerárquica que impone las reglas y división del trabajo para el logro de los objetivos, desde una visión cibernética donde se interviene el flujo de información para el control y regulación organizacional.
- b) **Metáfora de la tecnología como poder**, descrita como la universidad que utiliza la tecnología eficientemente para potenciar el poder en busca de mejorar la productividad y competitividad de la organización.
- c) **Metáfora del organismo vivo**, descrita como la universidad como entidad viviente en constante flujo y cambio, que interactúa con su entorno para

sobrevivir, satisfaciendo sus necesidades, y asegurar la supervivencia en el tiempo.

- d) **Metáfora de la evolución**, descrita como la universidad en constante evolución, que se adapta a los cambios impuestos por el contexto, desarrollando así mecanismos para de supervivencia, que le permitan crecer y desarrollarse como organismo vivo.
- e) **Metáfora del cambio**, descrita como la universidad inmersa en constante cambio, donde los integrantes podrían oponerse, o no a un conjunto de ideas que generarían cambios en la forma de hacer las cosas en la organización, que se perciben como retos, sin desvincularse de su identidad.
- f) **Metáfora de la política**, descrita como la universidad inmersa en una creciente politización de todos sus aspectos académico-administrativos, generando conflictos entre sus integrantes, favoreciendo el cinismo y la desconfianza, a través de un sistema de coaliciones o intereses comunes alrededor de personajes clave en la institución.
- g) **Metáfora de la participación**, descrita como la universidad donde la participación se siente como dialéctica, como dinámica de los integrantes que siempre visualizan una constante lucha entre sus integrantes, para obtener el poder mediante alianzas basadas en objetivos políticos comunes que aceleren los cambios.
- h) **Metáfora de la crisis**, descrita como la universidad en persistente y creciente estado caótico o crisis que generan abruptas transformaciones, donde ha prevalecido la adaptación para la supervivencia, que desde las cambiantes administraciones han forzado el desarrollo de un sistema de resistencia, basado en un complejo sistema de procesos que se auto-integran a la aparición de situaciones de crisis.
- i) **Metáfora de la discordia**, descrita como la universidad en constante conflicto impulsado por la discordia socio-política entre sus integrantes como requisito inherente a los cambios en la organización, que permiten la instauración del modo de vida al que logre imponerse en esta pugna de poder a través del cambio.
- j) **Metáfora del conocimiento como poder**, descrita como la universidad que utiliza la investigación como instrumento de dominación, donde subyace una red simbólica que involucra la utilización del estatus académico como determinante para el ejercicio legítimo del poder, sea de una forma de negociación o búsqueda de consenso.

De lo expuesto, puede establecerse que estas metáforas organizacionales presentes en las Instituciones de Educación Superior analizadas pueden agruparse como metáforas raíz, pudiéndose describir la universidad como:

- a) **Máquinas cibernéticas tecnológicas:** con racionalidad simbólica discursiva inmersa en un modo de vida que pone particular énfasis en la universidad como máquina que logra resultados con partes reemplazables, y que además interviene el flujo de información para el control y regulación a través del uso de la tecnología eficientemente como artificio para potenciar la productividad y competitividad de la organización.
- b) **Organismos vivos que evolucionan:** con racionalidad simbólica discursiva inmersa en un modo de vida que pone particular énfasis en la universidad como una entidad viviente en constante evolución, que interactúa con su entorno para adaptarse y desarrollarse para asegurar la supervivencia.
- c) **Crisis para el cambio en participación:** con racionalidad simbólica discursiva inmersa en un modo de vida que pone particular énfasis en la universidad en estado caótico que genera cambios constantes, sumida en una lucha entre sus integrantes para obtener el poder mediante alianzas basadas en objetivos comunes que aceleren los cambios.
- d) **Anarquías políticas en discordia con el conocimiento como poder:** con racionalidad simbólica discursiva inmersa en un modo de vida que pone particular énfasis en la universidad en constante conflicto político impulsado por anarquías en la discordia, con el fin de acceder al poder académico-político a través de coaliciones o intereses comunes.



**Paisaje pampeano X**, Tinta y acuarela. **Ana María Martín**

## Bibliografía

- Abad, A., Cobos-Cali, M. y Abad, M. (2018). La metáfora mecánica y biopsíquica en el análisis organizacional. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De administración*, (3), 109 - 126. <https://doi.org/10.32719/25506641.2017.3.5>
- Acosta, M. (2019). Inteligencia artificial: la cibernética del ser vivo y de la máquina. *Naturaleza y Libertad. Revista de Estudios Interdisciplinarios*, (12), 13-30. <https://doi.org/10.24310/NATyLIB.2019.v0i12.6262>
- Alcíbar, J. (2003). La metáfora cibernética y los ecosistemas. *Argumentos de Razón Técnica*, 6, 183-191.
- Andrade, J. y Yedra, Y. (2004). La organización como un teatro: la tecnología y sistemas de información como primeros actores. *Enl@ ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 1(1), 25-40. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/enlace/article/view/13008>
- Burton C. (1991). *El sistema de la educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*, México, UAM-A, Nueva Imagen, Universidad Futura.
- Cabello, A. (2000a) Análisis organizacional: uso de la metáfora frente a la complejidad. *IZTAPALAPA: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 48, 53-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7068159>
- Cabello, A. (2000b). Teoría de la organización, conocimiento metafórico y universidad. *Denarius*, (2), 167-183. <https://denarius.izt.uam.mx/index.php/denarius/article/view/349>
- Cadavid, L. (2010). Propuesta para la medición del ajuste entre las metáforas organizacionales y las herramientas de modelado. [Tesis para optar el título Magíster en Ingeniería de Sistemas, Universidad Nacional de Colombia]



Sede Medellín Facultad de Minas Escuela de Sistemas]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia.  
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/3485>

Carrillo, J. (2003). Analogía y metáfora en el análisis organizacional. Un ejemplo: la organización como cárcel. *Revista Colombiana de Psicología*, (12), 108-113.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1192/1744>

Castillo, G. (2008). La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica. *Educación*, 17(32), 87-108. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1804>

Da Costa, A. (2014). La acriticidad de las metáforas como legitimadoras ideológicas en el contexto epistemológico de las organizaciones. En *Contribuciones a las ciencias sociales*. 23 (Febrero del 2014)

<https://www.eumed.net/rev/cccss/27/acriticidad-metforas.html>

Gonzalo, D. (2019). Las metáforas sobre las tecnologías de comunicación. Medios, extensiones, ambientes. *De Prácticas y Discursos*, 8(11), 53-70 <http://dx.doi.org/10.30972/dpd.8113826>

Labarca, N., Ferrer J. y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1), 62-71.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182006000100006&lng=pt&lng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000100006&lng=pt&lng=es).

Lakoff, G. y Johnson, M. (1986) *Metáforas de la vida cotidiana*. [Traducción de Carmen González Marín]; introducción de José Antonio Millán y Susana Narotzky. Madrid: Cátedra.

Leal, N. (2003). El método fenomenológico: principios momentos y reducciones. Ponencia presentada en las Jornadas de promoción a la investigación científica, humanística y tecnológica. *Revista Arbitraje*, 1(2), 51-61.

León, F. (2017). Transposición de saberes desde el análisis organizacional de las metáforas de Morgan: herramienta para romper paradigmas de la gerencia académica universitaria en Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 31-47. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/50/37>

López, P., Lezama, H. y Rivas, G. (2010). La universidad como organización: una mirada desde el conocimiento metafórico. *La Nueva Gestión Organizacional*, 5(10), 92-115. [http://uabc-](http://uabc-fca.com/posgradoback/images/revista1.pdf#page=91)

[fca.com/posgradoback/images/revista1.pdf#page=91](http://uabc-fca.com/posgradoback/images/revista1.pdf#page=91)

Marabotto M. (2009) El poder: un desafío para la Gestión del Conocimiento. Editorial Fundación para el Desarrollo de los Estudios Cognitivos. <https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/Poder.pdf>

Martínez, M. (1996). *Comportamiento humano: Nuevos métodos de investigación*. Segunda Edición. México: Trillas.

Morgan, G. (1990): *Imágenes de la organización*. Primera Edición, [Traducción de J. M. Orenaga]; Madrid: Ra-ma.

Ortiz, A. (2013). *Innovación o evolución?: Metáfora evolutiva de empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Padrón, J. (2001). La estructura de los procesos de investigación. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, Decanato de Postgrado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, 9 (17), 33-36.

París, A. (2015). Repensar los conflictos interculturales y su transformación pacífica desde el Paradigma de la Complejidad de Heráclito de Éfeso. *THÉMATA. Revista de Filosofía*, 52, 179-197.

[https://revistascientificas.us.es/index.php/themata/article/view/2742/pdf\\_53](https://revistascientificas.us.es/index.php/themata/article/view/2742/pdf_53)

Recio, R. (2007). Las metáforas: una vía posible para comprender y explicar las organizaciones escolares y la dirección de centros. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(3), 137-151.

<https://revistas.uam.es/reice/article/view/10148>

Rojas, B. (2005). El análisis de las metáforas: una estrategia para la comprensión y el cambio en el contexto organizacional. *SAPIENS*, 6(2), 53-62.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S131758152005000200005&script=sci\\_abstract](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S131758152005000200005&script=sci_abstract)

Rovero, N. (2017). Imaginar la gerencia universitaria a través de metáforas. *CIENCIAMATRIA*, 3(4), 85-100. <https://doi.org/10.35381/cm.v3i4.30>

Vélez G. y Ruiz G. (2019). La universidad en crisis, ¿amenaza o reafirmación de su ontología? *Revista de la Educación Superior*, 48(190), 1-22. <https://doi.org/10.36857/resu.2019.190.709>