

---

## TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, CONOCIMIENTO METAFÓRICO Y UNIVERSIDAD

*Adalberto Cabello Chávez*<sup>1</sup>

### Resumen

*En el presente trabajo se analiza la vinculación entre la teoría de la organización, el conocimiento metafórico y la universidad considerada como organización. Se destaca en primer término la "ausencia organizacional" en los estudios sobre la universidad, en América Latina, y la necesidad por tanto de una mayor investigación en el nivel de la organización. Enseguida se hace una revisión de las metáforas que han influenciado por largo tiempo los estudios organizacionales: las metáforas de la organización-máquina, la organización-organismo, la organización-cultura y la organización-sistema político. En el último apartado se analizan las fortalezas y debilidades de la metáfora derivadas de su empleo en los estudios organizacionales y se efectúa un acercamiento a los estudios sobre la universidad bajo la mirada de las metáforas de la organización.*

### Estudios Organizacionales y Universidad

De cara a un nuevo milenio y en un mundo de economía globalizada, con avances tecnológicos en las comunicaciones y la información cuyas repercusiones aún no vislumbramos cabalmente, las universidades enfrentan hoy una problemática caracterizada por la complejidad, la diversidad y el pluralismo en la mayoría de los campos del conocimiento. (Morin, 1990)

Durante las últimas décadas las formas de conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales han evolucionado, no sin crisis recurrentes, hacia un estadio de reconocimiento de la diversidad manifestándose en los debates sobre la postmodernidad. (Cooper y Burrell, 1988)

---

<sup>1</sup> Profesor Investigador Titular "B". Área de Estudios Organizacionales. Departamento de Economía Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Los cambios en la manera de abordar el estudio de lo social han implicado la generación de enfoques y metodologías que intentan aprehender ya no sólo la generalidad sino también la especificidad y la particularidad de la acción social.

En el campo de los estudios sobre la universidad, existe el reconocimiento de la necesidad de avanzar en profundidad y especificidad en el estudio de la problemática universitaria. Una forma de satisfacer esta necesidad es estudiar la universidad desde una óptica propiamente organizacional. Sin embargo, hay que hacer notar que son pocos los estudios realizados hasta ahora que analicen a la universidad como organización en América Latina. Se trata entonces de lo que Ibarra (1996) denominó la "ausencia organizacional" en los estudios sobre la universidad. Entre los estudios que analizan la problemática de la universidad en el nivel organizacional se encuentran los llevados a cabo en los países anglosajones por Baldrige (1971), Blau (1973), Clark (1983), March y Olsen (1989) y Perkins (1973); en latinoamérica tenemos los realizados por Hardy (1996) e Ibarra (1996).

Ante tal panorama y con el propósito de trazar un sendero por el cual transitar resulta pertinente establecer, siguiendo a Ibarra (1996) la agenda de cuestiones a investigar en materia de estudios organizacionales sobre la universidad:

- a) Análisis de las configuraciones estructurales de las instituciones.
- b) Estudio de los procesos decisorios que contemplen la vinculación de los instituciones con su entorno incierto y dinámico, así como las decisiones relativas a los sistemas y procedimientos para estructurar el trabajo.
- c) El estudio de las relaciones de poder que considere el papel de las coaliciones que controlan las universidades y de los procesos de lucha y negociación que conducen a su constante recomposición.
- d) Estudios que den cuenta del surgimiento y desarrollo de los sistemas de educación superior en su conjunto y de la genealogía de sus instituciones en lo particular.

Así entonces, el estudio de la universidad como organización nos permitiría no sólo comprender mejor su funcionamiento sino también preguntarnos sobre la invención y aprendizaje de nuevas formas de gobierno.

---

## Organización y metáfora

Los estudios que abordan la realidad social a un nivel organizacional han venido constituyendo, desde el segundo tercio del presente siglo, lo que hoy conocemos como teoría de la organización. Desde sus inicios hasta el momento actual, el campo de estudios sobre las organizaciones se ha conformado con las aportaciones de la mayor parte de las disciplinas sociales (preponderantemente han participado la economía, la sociología, la psicología y la antropología) cuyos distintos enfoques y metodologías han caracterizado al campo como un espacio multidisciplinario, diverso y fragmentado (Ibarra, 1996).

Durante las últimas dos décadas las organizaciones han sido estudiadas empleando metáforas como un enfoque cuyas características posibilitan un acercamiento que complementa el clásico método hipotético-deductivo.

La obra de Gareth Morgan "Imágenes de la organización" generó, a mediados de los ochenta, toda una corriente de estudio de las metáforas como forma de conocimiento para la comprensión de las organizaciones. La metáfora empleada por Perrow (1984) para representar los trabajos de los investigadores en el campo de los estudios organizacionales resultó reveladora del estilo y forma de investigación de los estudiosos de las organizaciones. Para tal efecto Perrow empleó la metáfora del "cajón de arena". En esta metáfora los investigadores de la organización se dedican a formular sus propias teorías asemejándose a los niños que juegan a construir castillos de arena cada uno por su lado, deteniéndose de vez en cuando sólo para observar y buscar destruir a base de críticas el castillo de arena de quien está a su lado, regresando nuevamente a continuar con la construcción y desarrollo, en mayor escala cada vez, de su propio castillo.

La contribución del enfoque metafórico a la teoría de la organización ha sido a través de metáforas que enfocan algunos aspectos y formas de funcionamiento de la organización. Así, las organizaciones han sido descritas como máquinas y organismos (Burns y Stalker, 1961), botes de basura (Cohen et al, 1972), icebergs (Selfridge y Sokolik, 1975), tiendas de campaña (Herdberg et al, 1976), textos (Mangham, 1978), iglesias (Pages et al, 1979), sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976), cerebros, culturas, prisiones psíquicas y sistemas políticos (Morgan, 1986), teatros (Mangham y Overington,

1987), plantas trepadoras y gotas de agua (Tsoukas, 1993) y entidades humanas (Kumura 1996). Del conjunto de metáforas revisaremos a continuación aquéllas que han influenciado por largo tiempo el pensamiento en los estudios organizacionales. Estas metáforas son las que contemplan a la organización como una máquina, como un organismo, como una cultura y como un sistema político.

### **La organización como una máquina**

La descripción de las organizaciones como máquinas ha sido ilustrada en forma contundente por Ritzer (1996) en su obra *La McDonalización de la sociedad*. En ella destaca las características de eficacia, previsión, cálculo y control en los servicios proporcionados por los restaurantes de comida rápida en particular y de un cúmulo de organizaciones en general dentro de la sociedad occidental. Esta forma evolucionada de racionalización que se ha extendido gradualmente a todos los países, tiene como antecedentes las aportaciones efectuadas a la teoría de la organización por la administración científica (la división detallada del trabajo y su estandarización mediante el cronómetro), el fordismo (representado por la cadena de montaje de la industria automotriz) y la burocracia weberiana (como la forma de asociación más eficiente compuesta de un dirigente y un cuadro administrativo). De esta manera, la metáfora de la máquina estableció una forma de pensar la organización como un mecanismo centrado en las relaciones entre objetivos, estructuras y eficiencia.

El observar la organización a través de metáforas permite no sólo un análisis descriptivo sino también prescriptivo (Morgan, 1986) generándose un planteamiento de posibles ventajas y limitaciones sobre cada una de las imágenes de la organización proyectadas por cada una de las metáforas.

De la organización-máquina podemos esperar que trabaje bien cuando la tarea a realizar es lineal, la producción es homogénea y repetitiva, la precisión es un requerimiento, los trabajadores son "obedientes" y acatan las normas establecidas, así como su entorno asegura la aceptación del producto. Por otro lado, como limitaciones de la organización-máquina tenemos que eventualmente podría originar una burocracia ilimitada; producir efectos deshumanizadores en los empleados y en alguna medida también sobre los clientes; y crear formas rígidas con dificultad para el cambio.

## **La organización como organismo**

El mirar a las organizaciones a través de la metáfora del organismo es el resultado de la contrastación de las organizaciones con las ideas aportadas por la biología que nos lleva a establecer un paralelismo en las relaciones y diferencias entre “moléculas”, “células”, “organismos”, “especies” y “ecología” con las correspondientes a los individuos, grupos, organizaciones, poblaciones y ecología social. La metáfora de la organización como organismo contempla a la organización como un sistema abierto y en estrecha relación con su entorno que busca lograr una continua adaptación al mismo, siendo primordial por tanto la necesidad de supervivencia. A la organización-organismo la integran los subsistemas: ambiental, estratégico, tecnológico, humano, estructural y administrativo, todos ellos operando a partir de los recursos de la organización (entradas) y generando producción de bienes y/o servicios (resultados) con una medida de retroalimentación del sistema organización basada en la calidad de los resultados. Las diferentes formas de organización planteadas por la teoría de la dependencia denominadas por Mintzberg como burocracia mecánica, forma divisionaria, burocracia profesional, estructura simple y adhocracia son representativas en la metáfora- organismo de la “variedad de las especies”. La “salud” organizacional será posible si se atienden las preguntas relativas al entorno, la estrategia, la tecnología, la cultura y la estructura de la organización a fin de lograr la mayor congruencia posible entre los subsistemas de la organización (Burrell y Morgan, 1979).

Entre las posibles ventajas de considerar a la organización como un organismo se encuentran: su contribución al entendimiento de las relaciones organización-ambiente ya que considera a las organizaciones como sistemas abiertos y flexibles con procesos progresivos; contribuye a la mejora de la gestión al centrar la atención en las necesidades de supervivencia, en la misión y en la congruencia de los subsistemas entre sí y con su entorno; y nos muestra que la organización efectiva depende de las circunstancias del entorno, es decir, que no existe una mejor forma de administrar las organizaciones.

La organización-organismo tendría entre sus limitaciones el contemplar la organización como algo demasiado concreto ocultándonos que las organizaciones son fenómenos sociales producto de la creatividad humana

y por tanto transitorios; también nos puede llevar a creer que se puede lograr en la vida organizacional la unidad y armonía de los organismos y a observar la política y el conflicto como anormales y disfuncionales.

### **La organización como cultura**

El observar a las organizaciones como culturas nos abre el panorama hacia el mundo de los valores, las creencias, las historias y todo aquello relacionado con el simbolismo organizacional. Las tendencias en los estudios sobre la cultura organizacional han llevado a la delimitación de enfoques que contemplan a la cultura desde un punto de vista corporativo (una única cultura), desde una perspectiva de la diversidad (existencia de diferentes culturas de grupo en las organizaciones) y el enfoque de la fragmentación (multiplicidad dinámica de valores y creencias entre los individuos de la organización). (Martin, 1992)

La organización vista a través del prisma de la cultura contribuye a enfocar la atención en el significado simbólico de los aspectos más racionales de la vida de la organización (por ejemplo: la toma de decisiones con base en técnicas cuantitativas); nos aporta la idea de que la cultura corporativa puede ser vista como un "aglutinador normativo" soporte de la organización y que se deriva de considerar que la organización se apoya en significados y esquemas interpretativos compartidos; contribuye a la comprensión del cambio organizacional desde una perspectiva diferente pues considera que el cambio efectivo depende no sólo de la modificación de tecnologías, estructuras, habilidades y motivaciones de los empleados, sino también del cambio de imágenes y valores que guían las acciones en la organización.

Probablemente, la limitación más importante de la organización-cultura sea la pretensión de manipulación ideológica y control como estrategia de dirección en que han caído aquellos escritos que abogan por convertir a los directivos en héroes populares que modelan la cultura de su organización. Al respecto es posible que los directivos influyan en la evolución de la cultura fomentando los valores deseados pero nunca podrían controlar la cultura.

## **La organización como sistema político**

Al contemplar la organización como sistema político se atiende preferentemente la legitimidad de la gestión como forma de gobierno y la relación organización – sociedad. El sentido político que toma la gestión organizacional es el de buscar orden y dirección entre gente diversa y conflictos de intereses potenciales (Morgan,1986).

La analogía de las organizaciones con los modelos de régimen político: autocracia , burocracia, tecnocracia, cogestión, democracia representativa y democracia directa, contribuye a observar la forma de dominio y legitimidad del gobierno en las organizaciones, teniendo presente que en la práctica de la gestión estos modelos de régimen se hallan normalmente mezclados en distintos grados, por lo cual hablamos de organizaciones más o menos autocráticas, más burocráticas o más democráticas.

La política de la organización puede ser analizada al enfocar las relaciones entre intereses, conflictos y poder. Los intereses se refieren a un conjunto completo de predisposiciones que abarcan ambiciones, valores, deseos expectativas y otras orientaciones que guían a las personas en su comportamiento. La toma de posición de los individuos en cuanto a la persecución o defensa de intereses constituye el flujo de la política. Una forma de análisis de los intereses es plantearlos en términos de una búsqueda de equilibrio entre tres tipos de intereses correspondientes a: la tarea que se desempeña, las aspiraciones profesionales y la valoración personal y al estilo de vida. (Morgan, 1986)

El contexto político se hace complejo al considerar diferentes actores con diferentes programas de intereses a perseguir, surgiendo coaliciones o grupos que impulsan intereses comunes o en ocasiones apareciendo coaliciones dominantes alrededor de personajes clave de la organización. Entónces, la búsqueda de un consenso mínimo es obligado para que la organización funcione. en la búsqueda de soluciones más bien satisfactorias que óptimas a través de las negociaciones y los compromisos que resultan de mayor importancia que la racionalidad técnica.

En este contexto político de diversidad de intereses aparece el conflicto cotidianamente pudiendo ser personal, interpersonal o entre coaliciones

rivales. Las formas de resolución del conflicto se darán a través de la utilización de diferentes mecanismos de poder e influencia al alcance de los miembros y coaliciones de la organización basados en distintas fuentes, entre las que se encuentran: la autoridad formal, el control de recursos escasos, el control de los procesos de decisión, el control de la tecnología, las alianzas interpersonales y el control de la "organización informal".

Entre la ventajas de la visión política de la organización tenemos que contribuye a la aceptación de la política como un aspecto inherente a la vida de la organización (los objetivos, estructuras y la tecnología tienen una dimensión política implícita) La perspectiva política contribuye también a desterrar el mito de la racionalidad de la organización al subrayar que los objetivos de la organización pueden resultar racionales para los intereses de algunos miembros pero no para otros. Así, el análisis político nos lleva a ver que la eficacia no es neutral. Además, nos permite cuestionar y superar la idea de que las organizaciones son sistemas funcionalmente integrados indicándonos las tensiones desintegradoras relacionadas con los diversos tipos de intereses sobre los cuales se construye la organización.

Las limitaciones potenciales de la perspectiva de la organización como sistema político podrían ser: una creciente politización de la organización que ocasionara desconfianza donde no la había; una interpretación maquiavélica que pudiera sugerir que todos intentan burlar a los demás; y una posible tendencia a exagerar el poder y la importancia del individuo menospreciando la dinámica del sistema social. (Morgan, 1986)

### **Conocimiento metafórico y universidad**

El empleo de metáforas para el análisis de las organizaciones ha propiciado el desarrollo de estudios relativos a evaluar los valores de pertinencia y rigurosidad de las metáforas como forma de conocimiento. Con base en algunos de ellos abordaremos aquí primeramente la noción de metáfora para después referirnos a las bondades y debilidades planteadas por diferentes autores que han empleado las metáforas en los estudios organizacionales.

La metáfora puede ser considerada como un proceso que implica el "llevar al otro lado" o la intersección de un elemento de una experiencia a

otra. De ello resultan imágenes o palabras que son usadas para crear y expresar significado. (Morgan, 1996)

Las metáforas han sido empleadas comúnmente como un recurso para embellecer el lenguaje, sin embargo tienen una importancia mayor por su utilidad como formas de conocimiento dada su capacidad generativa para obtener un significado de todos los aspectos de nuestra vida. Por tal motivo, las metáforas son útiles por su fuerza generativa, pero también son inevitables ya que típicamente entendemos un fenómeno a través de otro. (Morgan, 1996) Ejemplos de metáforas generales serían el observar “la vida como un viaje al futuro” con muchos obstáculos en el camino, o aquella mediante la cual “un boxeador” sobre el ring adquiere las características de fuerza, fiereza y velocidad de “un tigre” que se lanza sobre su presa.

Entre las fortalezas de las metáforas como formas de conocimiento se podrían citar las siguientes:

a) Nos permite explicar la manera creativa en que los humanos forjan el significado de todas las cosas de la vida. Nos ayuda a explicar como surge y se desarrolla el lenguaje y el significado de algunas construcciones sociales convencionales.

b) En virtud de que la metáfora lleva implícita una tensión dialéctica entre verdad y falsedad permite abrir la construcción de la realidad social hacia la clase de deconstrucción y reconstrucción continuas planteadas por los teóricos postmodernistas.

c) Al metaforizar encontramos un concepto orgánico y organizativo en sí mismo por lo que abrimos una brecha hacia nuevos modos de teorización e interpretación que van de la mano con los cambios en el mundo electrónico.

Por otro lado, algunas de las debilidades del conocimiento metafórico serían que un uso indiscriminado de las metáforas puede llevar a quien las utiliza a vuelos fantasiosos que tienen que ver poco con la “realidad”; la metáfora también puede llegar a ser subjetivista, voluntarista e idealista como características que revelan las intenciones de sus creadores. Lo mismo puede ser superficial, privilegiar un punto de vista sobre otro y mistificar creando distorsiones ideológicas. En el campo de la teoría de la organización, por ejemplo Reed al opinar sobre el trabajo de Morgan (1986) señala que “la teoría de la organización es transformada en un supermercado de metáforas

que sus consumidores pueden visitar para comprar y consumir sus artículos conceptuales de acuerdo a sus preferencias de marca y poder de compra”.

Como se ha podido observar las afirmaciones sobre las fortalezas y debilidades de las metáforas son bastante controvertidas por lo que Oswick y Grant (1996) nos advierten que sólo la investigación aplicada de las metáforas nos puede conducir a plantear afirmaciones comprobadas. En este sentido, uno de los trabajos cuyo atractivo es su forma novedosa de aplicar las metáforas en los estudios organizacionales es el de Cleeg y Gray (1996) quienes aplican la metáfora del “embrión” a su investigación sobre el liderazgo en la industria naciente australiana dando cuenta de las ventajas del empleo de las metáforas.

La valoración de las fortalezas y debilidades de las metáforas como forma de conocimiento sugiere aumentar su uso en la investigación de las organizaciones. Ello en virtud de que es una forma de conocimiento que considera la subjetividad de los sujetos sociales. Asimismo, por su potencialidad como herramienta conceptual que nos ayuda a comprender el mundo en forma abierta y creativa enfatizando que la realidad social es construida por el investigador y no se encuentra “afuera” para ser observada y conocida. Esto es, la metáfora es ontología al formar parte de nuestra humana manera de ser y entender el mundo y es epistemología al constituirse en una forma alternativa de construcción de la realidad social. (Morgan, 1996)

### **Metáforas de la organización y universidad**

Para finalizar este esfuerzo de vinculación entre la teoría de la organización, el conocimiento metafórico y los estudios sobre la universidad en este apartado intentaremos un breve acercamiento a los temas y problemas investigados sobre la universidad donde es posible captar el uso de las metáforas organizacionales de la máquina, el organismo, la cultura y el sistema político.

#### **La universidad como máquina**

La universidad lo mismo que los restaurantes de comida rápida también pueden ser observada como una “cadena de montaje” donde la enseñanza es una máquina de impartir conocimientos y los estudiantes son pro-

---

cesados con las tecnologías de información modernas bajo los mismos principios de eficiencia, previsión, cálculo y control empleados en los servicios de atención a los consumidores de comida rápida. (Ritzer, 1996).

En su estudio del liderazgo en las universidades brasileñas Cinthya Hardy (1996) enfatiza los estilos de dirección en los que prevalecen los criterios de eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y en el que las rutinas burocráticas controlan las acciones de los miembros de la organización y sus resultados.

La universidad vista como máquina de producir conocimientos ha sido representada por Gibbons [citado por Jane Marceau (1996) ] quien establece una relación de transición entre dos tipos de organización de las universidades. Las características sobresalientes del tipo 1 de organización de la universidad que se asemejan a la representación de una máquina son:

- a) Los problemas se plantean y resuelven en un contexto dominado por los intereses fundamentalmente académicos de una comunidad específica.
- b) La producción de conocimientos se caracteriza por homogeneidad y es el resultado del cumplimiento de códigos de práctica disciplinarios.
- c) La autoridad y la toma de decisiones se desarrollan bajo un esquema jerárquico y tiende a ser permanente.

### **La universidad como organismo**

La universidad puede ser imaginada en relación estrecha con su entorno siguiendo también el trabajo de Gibbons (citado por Jane Marceau, 1996) sobre la universidad pero ahora con su organización productora de conocimientos tipo 2, cuyo surgimiento ha estado condicionado en gran medida por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación que permiten enlazar distintos sitios de producción y difusión de conocimientos en una vasta red o serie de redes, teniendo como características las siguientes:

- a) Los conocimientos se generan en un contexto de aplicación (como la industria o un grupo comunitario)

b) La calidad de los resultados se valora por la satisfacción de los usuarios (industria, gobierno o sociedad en general)

c) La producción de conocimientos se da a través de negociaciones constantes y no se produce hasta que los intereses de los diversos actores son atendidos, ya que los grupos que demandan conocimientos especializados suelen formar parte de movimientos sociales y políticos (por ejemplo los grupos que promueven el cambio hacia una economía ecológicamente sustentable)

d) El carácter de la generación de conocimientos es transdisciplinario (donde participan expertos procedentes de diferentes campos científicos)

e) Las decisiones son tomadas por grupos que funcionan temporalmente y donde no hay una jerarquía definida.

### **La universidad como cultura**

La universidad considerada como cultura la encontramos en el trabajo de Burton Clark (1972) quien estudia el poder de integración de las leyendas organizacionales (organizational sagas). Estas leyendas son consideradas como ideologías unificadoras en las que los miembros de la organización comparten relatos de acontecimientos extraordinarios como hazañas de personajes o colectividades, lo que facilita la constitución de culturas institucionales integradas.

Otro tema relativo a la cultura de las universidades es el abordado por Gil *et al.* (1994). Las carreras de los académicos mexicanos. En estos estudios se identifican las fases típicas de la carrera académica (incorporación, iniciación, trayectoria y situación) observando dimensiones que son medibles empíricamente: nivel formativo, experiencia laboral, condiciones de trabajo, producción y percepciones. Los resultados de estos trabajos han permitido documentar la diversidad de las comunidades académicas mexicanas considerando por ejemplo la adscripción disciplinaria, su referente laboral y las variaciones por género.

### **La universidad como sistema político**

La universidad considerada como sistema político la podemos observar en algunos trabajos que enfatizan la lucha por el poder y la legitimidad entre grupos de interés que buscan imponer su dominio. Baldrige (1971) clarificó los mecanismos políticos involucrados en la toma de decisiones en

la universidad norteamericana. Pfeffer y Salancik (1974) se interesaron por los procesos y mecanismos de asignación de recursos estableciendo vínculos con la estructura de poder interna también en la universidad norteamericana. Hardy (1996) en su estudio sobre el liderazgo en las universidades brasileñas destacó que la naturaleza y el resultado de la estrategia dependen de las interacciones políticas, así como de quienes determinan los programas de acción. Los estrategas actuando dentro y fuera de la organización ejercen su poder para influir en las decisiones, acciones y resultados estratégicos. De esta forma, la estrategia será impuesta cuando exista suficiente poder, la estrategia se negociará de existir equilibrio de poder o quedará desarticulada si el poder se encuentra disperso.

### **A manera de conclusión : repensando la universidad como organización a través del empleo de metáforas**

1. En el presente trabajo se ha destacado la escasez de estudios sobre la universidad en América Latina que la aborden desde un punto de vista propiamente organizacional. Los aspectos relevantes que se consideran a partir de un enfoque de esta naturaleza son, entre otros, los siguientes: los arreglos estructurales de las instituciones de educación superior; los procesos decisorios relacionados con la vinculación de las instituciones a su entorno incierto y dinámico, así como las decisiones referidas al diseño y puesta en marcha de sistemas y procedimientos para regular el trabajo; además atiende las relaciones de poder establecidas al interior de las instituciones considerando las estrategias, motivaciones y recursos empleados por los grupos particulares de interés.

2. Una forma de contribuir a la generación de estudios sobre la universidad desde un punto de vista organizacional es a través del uso de las metáforas organizacionales revisadas anteriormente y que se postulan como una forma de conocimiento pertinente para la comprensión de los aspectos de estructura y funcionamiento de las instituciones de educación superior. La pertinencia de esta metodología se basa en la valoración que se realizó de las potencialidades y debilidades de la metáfora como herramienta de conocimiento.

3. El uso de las metáforas organizacionales para el estudio de las universidades sólo se apunta en este primer esfuerzo de investigación. El trabajo realizado consistió más en un acercamiento selectivo a los estudios realizados en la materia y observarlos desde la mirada de las metáforas organizacionales de la máquina, el organismo, la cultura y el sistema político, que en estudios de campo sobre instituciones de educación superior. Trabajos posteriores de investigación nos llevarían hacia el análisis institucional de las universidades con fines de diagnóstico y evaluación de sus problemáticas específicas.

---

## Bibliografía

Baldrige, J. Victor (1971). *"Power and Conflict in the University," Research in the Sociology of Complex Organizations*, Nueva York, John Wiley & Sons, 238 págs.

Blau, Peter M. (1973). *The Organization of Academic Work*, Nueva York, John Willey, 310 págs.

Burns, Tom y G.M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*, Chicago, Quadrangle Books, 269 págs.

Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Portsmouth, Heinemann, 432 págs.

Clark, Burton R. (1972). "The Organizational Saga in Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, 17 (2): 178-184

Clark, Burton R. (1983). *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica*, México, Nueva Imagen / Universidad Futura / UAM , Col. Educación, 421 págs

Clegg, Stewart R. and John T. Gray (1996). "Metaphors in Organizational Research: Of Embedded Embryos, Paradigms and Powerful People" in Grant, David and Cliff Osrick *Metaphor and Organizations*, London, Sage Publications pp 74-94.

Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (1972). "A garbaje Can Model of Organization Choice". *Administrative Science Quaterly*, 17 (1): 1-25

Cooper, Robert y Gibson Burrell (1988). "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 1: An Introduction", *Organization Studies*, 9 (1): 91-112

Gil, Manuel (Coord.), Rocio Grediaga, Lilia Pérez Franco, Norma Rondero, Miguel Angel -- Casillas, Adrián de Garay et al. (1994). Los rasgos de la diversidad. *Un estudio sobre los académicos mexicanos*, México, UAM-Azcapotzalco, 294 págs

Hardy, Cynthia (1996). Decisiones estratégicas y estilo estratégico: el "liderazgo" en las universidades brasileñas, *Universidad Futura* 7 (20-21): 28-49.

Herdberg, B., Nystrom C., and Starburck, W. (1976). "Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organizations", *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 41-63.

Ibarra, Eduardo (Coord.) (1993). *La universidad ante el espejo de la excelencia. Enjuegos organizacionales*, México, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, Col. CSH, 482 págs

Ibarra, Eduardo (1996). "Educación Superior y teoría de la organización: posibilidades y problemas de una relación impostergable" *Universidad Futura*, 7 (20-21): 6-27

Kumura, S. (1996). "The Organization as a human entity", in C. Oswick and D. Grant (eds.), *Organization Development: Metaphorical Explorations* London, Pitman Publishing, pp. 35-53.

Mangham, I. L. (1978). *Interactions and Interventions in Organizations*, New York, John Wiley and Sons.

Mangham, I. L. And Overington, M.A. (1987). *Organization as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Appearances*, Chichester, John Wileyand Sons.

Marceau, Jane (1996). "La máquina de producción de conocimientos: las universidades del futuro y el futuro de las universidades", *Universidad Futura* 7 (20-21): 65-78.

March, James G. Y Johan P. Olsen (1989). *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, Nueva York, The Free Press, 227 págs.

Martin, Joanne (1992). *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, Nueva York, Oxford University Press, 228 págs.

Morgan, Gareth (1986). *Imágenes de la Organización*, Madrid, Rama, 408 págs.

Morgan, Gareth (1996). "And Afterword: Is There Anything More to be Said About Metaphor?" In Grant, David y Cliff Oswick, *Metaphor and Organizations*, London, Sage Publications, pp 227-240

Morin, Edgar (1990). *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, Col. Hombre y Sociedad, Serie Cladema, 167 págs.

Oswick, Cliff and David Grant (1996). "The Organization of Metaphors and the Metaphors of Organizations: Where Are We and Where Do We Go From Here?" in Grant, David y Cliff - Oswick, *Metaphor and Organizations*, London, Sage Publications, pp 213-226.

Pages, M., Bonetti, M. And Gaulejac, V. De (1979). *L'Emprise de L'organization*, Paris, Presses Universitaires de France.

Perkins, James A. (ed.) (1973). *The University as an Organization*, Nueva York, Mc Graw Hill, 273 págs.

Perrow, Charles (1984). "La historia del zoológico o La vida en el arenal organizativo", págs 293-314 en G. Salaman y K. Thompson (comps.), *Control e Ideología en las Organizaciones*, México, Fondo de Cultura Económica, Sección de Obras de Sociología.

Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1974). "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly*, 19. 135-151.

Ritzer, George (1996). "McUniversity in the Postmodern Consumer Society" págs 151-162 en G. Ritzer. *The McDonalizacion Thesis. Explorations and Extensions*, Londres, Sage.

Selfridge, R.J. and Sokolok, S. L. (1975). "A comprehensive view of organization development", *Business Topics*, Winter, 10-14.

Tsoukas, H. (1993). "Organizations as soap bubbles: An evolutionary Perspective", *Systems Practice*, 6 (50), 501-515.

Weick, Karl E. (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, 21 (1): 1-19