

Imágenes de la vida organizacional*

MARÍA MARTA PREZIOSA**

Revista Cultura Económica

Año XXXIV • N° 92

Diciembre 2016: 21-32

Resumen: Este artículo parte de la idea de que toda organización es un microcosmos, cuyos miembros comparten una mentalidad a partir de su base experiencial común. Se estudiarán entonces las imágenes y metáforas compartidas por sus integrantes para indagar acerca de la posibilidad de encontrar un vehículo para una cierta comprensión del microcosmos organizacional. Ilustraremos esta posibilidad con una exploración realizada mediante dibujos grupales confeccionados por empleados de empresas en la Argentina. Específicamente, analizaremos algunas “ideas de orden” elicitadas, de las que exploraremos sus connotaciones semánticas y reflexionaremos sobre sus implicancias morales.

Palabras clave: metáforas – estudios organizacionales – lingüística cognitiva – ética empresarial

Images We Live by in Organizations

Abstract: *This paper is grounded on the idea that every organization is a microcosm whose members share a mindset due to their common experiential basis. Thus, those shared images and metaphors will be studied in order to consider the possibility of finding a vehicle for an understanding of the organizational microcosm. This possibility will be illustrated with a study carried through group drawings made by several company employees in Argentina. Specifically, we will analyze some elicited “ideas of order”, of which we will explore its semantic connotations and its moral implications.*

Keywords: *Metaphors – Organizational Studies – Cognitive Linguistics – Business Ethics*

For me, reason is the natural organ of truth; but imagination is the organ of meaning. Imagination, producing new metaphors or revivifying old, is not the cause of truth, but its condition.

C. S. Lewis, 1939

Power is the great motivator.

David McClelland, 2003

I. Introducción

La empresa es un microcosmos, un pequeño mundo más o menos organizado que manifiesta todas las propiedades de lo social y humano. En tanto mundo, en el trazo de su mapa pueden encontrarse diversas “poblaciones” que a su vez conforman otros pequeños microcosmos: los

del área tal, los del sector cual, los de la filial, los de la casa matriz. Para cada una de estas áreas, sectores o niveles la explicación de su “cosmos” –en griego, orden– es diferente. En la empresa, cada uno y cada grupo tiene su teoría explicativa acerca de cómo “realmente” funciona esa organización en la que trabaja día a día. Esa visión¹ acerca de cómo está ordenada la empresa surge de una base experiencial compartida.

El título de este trabajo parafrasea dos reconocidas obras, el *best-seller* del analista organizacional Gareth Morgan, *Images of organization* (1986) y el de los lingüistas cognitivos George Lakoff y Mark L. Johnson, *Metaphors we live by* (1980), cuya traducción española es

* Este artículo se basa en un estudio anterior y más detallado publicado en Preziosa (2016).

** Universidad Católica Argentina - mmpreziosa@uca.edu.ar

Metáforas de la vida cotidiana (2009). Este trabajo es deudor de ambos en su inspiración y en el uso de algunas claves de indagación de los grupos observados en diversas empresas.

Aquí subrayaremos cómo en las imágenes y metáforas es posible encontrar un vehículo para una cierta comprensión del microcosmos organizacional. Ilustraremos esta posibilidad con una exploración realizada mediante dibujos grupales confeccionados por empleados de empresas en la Argentina. Específicamente, analizaremos la empresa vivida bajo las “ideas de orden” (Morgan, 1999) CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO de las que exploraremos sus connotaciones semánticas y a partir de las cuales reflexionaremos sobre sus implicancias morales.

II. El valor de las metáforas

Aristóteles tenía una alta valoración de la metáfora porque indica sagacidad, profundidad y una capacidad para percibir y expresar las semejanzas que no son evidentes para la mayoría. (Díaz, 2006). Muchas teorías y siglos después, los lingüistas cognitivos desarrollaron una teoría de la metáfora que compone casi una gnoseología o teoría del conocimiento. El texto de los años 80' del lingüista G. Lakoff y el filósofo M. L. Johnson ha sido para algunos el inicio una revolución cognitiva (Nubiola, 2000).

Según estos autores, pensamos de forma encarnada –*embodied*–, es decir que solemos expresar en términos corporales, dinámicos y materiales todo lo que es abstracto o complejo. Por tanto, la metáfora está presente en la vida cotidiana –*everyday metaphor*– y no solo en la poesía o en la retórica, sino en el ámbito de la mente (Lakoff, 1993:203). Gracias a ella comprendemos un reducto de nuestra experiencia en términos de la estructura de otro ámbito de experiencia. Por ejemplo, señala Jaime Nubiola, en el idioma español se usan múltiples metáforas textiles –por ejemplo, un ámbito de experiencia– para la comprensión de la actividad discursiva oral o escrita –como puede ser otro ámbito de experiencia–: en un discurso se puede “perder el hilo”, las ideas pueden estar mal “hilvanadas”, un argumento puede ser “retorcido”, el discurso tiene un “nudo” y un desenlace, se “atan cabos”

o se “hila muy fino”. El fenómeno discursivo –que es un ámbito abstracto– toma prestada la estructura motora o corporal del fenómeno textil (Nubiola, 2000).

En el pensamiento metafísico ya lo encontramos. Se han utilizado desde siempre metáforas para referirse, por ejemplo, al ser o al bien o al alma². Sin embargo, el cognitivismo considera que la metáfora subyace tanto al pensamiento como a la acción (di Stefano, 2006). Según Nubiola, este enfoque de la inteligencia integra tanto la necesidad objetivista de la explicación de la verdad, como la necesidad subjetivista del sentido y del significado personal del conocimiento. Es decir, la comprensión resulta de la acción y precede a la acción³.

Sin duda, conocer lo que un grupo de empleados de una empresa tiene en mente es complejo y en un cierto sentido es abstracto. Abstracto, no sólo por intangible, sino también porque en este caso, es inferir qué “construcción mental compartida”⁴ puede subyacer a la cultura organizacional estudiada. Como afirma el reconocido psicólogo organizacional Edgar Schein (1999), toda cultura organizacional se sostiene en algunas presunciones que subyacen a la vida cotidiana de trabajo, y el contenido de las presunciones más profundas se refiere a la integración interna y a la naturaleza social humana.

III. La metáfora como acceso a la comprensión de lo social

Ahora bien, ¿en qué medida la metáfora es un medio para la captación de lo social? Según Lakoff, las metáforas permiten a los individuos conocer la realidad en tanto sujetos sociales (1993: 61). Es decir, las metáforas se gestan en una base pre-conceptual de experiencia sensorio-motriz que incluye la percepción, los movimientos corporales, el desplazamiento en el espacio, la manipulación de objetos (Hampe, 2005:2). También esta base pre-conceptual incluye lo emocional, lo histórico, lo lingüístico y lo social (Kövecses, 2008).

La base pre-conceptual donde se gestan las metáforas no contiene estructuras de sujeto y predicado, sino estructuras o esquemas de imágenes –visuales, auditivas o kinestésicas–

que constituyen lo más abstracto dentro de lo sensorio-motriz. Los lingüistas cognitivos los denominan en inglés *image-schema* (pl. *image-schemata*).

Autores como Andrew Goatly (2002-2005), Beate Hampe (2005) y Lakoff (1993) han confeccionado listados de los imago-esquemas más utilizados en el idioma inglés⁵. Por ejemplo, los de Lakoff son:

PARTE Y TODO⁶,
CENTRO Y PERIFERIA,
RECINTO Y RECIPIENTE (en inglés,
CONTAINMENT/CONTAINER)
FUERZA,
CAMINO,
ENLACE Y CONEXIÓN,
EJE Y BALANZA

Los imago-esquemas no están en las palabras sino en la mente, por eso hay que abstraerlos o inferirlos. Alrededor de estas estructuras o esqueletos se construyen las metáforas, que conjugan o intersectan dos campos semánticos diferentes.

Por ejemplo, la afirmación del Pseudo Dionisio (siglo VI) que reza “el bien es difusivo de sí” –*bonum est diffusivum sui*– intenta conducir a una comprensión de la bondad de Dios y de la realidad de todo bien mediante la experiencia cotidiana de la luz⁷. Esta metáfora conjuga dos campos semánticos diferentes: el físico de la luz –que incluye nociones como fuente, intensidad, dirección, y sus opuestos como oscuridad o tinieblas– y el metafísico del bien. La intersección se organiza sobre dos imago-esquemas, CENTRO/PERIFERIA y FUERZA. Es decir, tanto la luz como el bien comparten las características de una fuerza que se emite desde un centro hacia las periferias. Conjugando las alusiones semánticas de cada campo, entendemos lo metafísico, el bien, en términos físicos, la luz, el sol, etc.

Volviendo a la metáfora como acceso a la comprensión de lo social, Joep Cornelissen afirma que las estructuras imaginativas subyacentes ordenan y dan forma a la perspectiva de una cierta comunidad (2006: 690). Dichas estructuras resultan de la memoria social, se fundan en la base de imágenes que conforman su experiencia

vital acumulada y constituyen la comprensión básica que mide sus acciones cotidianas. Por ello, se afirma que varían de cultura en cultura y a través del tiempo (Díaz, 2006; di Stefano, 2006).

Ahora bien, no sólo le dan forma sino que también revelan la perspectiva de una comunidad. Como afirma el lingüista Zoltán Kövecses, a través de ellas se puede acceder al sistema de valores del grupo que las gesta y utiliza (2008b:63).⁸

¿Cómo llegar a conocer las imágenes subyacentes en la cultura de una organización? Morgan (1999) propone “elicitar” –es decir, hacer surgir– las “teorizaciones” de los empleados con dibujos y metáforas. Esta elicitación de imágenes compartidas a través de dibujos grupales tiene valor etnográfico ya que reflejan y hacen converger significados compartidos (van Maanen, 2011)⁹.

En este trabajo presentamos tres imago-esquemas, a saber, CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO que ordenan y dan forma a la perspectiva de comunidad de algunos empleados de empresas. Hemos inferido que estos esquemas teorizan su micro-cosmo-visión, es decir, su experiencia vital, su modo de ser y estar en la organización.

La relevancia moral de la identificación de estas imágenes subyacentes es la identificación de una premisa pre-racional que subyace a los razonamientos éticos de los integrantes de la empresa. De esas teorizaciones se pueden inferir usos sociales que “obligan” a integrarse o socializarse de un cierto modo determinado dentro de la organización y que condicionan el espacio de libertad percibido por el empleado de la empresa. Así, teorizar la empresa de un determinado modo tiene implicaciones morales, porque abre o cierra –en la mente del sujeto– las posibilidades de decisión dentro de ella.

IV. CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO

Inferimos estos tres imago-esquemas a partir de dibujos grupales confeccionados e interpretados por empleados de empresas en el contexto de clases y talleres de capacitación sobre ética y *compliance*. Es decir, bajo ciertas reglas¹⁰ dibujaron en grupo su relación con la empresa y entre sí, para luego interpretar ellos mismos que

simbolizaban esos dibujos.

Los tres imago-esquemas CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO son como un “mínimo común denominador” a 70 dibujos grupales¹¹. Buscando patrones, repeticiones o similitudes –por ejemplo una pirámide y una escalera se consideraron análogas; una ronda es análoga a un abrazo– se identificaron los dibujos que proyectaron más riqueza simbólica por parte de los participantes¹² y/o que habían provocado metáforas más resonantes (Morgan, 1999).

Presentaremos estos tres imago-esquemas con la siguiente estructura. En primer lugar, haremos una descripción. Luego, señalaremos su relación con los imago-esquemas identificados como recurrentes por Goatly (2002-5), Hampe (2005) y Lakoff (1993) y en último lugar, señalaremos las alusiones o implicaciones semánticas de cada uno de ellos en relación con la vida cotidiana en organizaciones y su ordenamiento. Recordemos que un campo semántico es más amplio que el significado literal de un léxico. Por ejemplo, el campo semántico del mar incluye diversas alusiones significativas: las tormentas, las olas, los monstruos marinos, los piratas, los navegantes, la brújula, los naufragos, los cruceros, el sol y la playa, etc. Para describir el campo semántico de cada uno de nuestros imago-esquemas utilizaremos algunas asociaciones propias de la literatura de *management* y otras basadas en el análisis simbólico del mitólogo español Juan Eduardo Cirlot Laporta (1992) quien en su *Diccionario de Símbolos* recupera con amplitud significados trans-culturales e históricos.

A. CÍRCULO

Los dibujos grupales en donde encontramos como “mínimo denominador común” el esquema imaginativo CÍRCULO en su gran mayoría corresponden a dibujos realizados por operarios y empleados ligados al proceso productivo de la fábrica.

Los dibujos más repetidos son el reloj y la rueda. Asimismo, se visualizan otros como el trazo de un compás, el sol y sus rayos, una calesita o carrusel, el recorrido circular de una montaña rusa, los rayos o radios de una rueda, una ruta

o autopista de circunvalación, una ronda de compañeros de trabajo, un abrazo y manos estrechadas. CÍRCULO también aparece de forma simple, como tal, englobando imágenes que representan diferentes áreas productivas y superpuestas con algunos polígonos que conectan dichas áreas de la empresa.

Para ayuda del lector, describamos dos dibujos grupales realizados por sendos equipos de operarios y representando la relación yo-otros. El primero, dibujó una gran ronda con forma de gran abrazo –que simboliza el yo, según los mismos participantes– separada de otra pequeña ronda de pequeños hombrecitos –que simbolizan a los otros. Uno de los brazos del gran abrazo tiene un ala dentada que apunta hacia la ronda de los otros. El segundo, dibujó el yo simbolizado por un tren que transita sobre los rieles de una montaña rusa con altibajos, sin principio ni fin. En el centro de la montaña rusa, gira una antigua calesita como las de las plazas del Buenos Aires de antaño, con sus caballos de madera y un enorme reloj en el centro que mide el tiempo. El sol y sus rayos iluminan y alcanzan a todo este movimiento circular.

Nuestro imago-esquema CÍRCULO, en comparación con los listados de imago-esquemas usuales tiene “contornos estructurales” (Hampe, 2005) en común con tres imago-esquemas identificados por Lakoff (1993) y con tres identificados por Hampe. Es así que CÍRCULO es cercano a CENTRO/PERIFERIA y esto lo vi-

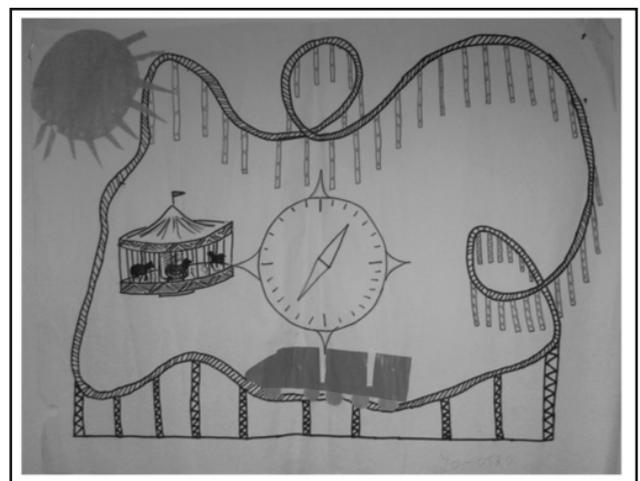


Lámina 1.

Imago-Esquema CÍRCULO

sualizamos en el reloj, la rueda, la calesita, el compás. También, es cercano a ENLACE/CONEXIÓN y se visualiza en la autopista de circunvalación o en la montaña rusa. CÍRCULO tiene contornos en común con RECINTO/RECIPIENTE y lo percibimos en el abrazo y en la ronda que contiene a los iguales. Asimismo, CÍRCULO tiene elementos de PROCESO, CICLO y REPETICIÓN que se visualizan en el movimiento de las agujas del reloj, en los radios de una rueda, en el movimiento de la montaña rusa y en el camino de la ruta de circunvalación o en el movimiento de la calesita.

Respecto de las connotaciones semánticas propias de la literatura de *management* es bien conocido el concepto de “círculos de calidad” propio de la cultura empresarial japonesa. Ésta es una técnica de gestión participativa que fomenta que los operarios, voluntariamente, definan y resuelvan un problema relativo a la calidad o a su control. Se trata de que la solución provenga “de abajo hacia arriba” y no del *top management*. Asimismo, es conocido el concepto “círculo de obreros”, creado en la Argentina por el sacerdote alemán Federico Grote en 1892 y que consistía en una sociedad de ayuda mutua.

Luego, en cuanto a las connotaciones semánticas culturales e históricas, según Cirlot (1992:130-131) el círculo engloba a la circunferencia y al movimiento circular y simboliza “el retorno a la unidad tras la multiplicidad”, así como también la perfección o la eternidad. La circunferencia simboliza “la limitación adecuada” y “lo preciso y lo regular”. Lo que está dentro del círculo se protege de la ilimitación y de la disgregación —que se relacionan con el caos. Por otra parte, la rotación representa una fuerza defensiva. Dentro del círculo se establece un espacio sagrado, un recinto donde se protege al yo y su alma y se defiende de aquello que lo amenaza desde afuera y es peligroso. Lo que está adentro se limita y determina. A su vez, la ronda simboliza “una ligazón física de afinidades” (Cirlot, 1992:388). El “movimiento circunferencial” es una representación del tiempo y de todo sistema cíclico: unidad, multiplicidad, retorno a la unidad; evolución, involución; nacimiento, crecimiento; decrecimiento, muerte. Ahora bien, el centro de la circunferencia también tiene

significado: simboliza lo interior, la unidad, lo inespacial o lo intemporal. En cambio, lo periférico está más cerca de la expansión y de lo exterior. Por último, la rueda (Cirlot, 1992: 391) simboliza el ciclo cuyo eje es un núcleo inmóvil, un centro invariable. El movimiento circular simboliza el destino y lo irreversible del giro. Asimismo, simboliza la evolución que integra tanto el dinamismo de lo regular, como el dinamismo de las fuerzas contrarias, es decir, es un movimiento vivaz que activa fuerzas y las incorpora en su marcha.

B. PIRÁMIDE

Entre los dibujos grupales a los que subyace el imago-esquema PIRÁMIDE se encuentran la escalera, el ascensor, la pila —de ladrillos, de lingotes, de “raviolos” de un organigrama—, la torre —con y sin ventanas— y el podio como una pequeña escalera de tres primeras posiciones. Estos dibujos, en su mayoría, simbolizan tanto a la empresa como al movimiento ascendente del sujeto dentro de ella y principalmente fueron dibujados por mandos medios en carrera gerencial.

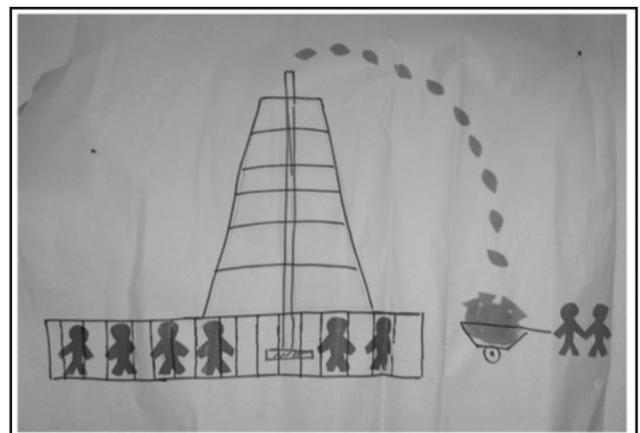


Lámina 2.

Imago-Esquema PIRÁMIDE

Como ejemplo ilustrativo, describimos la escalera realizada por alumnos MBA para simbolizar la vida profesional como viaje. En el primer escalón se dibuja un birrete que simboliza la educación universitaria, y en cada escalón que sigue se agrega una nueva habilidad como el trabajo en equipo o la comunicación. Finaliza en el tope de la escalera con un casco, que

simboliza un cargo de mando y una balanza, que significa haber logrado un equilibrio. Al lado de la escalera hay un ascensor que transporta “a la cima” a aquellos que no necesitan realizar el esfuerzo de subir por la escalera y que “entran por la ventana”. Otro equipo de alumnos MBA dibuja su relación con la empresa con imágenes que representan “esfuerzo”: subir la pirámide con una escalera, levantar pesas, volar como un superhéroe, subir al podio, alzar el trofeo. A su vez, en otra escalera dibujada por mandos medios de una empresa, los que suben se dan una mano para ayudarse a subir entre sí. Una torre, dibujada por mandos medios de una fábrica, se yergue sin ventanas y emitiendo, no ya humos industriales, sino lingotes de oro que se apilan al lado de la torre (ver lámina 2).

El propuesto imago-esquema PIRÁMIDE tiene *contours* (Hampe, 2005) comunes a otros cinco imago-esquemas básicos. La pirámide se eleva confluyendo en un vértice, EJE/EQUILIBRIO y STRAIGHT, que traduzco como VERTICAL/DERECHO. La pirámide es concebida como RECINTO/RECIPIENTE. Por otra parte, pila, podio, torre, escalera y ascensor tienen elementos de ARRIBA/ABAJO y de ESCALA que facilitan el desplazamiento de abajo hacia arriba.

En la literatura de *management*, la pirámide organizacional es una imagen común. Se utiliza por ejemplo, para representar la estructura de recursos humanos de la empresa y sus niveles jerárquicos. Ahora bien, aunque es una metáfora muy utilizada y podríamos decir que está “fossilizada” (Nubiola, 2000), la consideramos un imago-esquema significativo porque es posible encontrarla como “mínimo común denominador” subyacente a diferentes dibujos análogos que ya hemos mencionado.

En cuanto a su dimensión histórico-cultural, la pirámide es un símbolo muy rico, indica Cirlot (1992). La pirámide adquiere diversas formas –montaña hueca o monumento de tierra– y es símbolo del aspecto materno de la tierra. Expresa tanto la idea de muerte como la de inmortalidad y es la morada de los antepasados. Así, la pirámide se presenta como un símbolo totalizante que expresa una obra creadora completa. El vértice simboliza el punto de partida y de llegada de todo, es el centro místico al que todo converge,

es el destino de todo lo que sube desde la fuente creadora (Cirlot, 1992: 363-365).

Para complementar, se ha indagado también en la simbología cultural de la verticalidad. Ésta simboliza el impulso de espiritualización y los valores morales y sus niveles. Por otra parte, la ascensión, la subida, y las escaleras simbolizan la necesidad del ser humano de trascender, de superarse, pero también la “tensión creciente de impulsos” como por ejemplo el de dominación (Cirlot, 1992: 88 y 459).

C. MURO

Los dibujos grupales a los que subyace el imago-esquema MURO son el edificio –de oficinas, de fábrica–, la fachada, la pared de ladrillos en construcción, la torre –con y sin ventanas–, la pared con ventanas enrejadas, el muro electrificado, el muro circundante, la prisión, la torre de vigilancia, la pila de lingotes, la pila de ladrillos, el juego electrónico denominado Tetris. La mayoría de estos dibujos pertenecen a mandos medios en carrera gerencial y alumnos MBA.



Lámina 3.

Imago-Esquema MURO

Para ilustrar, describimos el dibujo de alumnos MBA donde la relación con la empresa

se simboliza en una pared de ladrillos donde los hay colorados abajo y “los azules” arriba. La pared de ladrillos está rodeada por brazos poderosos que se originan en los ladrillos de sangre azul y rodean al resto. En el medio de la pared, un ladrillo “con movilidad” busca ascender diferenciándose de los otros, a través del estático muro, y otros pequeños ladrillos intentan entrar por la ventana situada en el brazo derecho. En otro dibujo grupal de MBAs, la empresa es representada como un rompecabezas cuyas piezas son los individuos y en otro, la empresa es simbolizada como un Tetris, donde los ladrillos que simbolizan a los sujetos encajan entre sí o salen del juego, pero siempre con una lógica aleatoria. En este Tetris aparece un elemento que abraza a los ladrillos: una morsa o sargento –graficado como la herramienta de carpintería que se usa para fijar y unir. Por otra parte, en otro dibujo grupal realizado por mandos medios en una fábrica, la empresa es representada por paredes que circundan una cárcel donde hay torres para vigilancia y espacios internos donde se acumulan pilas de lingotes.

En las imágenes donde hay muros, paredes y pilas presentes aparecen también imágenes de sudor y de sangre, de pesas, de manos y brazos grandes que extienden su alcance con un rayo, o con un cetro, o una maza o un látigo. Todo ello asociado con el esfuerzo, con el peso de la responsabilidad, con la autoridad y con la presión que el empleado experimenta de arriba hacia abajo, o con el supuesto posible “castigo” (ver lámina 3).

El imago-esquema MURO tiene contornos estructurales compartidos con varios de los imago-esquemas usuales. Por ejemplo, con RESISTENCIA, RESTRICCIÓN, BLOQUEAR, CONTRARRESTAR. Esto se visualiza en el hecho de que el muro restringe y bloquea el ingreso, establece límites, resiste las fuerzas que lo quieren traspasar o derribar, bloquea el movimiento de los ladrillos, contrarresta la fuerza de gravedad, resiste el paso del tiempo, resiste la disgregación de las piezas, impide. Asimismo, MURO se relaciona con el imago-esquema RECINTO/RECIPIENTE por que el muro delimita, encierra, contiene y protege como la muralla. En otro orden, también se relaciona con VERTICAL/DERECHO ya que se eleva por

acumulación de ladrillos o piedras.

Según Cirlot, el muro (1992: 316-317) presenta diversos significados. Por un lado, puede significar la idea de “elevar sobre el nivel común” debido a su altura, pero, como pared que cierra el espacio, “significa la imposibilidad de transir al exterior”. Visto desde fuera, el muro “expresa la idea de impotencia, detención, resistencia, situación, límite”. Sin embargo, si el muro se considera visto desde adentro, significa protección, incluso con características maternas y femeninas, como la casa o la ciudad. También simboliza la materia como opuesta al espíritu. Luego, para complementar, indagamos la simbología de la piedra (Cirlot, 1992: 362). Esta suele representar el ser, la cohesión interna y la conformidad con uno mismo. La piedra simboliza lo contrario a lo biológico, que muere, o lo contrario al polvo, que se disgrega.

V. El ser y estar en la empresa

Como dice el etnógrafo organizacional John Van Maanen (2011), quien investiga una cultura ha de representar las voces de los “nativos” de la misma y ha de construir un mapa fiel de ese territorio. Sin duda, lo hará con alguna clave interpretativa que permita mostrarles a otros el significado compartido por esos nativos.

En nuestro caso, hemos seleccionado tres claves interpretativas. En primer lugar, la interpretación de quienes hicieron los dibujos. Aquí las voces son tanto las imágenes como su lectura, registradas en el transcurso de los talleres (Preziosa, 2016). En segundo lugar, el análisis lingüístico-cognitivo de los dibujos y la exploración de los campos semánticos presentes en las imágenes, como el que hemos realizado hasta aquí. Y en tercer lugar, la intencionalidad pedagógica de los talleres en los que se confeccionaron los dibujos, a saber, promover la reflexión sobre el “espacio” de libertad que creemos tener en la organización para tomar decisiones y actuar de modo ético.

Por otra parte, podemos ver que las tres estructuras son categorizables bajo el imago-esquema general PARTE/TODO. En MURO esto se percibe con mayor claridad porque el yo se representa con el ladrillo, con la piedra o con la

pieza del rompecabezas, que son parte del todo-empresa. En CÍRCULO en cambio, apenas se distingue el yo –la parte– del todo, que es un continuo; el yo es un “nosotros”. Luego, en PIRÁMIDE, el yo transita y se mueve de forma ascendente a través o sobre el todo-empresa.

De este análisis, se podría inferir que cada imago-esquema propuesto, CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO, estructura la experiencia del sujeto en cuanto al “ser y estar” en la empresa, con base en la memoria social compartida, le da forma a su perspectiva de comunidad y le asigna “en su cabeza” –así hablan los antropólogos positivistas y materialistas– una medida de libertad –de este último término hablamos nosotros.

A. Interpretación del imago-esquema CÍRCULO

El sujeto que simboliza su experiencia en la empresa bajo la estructura imaginativa circular concibe ese espacio vital como un lugar repetitivo. Allí se está conectado y enlazado con los pares y con algo central que aúna, sostiene y hace confluir fuerzas. Asimismo, en ese espacio cíclico se protege y se abraza a los que pertenecen a él. Se protege a los que quedan dentro y se experimenta la separación –o amenaza– de aquellos que son diferentes.

Las alusiones semánticas del CÍRCULO son propias de un microcosmos donde no hay principio ni fin, es decir, se repiten siempre los mismos pasos, las mismas estaciones pero eternamente se retorna al mismo punto. Sin embargo, resulta en un espacio vital predecible, protector e integrador y sagrado.

Si observamos que en su mayoría son dibujos hechos en fábricas, donde los procesos productivos tienen sus tiempos y sus recursos determinados en forma precisa, es claro que la producción tiene una fuerza y un dinamismo regular y de carácter necesario para la obtención de un producto final. La producción requiere de trabajo en equipo, enlaza afinidades y relaciones de colaboración. Quienes participan en ella se protegen entre sí, dado que el destino los mantendrá en la base de la pirámide organizacional, sin perspectivas de ascender a otra escala jerárquica. Así, sus interrelaciones son como un abrazo

fortalecedor entre pares, como una mano estrechada que sella un acuerdo de protección. Pertener es importante, mientras que extralimitarse y querer superar a los pares no es lo esperado¹³, y disgregarse es peligroso.

Por su parte, el yo, el sujeto individual tiene peso o existencia en la medida en que se funde en el abrazo, en la ligazón colaborativa, en la ronda. No hay dibujos de cuerpo completo que distingan al yo del “nosotros”. El yo es gracias a sus iguales. No hay voz propia, sino que la voz individual y personal se sustituye por la lealtad y el compartir con sus iguales el destino irreversible del eterno retorno.

El yo se mueve con facilidad como el carro de la montaña rusa sobre sus rieles o como los animales estáticos de la calesita, acompasado, marcado por el proceso. Su movimiento tiene origen extrínseco y predeterminado, no tiene movimiento propio. En otros términos, no hay movilidad social y así como el principio coincide con el fin, la parte coincide con el todo, y el yo coincide con el nosotros.

B. Interpretación del imago-esquema PIRÁMIDE

El sujeto que representa imaginativamente su experiencia dentro de la empresa bajo la estructura imaginativa piramidal concibe este espacio vital como un lugar donde existe una permanente búsqueda de superación –crecimiento, expansión o mayores ganancias. En la empresa-pirámide se proyectan y amplifican el impulso de dominación –de ganar mercados y clientes, de estar primeros en la mente del consumidor– y se proyecta el impulso de trascendencia y de permanencia –sobrevivir muchos años, ser recordada como marca o contribuir a un planeta sustentable.

En este espacio vital existe un punto de llegada, de convergencia, una meta. El vértice de la empresa, el lugar del “número uno”, es el podio deseado, anhelado o codiciado como el fin de todo. Pero también es el origen, la causa de lo que todo ocurre en la empresa –lo bueno y lo malo–, es la fuente de donde emana el poder y a lo que se atribuye la total y absoluta responsabilidad.

Así, en ella existe una jerarquía de directivos y una escala de remuneraciones: se está en la base, en el medio o la cima de la pirámide. La ascensión implica superarse y capacitarse; pero también motivación de poder, es decir, el deseo de influir sobre otros (McClelland, 2003). No todo lo que está abajo llega arriba. Algunos quedan en el camino. En este sentido, la empresa-pirámide es tanto lugar de éxito, consagración o trascendencia como un lugar de muerte.

Concebida bajo el imago-esquema PIRÁMIDE la empresa es experimentada como un lugar donde se realiza mucho esfuerzo individual y colectivo. La pirámide es algo construido por muchos, es un recinto de “héroes y tumbas”. Allí moran los antepasados, los que llegaron y los que no llegaron. También se puede descender de ella, caerse, sepultarse en ella y ganar la inmortalidad o el anonimato. La pirámide tiene connotaciones de grandiosidad y de esfuerzo, aunque también de sinsentido, como la montaña que sube Sísifo o como la torre de Babel.

En este contexto “piramidal” el yo se identifica con el movimiento ascensional, el deseo de superación, el impulso de dominación y el deseo de trascendencia y permanencia. La ambición del yo intenta ascender en la escala organizacional, aunque si pudiese, treparía por la pared, subiría en ascensor o entraría por la ventana.

Por otra parte, la empresa-pirámide es un proyecto totalizador que le confiere a este espacio alusiones a un destino comunitario de equilibrio, de quietud, de permanencia y solidez por lo que “alrededor” de ella como eje se puede erigir una comunidad o se puede sostener la vida de una persona y la de su familia.

C. Interpretación del imago-esquema MURO

El sujeto que representa su ser y estar en la empresa bajo la estructura imaginativa MURO concibe este espacio de forma ambivalente, con algunas características de CÍRCULO y otras de PIRÁMIDE.

MURO tiene en común con PIRÁMIDE que se erige, se levanta por acumulación de ladrillos, de piedras o de lingotes. La empresa es un lugar

construido por acumulación, es admirable, imponente y poderosa, y por tanto, se desea escalar para superarse, crecer y apropiarse de sus cualidades. Una diferencia es que sobre la PIRÁMIDE hay una escalera definida para ascender.

Luego, MURO tiene en común con CÍRCULO el hecho de que es un lugar del que se espera recibir una protección. Protege, detiene y contiene. Contiene a unos y separa de otros. Dentro del CÍRCULO no hay diferenciación de individuos; y análogamente entre los ladrillos del MURO no hay diferencias. Sin embargo, en el CÍRCULO no hay salida, mientras que el MURO, en cambio, se puede escalar o cruzar. Se busca pertenecer al MURO y no quedar del otro lado, en el lugar de los descartados, de los marginales, de los ilotas.

Ahora bien, las connotaciones semánticas de MURO que no están en CÍRCULO y PIRÁMIDE se refieren a la presión y el peso ejercido de arriba hacia abajo. MURO representa la capacidad de la empresa de resistir los embates de los tiempos difíciles, de bloquear a la competencia, pero también de bloquear y contrarrestar el deseo de ascensión. Si consideramos que en su mayoría son dibujos correspondientes a grupos de mandos medios, estos perciben que “desde arriba” se los carga de responsabilidades o tareas, se los vigila e incentiva, pero sin embargo su pertenencia está garantizada si se quedan estáticos o si logran que algo lo ascienda de forma extrínseca. A su vez, la ascensión es resistida por el deseo de seguir formando parte del muro y quedar protegidos en él. El muro presiona, da forma, contiene, restringe, limita. Oprime las diferencias y la creatividad individual¹⁴ como precio para encajar y pertenecer, pero al mismo tiempo, sostiene y protege con sus normas y sus beneficios.

MURO representa la ambivalencia del sujeto que si bien desea crecimiento, busca también la protección y advierte que son como fuerzas opuestas. Su desafío personal es permanecer y ser el mismo, o encajar y ascender. En consecuencia, el MURO representa la dificultad y el agobio que produce ese desafío, así como también el esfuerzo de construir algo entre todos y el hecho de pertenecer a algo superior a uno mismo y de elevarse sobre lo común y ordinario.

VI. La medida de libertad experimentada

Como se ha expresado, las estructuras imaginativas presentadas han sido abstraídas e inferidas de 70 dibujos grupales realizados por empleados de empresa en el contexto de talleres de capacitación en ética y *compliance*. Se buscaron patrones y repeticiones en el discurso gráfico y verbal registrado en dichos talleres, y se presentaron CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO como tres esquemas imaginativos que nos permiten acceder a la experiencia vital del ser y estar en la empresa en distintas “poblaciones” de la misma.

Desde el punto de vista de la intencionalidad pedagógica con la que fue realizada esta elicitación de metáforas e imágenes grupales, finalizamos ahora con algunas especulaciones acerca del margen de libertad del sujeto, esperable en estas tres micro-cosmovisiones presentadas.

Si, como se ha señalado antes, la cognición metafórica de un cierto ordenamiento de la realidad cotidiana es un antecedente pre-conceptual de las acciones, podemos considerar sus implicaciones morales, aunque estas no provengan ni de la lingüística ni de la etnografía, sino de la ética. Es decir, estas “teorizaciones” (Morgan, 1999) no racionales pueden sesgar la libertad interior personal conformando premisas sostenidas de forma “acrítica”, en un razonamiento práctico que conduce a una decisión.

Para los sujetos que experimentan su ser y estar en la empresa bajo el imago-esquema CÍRCULO, el espacio de iniciativa individual es reducido. La idea de “eterno retorno” no la favorece, pero sin embargo, lo expresado por los empleados de fábrica bajo este imago-esquema CÍRCULO transmite un mayor bienestar y una cierta felicidad que en PIRÁMIDE y MURO. Claro está que desde el punto de vista de la unidad del proceso productivo de la empresa, parece muy positivo concebir al yo como un nosotros y a la producción como una rueda que gira sin dificultades.

Ahora bien, desde una perspectiva ética esta unidad y lealtad –llevada a un extremo– puede favorecer la dilución de la responsabilidad personal. Por ejemplo, si en una fábrica los operarios se organizasen para realizar un robo

sistemático de mercadería, al privilegiarse la unidad y lealtad al grupo, uno de ellos requeriría de muchísimo coraje para denunciar la mala práctica en los canales de denuncia que ofrecen los programas de *compliance* o para simplemente oponerse a participar. Sin embargo, también en perspectiva ética, la protección mutua, la defensa de los pares, y la protección de algo sagrado compartido entre todos, tienen connotaciones de solidaridad, colaboración y confianza muy valiosas.

En cuanto al espacio de libertad experimentada subjetivamente de acuerdo con la estructura imaginativa PIRÁMIDE, éste se caracteriza por una gran proyección hacia el futuro de la iniciativa individual. La historia aquí es individual, lineal y siempre va para arriba o permite sacar al sujeto del lugar en donde está. Desde el punto de vista de la unidad de la empresa y su alineación a sus objetivos, éste parece un ordenamiento eficaz acorde a un proyecto totalizante, como es la empresa-pirámide.

Sin embargo, desde el punto de vista ético, yendo a un extremo, puede conducir a no reconocer los límites normativos o legales de la sociedad; o bien a una competitividad interna destructiva. Otro aspecto negativo es el probable exagerado narcisismo del sujeto en permanente ascensión y la amenaza moral que ello comporta¹⁵: el espejismo de la meta centrada en uno mismo, la falta de “pies en tierra firme” y el ahogo de su verdadera identidad. En el otro extremo, el positivo, este impulso ascensional contribuye a un liderazgo servicial –*servant leadership*– y a un poder personal constructivo, subsidiario y con vocación institucional (McClelland, 2003).

En cuanto a la medida de libertad vivida por un sujeto en el contexto de una empresa que visualiza como MURO, como ya señalamos, es ambivalente. El objetivo vital puede variar entre tratar con esfuerzo de limar diferencias y encajar en la organización o bien hacer el intento de resistir allí lo máximo posible para no desgastarse. El sujeto teme a la alienación, pero desea la protección. La alienación se resiste como piedra que no se disgrega, acomodándose o desgastándose. El yo debe encontrar su lugar, adaptarse. En el esfuerzo de parecer o ser inerte, el muro de la empresa deviene en prisión. Sabe

que no puede ser muy diferente y no siempre logra aportar lo propio, o bien, que le sea reconocido. Trata tanto de adaptarse como de ser fiel a sí mismo, y de aquí que sea el más sufrido de los micro-mundos.

Desde el punto de vista ético, la necesidad de protección que el yo espera de la empresa puede favorecer la dilución de su creatividad, de su identidad e incluso de su responsabilidad individual. Ese deseo de protección puede sepultar su individualidad de un modo diferente al que lo puede hacer el exceso de ambición y competitividad en la PIRÁMIDE. El yo ascensional de la PIRÁMIDE que busca superarse, distinguirse de los otros y elevarse puede diluir su integridad en la competitividad excesiva y ambiciosa, racionalizando sus decisiones no éticas al priorizar el logro de objetivos. En cambio, el yo estático del MURO, puede diluir su integridad con el silencio moral (Verhezen, 2010), conservándose a sí mismo sin exponerse, sin moverse, sin distinguirse del resto, como una pieza más del rompecabezas diciéndose a sí mismo “yo sólo hago mi trabajo” y obteniendo la recompensa. Al yo del MURO lo sepulta el miedo, aprisionando su libertad y creatividad. Al yo de la PIRÁMIDE, en cambio, lo sepulta otro más fuerte que él.

Según Schein (1999) en las presunciones más profundas de una cultura organizacional hay afirmaciones acerca de cómo es la naturaleza humana. A través de estos imago-esquemas propuestos nos hemos referido de forma implícita al instinto de conservación y de supervivencia –y aquello que lo amenaza–, a la naturaleza social del hombre y su instinto gregario –y a las fuerzas contrarias a la asociación y colaboración–, a la tendencia natural de toda sociedad a organizarse bajo una autoridad, al trabajo como realidad plenamente humana y al deseo de perdurar, de trascender.

Decantando precipitadamente todo lo dicho en este trabajo, pareciera que la presunción profunda principal que subyace a la relación yo-empresa y yo-otros es el instinto de conservación y su extensión bajo la forma de poder.

Estos imago-esquemas representan una forma comunitaria de ver el micro-mundo de la empresa que se nutre de la experiencia vital compartida y conforman “el suelo de la praxis”

de la empresa y sus integrantes. Esa comprensión surge del hallarse en ella y conforma una base y un condicionamiento para sus acciones. Si pudiésemos inventar un término, estos imago-esquemas en lugar de representar una *Lebenswelt* husserliana, representarían una especie de *Lebensorganisation*.

Referencias bibliográficas

- Cirlot, J. E. (1992). *Diccionario de Símbolos*. Ediciones Labor, Barcelona.
- Cornelissen, J.P. (2006). “Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor”. En *Journal of Management Studies* N° 43:4, pp.683-709.
- Di Stefano, M. (2006). “La perspectiva retórica”. En Di Stefano, M. (coord.) *Metáforas en uso*. 2° ed. Biblos, Buenos Aires.
- Díaz, H. (2006). “La perspectiva cognitivista”. En Di Stefano, M. (coord.) *Metáforas en uso*. 2° ed. Biblos, Buenos Aires.
- Goatly, A. y LLE Project (2002-2005). *Metalude*, Department of English, Lingnan University. <http://www.ln.edu.hk/lle/cwd/project01/web/home.html> Último acceso: diciembre 2016.
- Hampe, B. (ed.) (2005). *From Perception to Meaning: Image Schemas in Cognitive Linguistics*. Walter de Gruyter, Berlín.
- Harris, M. (1976) “History and significance of EMIC/ ETIC distinction”. En *Annual Review Anthropology*, vol. 5, pp. 629-50.
- Kövecses, Z. (2008a). “Metaphor and Emotion”. En Gibbs, R. W. ed. *The Cambridge Handbook of Metaphor and Thought*. Cambridge University Press, New York.
- Kövecses, Z. (2008b). “Universality and Variation in the Use of Metaphor”, En Johannesson, N. & Minugh, D. (eds.). *Selected Papers from the 2006 and 2007 Stockholm Metaphor Festivals*. Stockholm, Department of English, Stockholm University, pp. 51–74.
- Lakoff, G. (1993). “The Contemporary Theory of Metaphor”, en Ortony, A. (ed.) *Metaphor and Thought*. Cambridge University Press, Cambridge, pp: 202-251.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (2009). *Metáforas de la vida cotidiana*. Ediciones Cátedra, Madrid.
- Lewis, C. S. (1939). “Bluspels and Flalansferes: A Semantic Nightmare”, in *Rehabilitations and Other Essays*. Oxford University Press, London.

- Luciani, R. (2008). “Analogía trascendentalis. Los Trascendentales a la luz de Tomás de Aquino y Hans Urs von Balthasar”, En *Apuntes Filosóficos*, 33 (2008), pp. 33-64.
- McClelland, D. C. y Burnham, D. H. (2003). “Power is the great motivator”. En *Harvard Business Review*. Vol. 81, n°1, pp. 117-126.
- Morgan, G. (1999). *Imagin-I-ización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Granica, Barcelona.
- Nubiola, J. (2000). “El valor cognitivo de las metáforas”. En *Cuadernos de Anuario Filosófico*, N° 103, 73-84.
- Preziosa, M. M. (2009). “Imago vocis: el diálogo de Narciso”. En Fernando Ortega *et al.* *Cultura del Diálogo e inclusión social*. EDUCA, Buenos Aires.
- Preziosa, M.M. (2016). *La mentalidad compartida en la empresa*. Editorial Teseco, Buenos Aires.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide- Sense and Nonsense About Culture Change*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sharifian, Farzad (2017). *Cultural Linguistics: A new multidisciplinary field of research*. http://artsonline.monash.edu.au/lsc/5042/?_ga=1.42615907.756957090.1491672912. Último acceso: diciembre 2016.
- Van Maanen, J. (2011). “Ethnography as Work: Some Rules of Engagement”, en *Journal of Management Studies*, 48(1), pp. 218-234.
- Verhezen, P. (2010). “Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity”, en *Journal of Business Ethics* N° 96, pp. 187-206.
- muchos otros, también de Dewey.
- ⁴ Es decir, no está en discusión ni se indaga si la construcción mental o social coincide con la realidad. Por tanto, en este punto no es necesaria –todavía– una crítica al constructivismo o al pragmatismo.
- ⁵ No se ha encontrado un listado para el idioma español.
- ⁶ Se respeta el uso y costumbre de la lingüística cognitiva de escribir las metáforas o los imago-esquemas en mayúsculas.
- ⁷ El bien “extiende los rayos de su plena Bondad a todos los seres” (DN 4.693B, APUD Luciani, 2008:16).
- ⁸ Hoy se afirma que la lingüística cultural es un nuevo y floreciente campo multidisciplinario de estudio (Sharifian, 2017).
- ⁹ Aunque no lo haremos aquí, se puede justificar que las metáforas son un canal de acceso para aspectos subyacentes de una cultura a través de la etnografía y sus aplicaciones a los estudios organizacionales. Para esta disciplina de estudios cualitativos, de cierto modo “extranjera” al *mainstream* positivista (van Maanen, 2011), las culturas han de estudiarse como “lugares” de convergencia de significados. Indagar en los símbolos o discursos (*speech acts*) que producen sus integrantes es un modo de acceso a las reglas subyacentes que articulan una cultura (Harris, 1976).
- ¹⁰ En Preziosa (2016) se explican las reglas de construcción y las reglas de lectura de los dibujos grupales que facilitan la elicitación de metáforas significativas y relevantes y el respeto por las voces “nativas”.
- ¹¹ Los dibujos fueron realizados en forma grupal por equipos de 4 o 6 empleados por lo que el análisis de 70 posters grupales representa la convergencia de significados de aproximadamente 350 empleados, de los cuales 118 eran empleados de la empresa “A” y 160, empleados de la empresa “B”, ambas filiales locales de empresas multinacionales del sector manufactura. El resto es un número aproximado de alumnos de 5 cohortes de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Los alumnos del MBA son empleados de empresas, usualmente mandos medios y tienen un promedio de edad de 28-30 años.
- ¹² Es decir, se descartan los dibujos meramente sustitutivos o alegorías fosilizadas, por ejemplo una balanza es una alegoría fosilizada de la justicia. Es decir, como la alegoría ya está muy instalada en el lenguaje, dice muy poco de quienes la dibujan y no permite proyectar la comprensión personal o grupal de justicia.
- ¹³ A este respecto véase el famoso experimento *Hawthorne* de Elton Mayo, desarrollado en los años 20, en EE.UU.
- ¹⁴ La creatividad individual aparece simbolizada como una paloma o como una mujer, por ejemplo en sendos dibujos grupales de MBA.
- ¹⁵ Este tema ha sido ya tratado en un trabajo anterior (Preziosa, 2009).