





Diagnóstico para la identificación de paradigmas en las empresas a través de un instrumento de estudio de metáforas: el caso de dos empresas guanajuatenses del sector agroalimentario

Diagnosis for the identification of paradigms in companies through a metaphor based study instrument: the case of two agro food sector companies in Guanajuato

Jesús Ernesto Rocha Ibarra^I  Clara Rodríguez Sánchez^{II}  María Mercedes León Sánchez^{III} 
y Eva Lozano Montero^{IV} 

Recibido 26 de mayo de 2025; Aceptado 25 de febrero de 2026; Publicado 06 de mayo de 2026

Resumen

El objetivo de esta investigación es diagnosticar la relación entre las metáforas propuestas por Gareth Morgan en su libro “imágenes de la organización”, de los posibles paradigmas, en el campo de investigación de teoría administrativa, que caracterizan a dos casos de estudio, específicamente un par de empresas del sector agroalimentario de la ciudad de Salamanca Guanajuato. Como parte de la metodología se elaboró un instrumento (cuestionario) que consta de 40 ítems con un valor de confiabilidad por el alfa de Cronbach de 0.93. Se agrupó la información en cinco dimensiones y 29 subdimensiones. Los resultados indican que la unidad económica de producción de salsas se encuentra representada por la metáfora de Cambio y Transformación. Mientras que la de producción agrícola representa la metáfora de Máquina. En conclusión, retratar las metáforas de las empresas permite un diálogo entre directivos y la situación actual, para reconocerse y reflexionar sobre su actuación futura.

Palabras clave: empresa; administración; personal administrativo; cultura corporativa

Código JEL: M12, M14.

Abstract

The objective of this research is to examine the relationship between the metaphors proposed by Gareth Morgan in his book Images of Organization and the possible paradigms within the field of administrative theory research that characterize two case studies, specifically, a pair of companies in the agri-food sector located in the city of Salamanca, Guanajuato. As part of the methodology, an instrument (questionnaire) consisting of 40 items was developed, yielding a reliability coefficient (Cronbach's alpha) of 0.93. The information was organized into five dimensions and twenty-nine subdimensions. The results indicate that the economic unit dedicated to sauce production is represented by the metaphor of Change and Transformation, whereas the agricultural production unit corresponds to the Machine metaphor. In conclusion, identifying the metaphors that underlie organizations enables a dialogue between management and the current organizational context, fostering self-recognition and reflection on future actions.

Keywords: company; management; personnel management; corporate culture

JEL Code: M12, M14.

^I Departamento de Arte y Empresa de la División de Ingenierías Campus Irapuato Salamanca, Universidad de Guanajuato, México. Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Baja California. Contacto: je.rocha@ugto.mx

^{II} Estudios Empresariales, División de Ciencias Sociales y Administrativas, Campus Celaya Salvatierra, Universidad de Guanajuato. Maestrante en Estudios Empresariales, Universidad de Guanajuato. Contacto: ca.rodruiguez.sanchez@ugto.mx

^{III} Departamento de Arte y Empresa de la División de Ingenierías Campus Irapuato Salamanca, Universidad de Guanajuato, México. Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara. Contacto: mleon@ugto.mx

^{IV} Departamento de Finanzas y Administración, Campus Celaya Salvatierra. Universidad de Guanajuato, México. Doctora en Ciencias de la Administración. Universidad del Valle de Atemajac. Contacto: monteroe@ugto.mx

Introducción

Directivos y profesionales eficientes han llegado a ser hábiles en el arte de "comprender" las situaciones que están intentando organizar o gestionar. Esta habilidad se desarrolla generalmente como un proceso intuitivo, aprendido a través de la experiencia y de la habilidad natural. Existe conciencia del hecho de que las nuevas perspectivas surgen a menudo como una comprensión desde un nuevo ángulo de la situación y que una variada comprensión creará una variada gama de posibilidades de acción. Hay una relación entre estos procesos de comprensión de la vida y los procesos conocidos como análisis organizacional. Las teorías, como la comprensión, son interpretaciones de la realidad. Teorizamos o "comprendemos" situaciones de igual modo que se intenta formular imágenes y explicaciones que nos ayuden a hacernos una idea de su naturaleza fundamental (Morgan, 1990).

En este sentido, las metáforas se emplean normalmente como un recurso para embellecer el discurso, pero su importancia va mucho más allá. El empleo de la metáfora implica un "modo de pensar" y un "modo de ver" que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general. Por ejemplo, la investigación sobre una amplia variedad de campos ha demostrado que la metáfora ejerce una influencia formativa en la ciencia, en nuestro lenguaje, en cómo pensamos y en cómo nos expresamos a los demás. Por lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar el paradigma de las unidades económicas a estudiar, a través de la aplicación de un instrumento propiamente diseñado, para identificar la metáfora predominante en su sistema de trabajo.

Siguiendo esta línea de acción se busca responder el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es el principal paradigma enfocado en las metáforas de la organización de las unidades económicas que se estudian en el estudio? En este tenor, analizar dos casos de empresas dedicadas a la producción agrícola y alimentaria respectivamente se convierte en un atractivo para conocer su configuración respecto a las metáforas planteadas por Morgan (1986), retratar su estado actual y permitir su reconocimiento para mediar las áreas de oportunidad y que la información sea oportuna y posteriormente se pueda utilizar para el logro de objetivos de proyección y crecimiento.

La empresa estudiada en el caso uno se ubicada en el municipio de Salamanca, Guanajuato, dedicada principalmente al cultivo de: coliflor, jalapeño, brócoli, esparrago, ajo, lechuga, apio, frambuesa, pimiento, con tecnología avanzada que le permite tener procesos productivos como el campo abierto, hidroponía, y macro túnel. El 95 % de su distribución de su producción es en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. La empresa estudiada en el caso dos es una unidad económica familiar, fundada en 1994, en la ciudad de Salamanca, Guanajuato, México. Esta empresa nació de la inquietud de producir y distribuir productos alimentarios 100% naturales, evitando todo tipo de conservadores, colorantes o saborizantes (benzoatos, sorbatos o propionatos). Sus principales productos son: salsas, adobo, botanas, chiles y mermeladas.

Esta investigación aporta al campo de la teoría administrativa al aplicar el enfoque metafórico propuesto por Gareth Morgan al análisis de organizaciones reales del sector

agroalimentario, un ámbito poco explorado desde esta perspectiva interpretativa. Al identificar las metáforas organizacionales predominantes en dos empresas de Salamanca, Guanajuato, el estudio contribuye a ampliar la comprensión de cómo los paradigmas implícitos en las metáforas influyen en la cultura, la estructura y los procesos de gestión. De esta manera, se ofrece una herramienta conceptual que permite a los directivos y académicos interpretar las dinámicas organizacionales más allá de los modelos racionales tradicionales.

Revisión de literatura

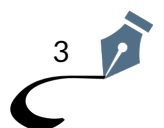
Paradigmas de la organización

Los supuestos acerca de la naturaleza humana y el trabajo han condicionado el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones desde los albores de la civilización, desde principios del presente siglo, este conjunto de modelos o paradigmas se empezaron a estudiar en forma sistemática y documentada, sin embargo, ha evolucionado en forma acelerada en las últimas décadas (Pariente, 1993).

Pariente (1993) considera que el cambio de las organizaciones y el entorno global es cada vez más rápido y acelerado, sobre una cultura de servicio al cliente y calidad. Es notable que en el contexto mexicano existen aún organizaciones muy rígidas a los cambios sociales, culturas y de organización en una conectividad global. El estudio de los paradigmas (Figura 1), es una lucha de esfuerzo constante para comprender las múltiples complejidades de las organizaciones y el entorno, y sobre todo que sean aplicables a un entorno mexicano (Pariente F., 1993).

En 1962, Harold Koontz, en un famoso artículo publicado en la *Harvard Business Review*, propuso la clasificación de las escuelas administrativas, donde proponen tres modelos o paradigmas del comportamiento humano en las organizaciones, esta clasificación incluye la administración pública, donde la distinguen como una disciplina con características plenamente diferenciadas de otro tipo de organizaciones. Como resultado a estos trabajos el autor propone finalmente tres orientaciones. Las cuales incluyen; 1) La orientación tradicionalista, misma que incluye trabajos de Taylor (1912), Fayol (1916) y sus seguidores. 2) La orientación sociológica, incluye los trabajos de Mayo (1924) y los pioneros y seguidores de la escuela de relaciones humanas, como Douglas Mc. Gregor (1960). 3) Orientación hacia la creación de una teoría de la organización, donde se analiza en forma especial el problema de los objetivos de la organización.

Posteriormente los trabajos se encaminan a una teoría general de las organizaciones con el trabajo de Gareth Morgan (1990), donde propone la utilización del concepto de metáfora para referirse a los actuales paradigmas de las organizaciones científicas. Las teorías de las organizaciones se apegan a los métodos empleados por las ciencias sociales y que son útiles para la investigación. Los resultados analizados hasta el momento permiten concluir que, en términos generales, los enfoques de las actuales escuelas, corrientes o teorías de la administración pueden agruparse en los siguientes paradigmas generales: clásico y neoclásico, provenientes de las escuelas de la conducta, cuantitativos y de toma de

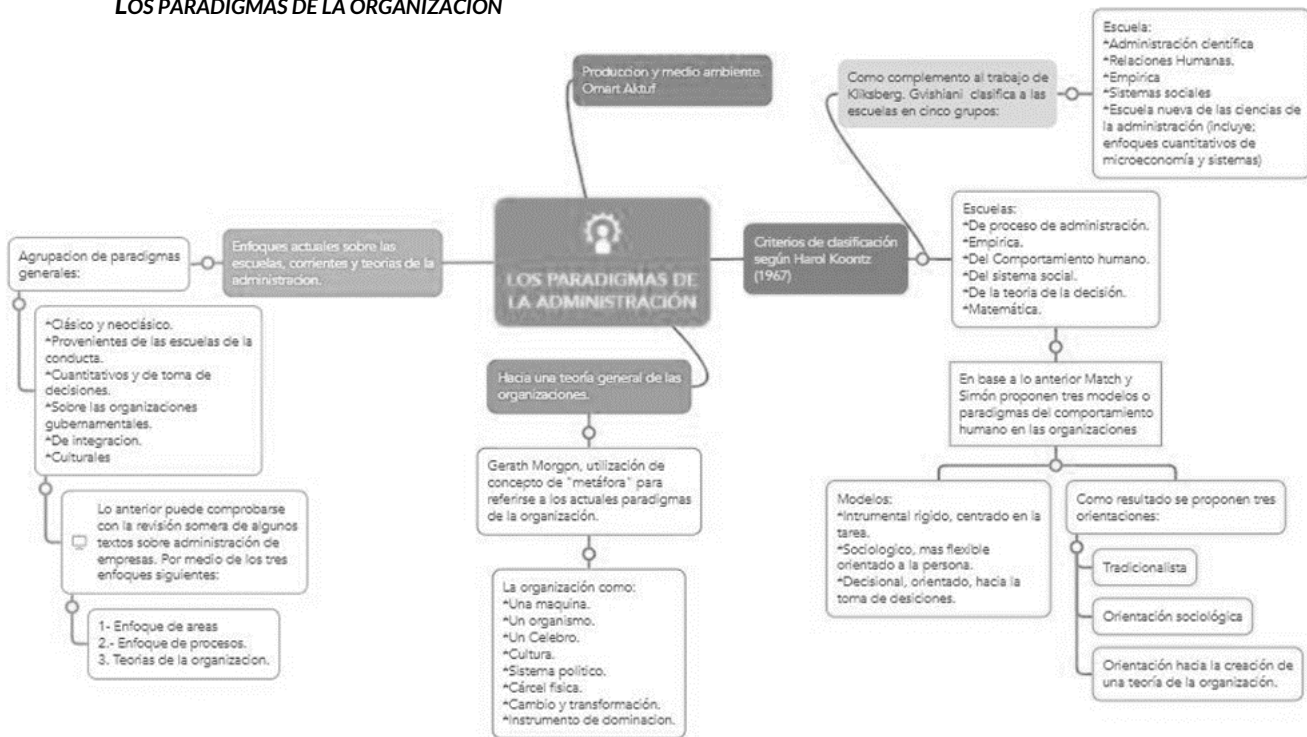


decisiones, sobre las organizaciones gubernamentales, de integración y culturales (Tovar, 2009; Salazar, 2016; Szlechter, 2018).

Todo lo anterior se vincula con la revisión de la literatura existente sobre administración de empresas, donde se siguen estructurando en base a tres grandes esquemas (Salazar, 2016; Arroyo-Valenciano, 2023): 1) Enfoques de áreas, 2) Enfoques de procesos, 3) Teorías de la organización.

FIGURA 1.

LOS PARADIGMAS DE LA ORGANIZACIÓN



Nota: Elaboración propia a partir de "los paradigmas de la administración" (Pariente, 1993).

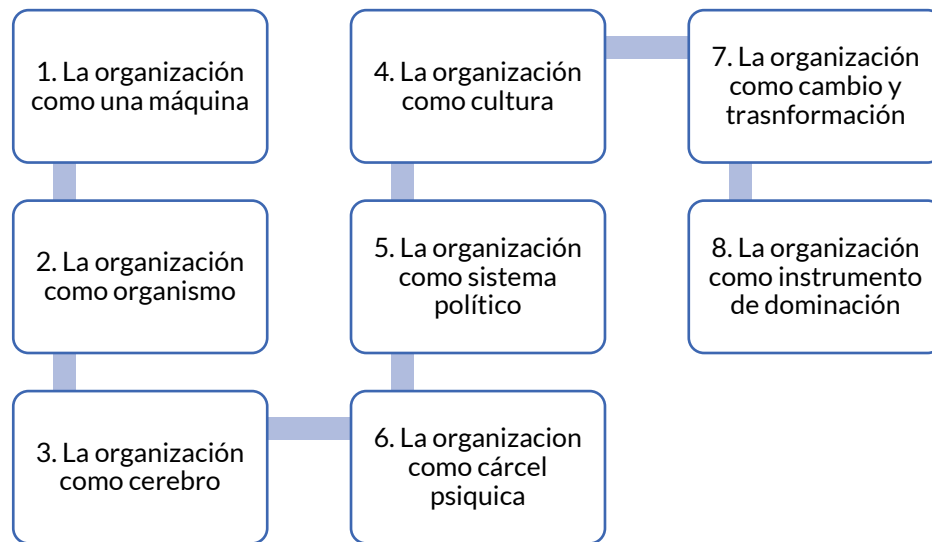
Mary Hatch (2006), destaca cuatro principales perspectivas de la administración, clásica, moderna, simbólica-interpretativa y posmoderna, las cuales ofrecen una vista completa de las teorías de la organización, a través del tiempo. Hatch (2006) menciona que no existe una teoría que sea única y que este constante pues siempre han sido y serán multiplicadoras, debido a la gran variedad de campos de estudio que inspira, ya que las organizaciones no pueden ser explicadas solo por una teoría. En su modelo conceptual de la teoría de la organización, basa su estudio en diferentes disciplinas académicas que han contribuido a la teoría de la organización y los pensadores de éstas.

El modelo de Hatch (2006) se basa en comprender la historia, y la evolución de las organizaciones, para posteriormente dar sentido y poder predecir el comportamiento de dicha teoría a estudiar. Morgan (1990) señala que las premisas básicas se basan en metáforas que nos llevan a ver y comprender las organizaciones en un modo distinto, aunque parcial. Las metáforas se emplean normalmente como un recurso para embellecer

el discurso, pero su importancia va mucho más allá. El empleo de la metáfora implica un "modo de pensar" y un "modo de ver" que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general. Empleamos la metáfora siempre que intentamos comprender un elemento de experiencia en términos de otro. Así, los procesos de metáforas pasan a través de aserciones implícitas o explícitas de "A es (o es como) B". Para efectos del presente trabajo nos centraremos en el estudio de las metáforas propuestas por Gareth Morgan en su libro "imágenes de la organización" 1990, como se muestra en la figura 2.

FIGURA 2.

METÁFORAS DE LOS PARADIGMAS DE LA ORGANIZACIÓN



Nota: elaboración propia con información de Morgan (1990).

La organización como máquina

Ilustra como este estilo de pensamiento sostiene el desarrollo de la organización burocrática. Cuando los directivos piensan en las organizaciones como máquinas, tienden a gestionarlas y diseñarlas como máquinas construidas con elementos de relojería, donde cada parte tiene definido claramente su rol dentro de la función del conjunto (Morgan, 1990; Oswick et al, 2002).

La organización como organismo

Esta metáfora popular centra su atención en la comprensión y gestión de las "necesidades" organizacionales y las relaciones con el entorno. Se llega a ver los diferentes tipos de organizaciones como pertenecientes a diferentes especies, de las cuales el tipo burocrático es una de ellas. Se verá que las diferentes especies están adaptadas para resolver necesidades con las exigencias de los diferentes entornos y son capaces de desarrollar interesantes teorías a cerca de las relaciones entre la organización y su entorno (Morgan, 1990; Oswick et al, 2002).

La organización como cerebro

La metáfora dirige su atención a la importancia del proceso de la información, al aprendizaje y a la inteligencia y proporciona un marco de referencia para comprender y evaluar la moderna dirección en tales términos. Apunta un conjunto de principios para optimizar tales cualidades, (Morgan, 1990; Oswick et al, 2002).

La organización como cultura

La organización se ve ahora como la residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias que sostienen las organizaciones como realidades sociales. Este enfoque, que ha recibido una atención creciente en los últimos años por los investigadores de las culturas corporativa y colectiva, nos ofrece otra forma de dirección y diseño de las organizaciones: a través de los valores, de las creencias y otros modelos de significados compartidos que guían la vida organizacional (Morgan, 1990; Oswick et al, 2002).

La organización como sistema político

Se enfoca en los diferentes conjuntos de intereses, de conflictos y de juegos potenciales que configuran las actividades organizacionales. Muestra las organizaciones como sistemas de gobierno que marcan principios para legitimar diferentes tipos de reglamentaciones: y también los detallados factores que conforma la política de la vida organizacional (Morgan, 1990; Oswick et al, 2002).

La organización como cárcel psíquica

La imagen de una prisión psíquica nos invita a examinar la vida organizacional para ver si estamos atrapados (y de qué forma) por procesos conscientes e inconscientes de nuestra propia creación. Haciéndolo, la metáfora ofrece muchas e importantes perspectivas sobre los aspectos ideológicos y psicodinámicos de la organización (Morgan, 1990; Oswick et al, 2002).

La organización como instrumento de dominación

Muestra cómo normalmente las organizaciones "utilizan" a sus empleados y los bienes nacionales y mundiales para conseguir sus propios fines, y cómo la esencia de la organización descansa en un proceso de dominación donde ciertas personas imponen su voluntad sobre otras (Morgan, 1990, Oswick et al, 2002).

Trabajos relacionados con las metáforas de los paradigmas de la organización

- a) Walsham, (1991). "Organizational metaphors and information systems research" Este estudio analiza cómo las metáforas de Morgan se aplican en la investigación de sistemas de información. Walsham destaca que las metáforas de máquina y organismo son útiles para entender la estructura y dinámica de los sistemas dentro de las organizaciones, pero también señala la necesidad de adoptar un enfoque pluralista que considere otras metáforas para una comprensión más completa.

- b) Oswick, Keenoy y Grant (2002), en su trabajo "*Metaphor and analogical reasoning in organization theory: Beyond orthodoxy*", los autores argumentan que las metáforas de Morgan ofrecen perspectivas valiosas, pero su aplicación puede ser limitada si se interpretan de manera rígida. Proponen una visión más flexible que permita integrar múltiples metáforas para una comprensión más rica y matizada de las organizaciones.
- c) Morgan, (2005). "*Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory*". En este artículo, Morgan argumenta que la teoría organizacional ha estado "aprisionada" por sus metáforas y propone una crítica humanista radical para liberarse de estas limitaciones. Explora la relación entre paradigmas, metáforas y resolución de problemas, sugiriendo que una pluralidad teórica y metodológica puede ofrecer nuevas perspectivas para el análisis organizacional.
- d) Morgan, (2016). "*Is there anything more to be said about metaphor?*" En este trabajo posterior, Morgan reflexiona sobre la evolución de sus propias ideas, sugiriendo que las metáforas deben ser entendidas no solo como herramientas analíticas, sino también como formas de interacción que reflejan la complejidad y paradoja inherentes a la vida organizacional.

Estos estudios demuestran cómo las metáforas de Morgan han sido fundamentales para el desarrollo de la teoría organizacional, al ofrecer marcos conceptuales que permiten una comprensión más profunda y multifacética de las organizaciones. Sin embargo, también resaltan la importancia de aplicar estas metáforas de manera flexible y crítica, adaptándolas a los contextos específicos y reconociendo sus limitaciones.

Morgan (1986) argumenta que ninguna metáfora por sí sola puede explicar completamente la complejidad organizacional, por lo que propone un enfoque plural que utilice múltiples metáforas de forma complementaria. En consonancia con los hallazgos de Hernández-López y Rivera-González (2021), quienes demostraron que las metáforas organizacionales pueden orientar procesos de cambio cultural en cooperativas agrícolas mexicanas, esta investigación proporciona una herramienta conceptual que permite a los directivos y académicos interpretar las dinámicas organizacionales más allá de los modelos racionales tradicionales.

Empresas del sector agroalimentario y su relación con las metáforas de la organización

El sector agroalimentario está conformado por un conjunto de actividades que integran la producción primaria agrícola, la transformación industrial de alimentos, y su distribución y comercialización. Se trata de un sector estratégico para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico, especialmente en regiones rurales, donde las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) agroalimentarias desempeñan un rol fundamental.

Estas organizaciones operan en un entorno volátil, afectado por variables como el cambio climático, las políticas comerciales, las regulaciones sanitarias y las exigencias del

consumidor. Esta complejidad requiere modelos organizacionales adaptativos, capaces de gestionar la incertidumbre, innovar y responder a cambios tanto internos como externos (FAO, 2020). Además, muchas empresas agroalimentarias presentan estructuras familiares, valores tradicionales y una fuerte identidad territorial, factores que condicionan sus formas de organización, liderazgo y toma de decisiones (Tregear, 2011).

La aplicación de metáforas organizacionales al estudio de empresas agroalimentarias proporciona herramientas conceptuales para entender cómo estas perciben su estructura, misión, desafíos y entorno. Por ejemplo, una empresa agroindustrial que opera con maquinaria automatizada y procesos rígidos puede verse representada bajo la metáfora de máquina. En cambio, una pequeña empresa familiar que adapta su producción a los ciclos agrícolas y al entorno natural puede alinearse con la metáfora de organismo.

Materiales y métodos

El desarrollo del proceso para obtener información sobre los paradigmas dominantes de metáforas en las organizaciones se llevó a cabo de la siguiente manera

- i) Diseño del instrumento que consta de 40 ítems, para medir el nivel de consistencia se aplicó el alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.93
- ii) Aplicación a dos unidades económicas en la ciudad de Salamanca, Guanajuato.
- iii) Para la clasificación de los resultados se agrupó la información de acuerdo con 5 dimensiones y 29 subdimensiones.

TABLA 1.

DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	DEFINICIÓN
La organización como una máquina	Planeación, eficacia, eficiencia y orden y control.	Se centra en procesos definidos, para optimizar la producción.
La organización como organismo	Teoría de sistemas, sistemas sociotécnicos, teoría de la dependencia, relaciones humanas y motivación, ecología organizacional.	La importancia recae en visualizar la empresa como un conjunto sistémico, donde todas sus partes cumplen una función dependiente
La organización como cerebro	Cibernética moderna, comportamiento autorregulado, teoría de comunicación y aprendizaje, sistemas holográficos,	La innovación, el aprendizaje y la cibernética marcan las directrices para su funcionamiento
La organización como cárcel	La organización y la familia patriarcal, la negación de la muerte, atrapados por procesos de grupo, la cárcel psíquica	Los límites de las empresas cumplen una parte importante en la toma de decisiones
La organización como cultura	Culturas y subculturas	Se refiere a estimular un sentido de pertenencia dentro de la empresa

La organización como sistema político	Normatividad	Las cumplen regulaciones un eje fundamental para el desarrollo de empresa
La organización como cambio y transformación	La lógica de los sistemas de auto reproducción, la organización como sistemas auto reproductores, la organización como forma de narcisismo, la lógica de la causalidad reciproca, la lógica del cambio dialectico.	La prospectiva es importante para los procesos y asegurar la permanencia en el mercado.
La organización como instrumento de dominación	La dominación carismática, la ley de hierro de la oligarquía, la dominación racional- legal, uso y explotación.	Se centra en el dominio y la coerción para la operación de actividades de la empresa y su diario ser.

Nota: elaboración propia

Para la cuantificación del instrumento y su posterior análisis se utilizó una escala de Likert conformada por la escala: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. Parcialmente en desacuerdo, 3. Un poco de acuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo. Para la ponderación cuantitativa se asignaron los valores numéricos correspondientes a la escala anterior, de 1 a 5, para identificar la metáfora predominante se realizará la sumatoria por dimensión y posteriormente se analizarán de forma comparativa para identificar la mayor. Este instrumento se aplicó a dos empresas del sector agroalimentario para diagnosticar el paradigma de la metáfora de la organización en el que se encuentra, cuyos datos demográficos se enuncian en la tabla 2.

TABLA 2

DATOS DEMOGRÁFICOS DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

CASO 1:	Ubicada en el municipio de Salamanca, Guanajuato, dedicada principalmente al cultivo de: coliflor, jalapeño, brócoli, esparrago, ajo, lechuga, apio, frambuesa, pimienta, con tecnología avanzada que le permite tener procesos productivos como el campo abierto, hidroponía, y macro túnel. El 95 % de su distribución de su producción es en estados unidos, Canadá y la Unión Europea. Número de empleados: 34
Caso 2:	La empresa estudiada en el caso dos es una unidad económica familiar, fundada en 1994, en la ciudad de Salamanca, Guanajuato, México. Esta empresa nació de la inquietud de producir y distribuir productos alimentarios 100% naturales, evitando todo tipo de conservadores, colorantes o saborizantes (benzoatos, sorbatos o propionatos). Sus principales productos son: Salsas, adobo, botanas, chiles y mermeladas. Número de empleados: 37

Nota: elaboración propia

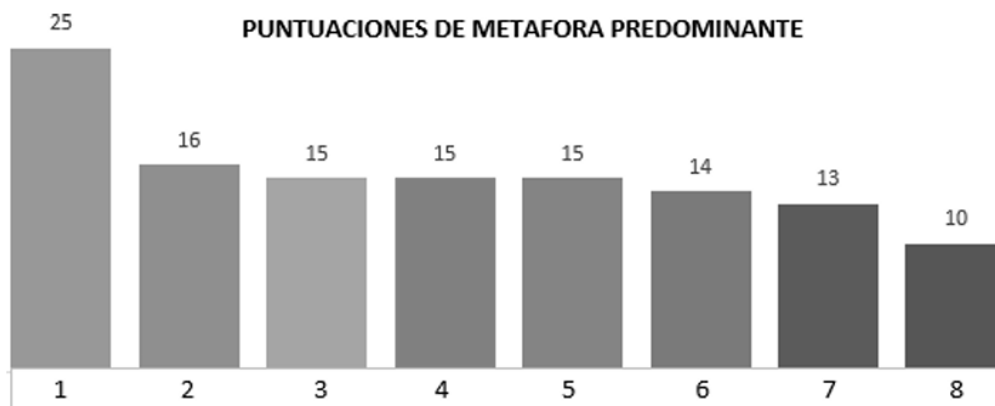
Resultados

Caso uno, empresa del sector agrícola

De acuerdo con el resultado de la encuesta aplicada “Instrumento para la identificación en las empresas: un estudio de metáforas” la metáfora predominante en el Caso 1 fue, la organización como máquina (ver figura 3).

FIGURA 3.

PUNTUACIONES DE LA METÁFORA PREDOMINANTE DE LA EMPRESA DEL CASO UNO



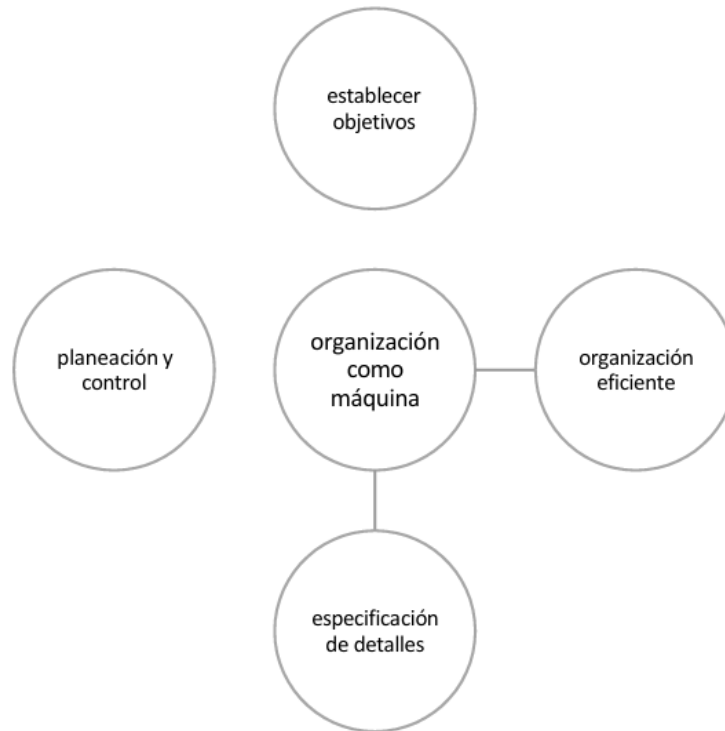
#	METAFORA	PUNTUACIÓN
1	La organización como una máquina (Morgan, 1990).	25
2	La organización como cambio y transformación (Morgan, 1990).	16
3	La organización como sistema político (Morgan, 1990).	15
4	La organización como cárcel psíquica (Morgan, 1990). La organización como cárcel física (Pariente, 2001).	15
5	La organización como instrumento de dominación (Morgan, 1990).	15
6	La organización como organismo (Morgan, 1990).	14
7	La organización como cerebro (Morgan, 1990).	13
8	La organización como cultura (Morgan, 1990).	10

Nota: elaboración propia

El paradigma predominante de acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento se asocia a la organización como máquina, se observa el pensamiento mecanicista, es decir, se habla de las organizaciones como si fuesen máquinas diseñadas para conseguir determinados objetivos y que operen fluida y eficientemente. En la figura 4 se observan los cuatro principios de la organización como una máquina, los cuales incluyen el establecimiento de objetivos claros y medibles, la importancia del enfoque en la eficiencia, la especificación y cuidado de los detalles técnicos y el ciclo de planeación y control.

FIGURA 4.

CUATRO PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN COMO UNA MÁQUINA



Nota: elaboración propia con base en Morgan (1990)

A partir de los cuatro principios de la organización como máquina, se puede entender el sentido de acción de la unidad económica dedicada al sector agrícola. Para ampliar el panorama de los resultados, en la tabla 2, se comparten los aspectos positivos y negativos de esta metáfora en la empresa, clasificados en ventajas y limitaciones que se identificaron a partir de la aplicación del instrumento para reconocer el paradigma dominante en la empresa y complementado con las respuestas de las preguntas abiertas que se realizaron a los empresarios.

En este sentido, la empresa del caso 1 se caracteriza por su rigidez en los procesos, dadas las características de su mercado que se encuentra permanentemente evaluado en normas sanitarias, de exportación y de calidad, ante ello la metáfora en la que se ha identificado es en la máquina, y de forma objetiva le ha funcionado porque así el sector lo determina, en este tenor, se recomienda continuar con este paradigma y reforzarlo con la implementación de maquinaria que integre la cibernética, la innovación y la tecnología, pues ello pueden ser factores aliados que impulsen a la empresa del caso uno.

Caso dos, empresa del sector alimentario

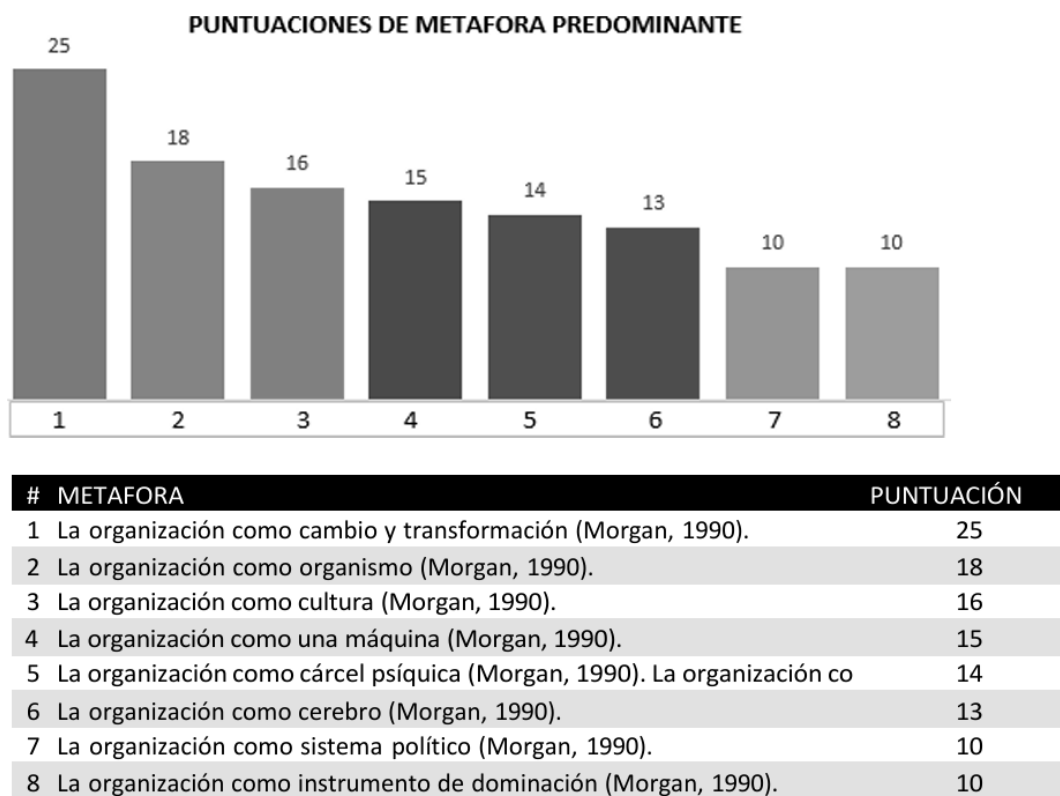
De acuerdo con el resultado de la encuesta aplicada "Instrumento para la identificación en las empresas: un estudio de metáforas" la metáfora predominante en la organización caso 2 es: Organización como cambio transformación. En la figura 5 se aprecian las puntuaciones

en orden descendente con las que la empresa del sector alimentario se identifica, en este sentido, secunda los indicadores la metáfora de la organización como organismo, derivado de ser una empresa familiar que funciona de forma sistémica.

Las características que llevaron a la organización a ser clasificada en la metáfora de cambio y transformación como metáfora protagónica se enfocan en la visión organizacional, los esfuerzos hacia la innovación interna y el uso de herramientas tecnológicas y digitales que les permiten monitorear en tiempo real sus indicadores como la puntualidad de los pedidos y el monitoreo de las rutas de reparto, así mismo la visión gerencial que se enfoca a transformar los procesos aprovechando las capacidades y habilidades de su personal.

FIGURA 5.

PUNTUACIONES DE LA METÁFORA PREDOMINANTE EN LA EMPRESA DEL DOS



Nota: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta aplicada “Instrumento para la identificación en las empresas: un estudio de metáforas”.

En este tenor, la empresa dedicada a la producción de salsas y conservas expuesta en el caso dos, se retrata en la metáfora del cambio y transformación, y suena lógico puesto que el sector requiere del desarrollo de nuevos productos derivado de las necesidades actuales de los consumidores, pensando por ejemplo en la necesidad de salsas con valor agregado, ingredientes más saludables, procesos que minimicen el impacto ambiental, entre otros, por ello se recomienda seguir la línea de Kurt Lewis y constantemente avanzar en la gráfica del descongelamiento y cambio a través del tiempo. Desde el marco teórico propuesto por

Gareth Morgan (1998) en su texto “Imágenes de la organización”, las metáforas no solo describen, sino que también construyen realidades organizacionales. En este sentido, la metáfora de Máquina refleja una concepción mecanicista de la organización, sustentada en los paradigmas del pensamiento racional-positivista y del taylorismo, donde predominan la eficiencia, la previsibilidad y la jerarquía funcional. En contraste, la metáfora de cambio y transformación se alinea con los paradigmas interpretativo y emergente, propios de enfoques contemporáneos de la teoría administrativa que privilegian la adaptabilidad, el aprendizaje organizacional y la innovación continua.

La utilidad que tiene para las empresas conocer su paradigma dominante puede entenderse como el conjunto de supuestos, creencias y modelos mentales que guían el comportamiento organizacional. Identificar dicho paradigma resulta fundamental, ya que permite comprender cómo la organización interpreta su entorno y responde a él. Cuando una empresa adopta predominantemente la metáfora de la máquina, privilegia la eficiencia, la estandarización y el control jerárquico. En cambio, si se concibe como un organismo, enfatiza la adaptación al entorno y la supervivencia en contextos cambiantes. Si se asume como cultura, prioriza los valores compartidos, los símbolos y la construcción de significado colectivo.

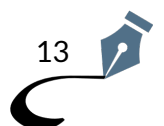
Así mismo, los beneficios de reconocer la metáfora dominante resultan en identificar fortalezas estructurales y culturales, detectar posibles “puntos ciegos” derivados de una visión limitada, evaluar la coherencia entre la estrategia organizacional y el entorno competitivo y comprender la lógica subyacente en la toma de decisiones y el liderazgo.

Conclusiones

A manera de conclusión, se comparte que analizar las metáforas que imperan en la operación diaria de las empresas es útil para reconocer la forma de gobierno interno, visión, aplicación y aprovechamiento del conocimiento colectivo de la organización, lo cual se refleja en sus relaciones externas con todos sus grupos de interés y su comunicación y atención con el mercado y sector al que pertenecen. El resultado del instrumento de medición aplicado para identificar la metáfora predominante es de gran relevancia, ya que apoya en la determinación de la estructura administrativa que domina en la empresa, lo cual coadyuva a contar con un panorama de cómo estudiar la organización.

En el caso uno, observar a la organización como una máquina es aceptable porque su actuar diario así lo demanda, la rapidez en los procesos, la minimización del error, la estandarización permite cumplir con los requerimientos que la industria agrícola necesita en término de cumplimiento de normas, del aseguramiento de la calidad y el abastecimiento de los productos, a través de las propuestas que se explican en los párrafos anteriores se amplía el panorama del empresario para incluir de forma participativa a su personal y al mismo tiempo tener la oportunidad de incluir propuestas que mejoren los procesos y de crear lazos de empoderamiento en los trabajadores.


En el caso dos, el reconocimiento de que se encuentran en la metáfora de cambio y transformación permite a los empresarios observar que van por buen camino, sin embargo,



aún pueden explotar sus ventajas si optan por incluir las propuestas que en este trabajo se establecen, con el fin de que sean paralelos a su competencia sin perder su sentido tradicional en las recetas que elaboran, siguiendo su transformación de acuerdo con las necesidades detectadas en el entorno.

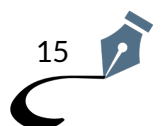
Se concluye que retratar el estado actual de las empresas permite que los directivos dispongan de reconocimiento del funcionamiento y operatividad, y a través de esta identificación de las metáforas se pueden tomar mejores decisiones empresariales para potencializar las ventajas competitivas que ya aplican.

Este enfoque metafórico permite a los investigadores y a los propios empresarios analizar sus prácticas organizacionales desde una perspectiva reflexiva que apoye a identificar tensiones internas, y desarrollar estrategias más coherentes con sus valores, capacidades y entorno como lo proponen diversos autores como Oswick et al., (2002). Este estudio es útil para futuras investigaciones que profundicen en categorizar a las empresas en las metáforas organizacionales que sean imperantes en el paradigma administrativo donde se sitúan, y que ello pueda apoyar a reconocer y elaborar su congruencia entre la comprensión de su operatividad y el funcionamiento de su capital humano.

Una limitación identificada es que los resultados deben entenderse como una fotografía interpretativa de un momento determinado, susceptible de evolución y reinterpretación en el tiempo. Esto abre oportunidad a esta línea de investigación, se sugiere ampliar el número de casos de estudio, incluyendo empresas de distintos tamaños, niveles de tecnificación y cadenas productivas dentro del sector agroalimentario, con el fin de identificar patrones metafóricos recurrentes o divergentes. Esta comparación permitiría explorar la relación entre las metáforas organizacionales y variables como el tipo de liderazgo, la estructura organizacional o el grado de innovación. 

Referencias

- Arbelaez, D. C., Castillo, E. M. E., y Licon, J. M. (2017). Endomarketing: hacia la construcción de la identidad empresarial. *Revista Cultural Unilibre*, (2), 50-57.
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Actualidades Investigativas en Educación*, 23(2), 390-419. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.53913>
- Chiang-Vega, M., y Candia-Romero, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA*, 8(1), 14-25. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.014>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- De León Contreras, G., Aguilar Valdés, A., Alvarado Martínez, L. F., y Hermosillo Salazar, J. (2009). La técnica del benchmarking estratégico y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 24(1345-2016-104254), 836-848.
- Domínguez-Lara, S., y Merino-Soto, C. (2018). Evaluación de las malas especificaciones en modelos de ecuaciones estructurales. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 10(2), 19-24. <https://doi.org/10.32348/1852.4206.v10.n2.20499>
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Francia.
- Fernández, M. (2017). Los programas de educación maternal y el empoderamiento de las mujeres. *MUSAS. Revista de Investigación en Mujer, Salud y Sociedad*, 2(1), 3-20.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2020). *The State of Agricultural Commodity Markets 2020: Agricultural markets and sustainable development: Global value chains, smallholder farmers and digital innovations*. FAO. <https://www.fao.org>
- Hernández-López, A., y Rivera-González, M. (2021). Metáforas organizacionales y cambio cultural en cooperativas agrícolas mexicanas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(3), 45-62.
- Mariscal Orozco, J. L. (2016). *Formación y capacitación de los gestores culturales*.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412952583>
- Morgan, G. (1990). *imágenes de la Organización*.
- Morgan, G. (2005). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *RAE - Revista De Administracao De Empresas*, 45(1), 58-71. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100006>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO <https://www.fao.org/home/es>
- Oswick, C., Keenoy, T., y Grant, D. (2002). Metaphor and analogical reasoning in organization theory: Beyond orthodoxy. *Academy of Management Review*, 27(2), 294-303. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6588045>
- Pariante F., J. L. (1993). *Los paradigmas de la administración*. (Vol. III). Victoria., Tamaulipas, México: UAT-UNAM.



- Reyes Vera, T. (2020). Reglamentos internos: revisión desde el análisis de contenido (Doctoral dissertation, Universidad Católica del Maule, Facultad de Ciencias de la Educación).
- SADER. (03 de octubre de 2016). Gobierno de México.
<https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/sector-agroalimentario-cuanto-lo-conoces>
- SAGARPA. (30 de agosto de 2022). Gobierno de México.
<https://www.gob.mx/agricultura/articulos/el-sector-agricola-mexicano-en-cifras-avance>
- Salazar, P. J. C. (2016). Las teorías de la organización: ¿ Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones?. *Revista Científica Estelí*, (18), 94-106.
- Szlechter, D., Agoff, S., Anzoátegui, M., Bauni, N., Blugerman, L., Caravaca, E., ... y Serpa, C. (2018). Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado, *Los Polvorines*, UNGS.
- Tovar, L. A. R. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.11.17.2009.01>
- Tregear, A. (2011). Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda. *Journal of Rural Studies*, 27(4), 419-430. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.06.003>
- Walsham, G. (1991). Organizational metaphors and information systems research. *European Journal of Information Systems*, 1(2), 83-94. <https://doi.org/10.1057/ejis.1991.16>





Como citar:

Rocha Ibarra, J. E., Rodríguez Sánchez, C., León Sánchez, M. M., y Lozano Montero, E. (2026). Diagnóstico para la identificación de paradigmas en las empresas a través de un instrumento de estudio de metáforas: El caso de dos empresas guanajuatenses del sector agroalimentario. *Administración y Organizaciones*, 28(56).

<https://doi.org/10.24275/LSAY9449>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.