

La metáfora como instrumento y como trampa: el uso de modelos figurativos en el análisis sociológico de las instituciones

The metaphor as instrument and as trap: the use of figurative models in the sociological analysis of institutions

Angelina Trinidad-Da Silva¹ 



¹ Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Sociales. San Lorenzo, Paraguay.
Correspondencia: hola.angelinat@gmail.com

RESUMEN

El pensamiento sociológico ha indagado sobre las instituciones recurriendo a metáforas, y las imágenes de la máquina y del organismo organizaron buena parte de la teoría de la organización durante el siglo XX. Este artículo teórico parte de la idea de que la metáfora no es un adorno del análisis, sino un componente constitutivo del conocimiento social, y que por ello su uso debe someterse a criterios de rigor. Se distinguen los usos productivos de la metáfora, aquellos que la asumen como hipótesis explícita, generativa y plural, de los usos que la distorsionan, cuando se literaliza, se vuelve decorativa o incurre en lo que aquí se denomina contrabando normativo, la introducción de supuestos que naturalizan lo que en realidad es socialmente producido. El argumento se desarrolla en relación con las tres imágenes que han organizado el estudio sociológico de las instituciones, la máquina, el organismo y, en un préstamo desde la antropología cultural, el pulpo, con atención a lo que cada una revela y oculta. El examen se extiende luego a las figuras digitales que hoy organizan el discurso sobre la administración pública, la red, el ecosistema, la plataforma y el algoritmo, y se propone una matriz de preguntas heurísticas destinada a auditar la metáfora rectora de una investigación. Se sostiene que la elección de una metáfora es un acto teórico, y que las imágenes de adaptación y supervivencia pueden encubrir aquello que otra figura, como la organización entendida como instrumento de dominación, dejaría a la vista. El objetivo es extraer una lección metodológica útil para el análisis institucional y, en particular, para el estudio del Estado.

Palabras clave: metáfora, teoría de la organización, análisis institucional.

ABSTRACT

Sociological thought has examined institutions through metaphors, and the images of the machine and the organism organized much of twentieth-century organization theory. This theoretical article assumes that metaphor is not an ornament of analysis but a constitutive component of social knowledge, and that its use must therefore be subject to standards of rigor. It distinguishes productive uses of metaphor, those that treat it as an explicit, generative and plural hypothesis, from uses that distort, when it is literalized, becomes decorative, or smuggles in normative assumptions that naturalize what is in fact socially produced. The argument is developed in relation to the three images that have organized the sociological study of institutions, the machine, the organism and, in a borrowing from cultural anthropology, the octopus, with attention to what each reveals and conceals. The examination is then



Artículo de acceso
abierto. CC BY 4.0

Editor Responsable: Carmen García 
Universidad Nacional de Asunción,
Facultad de Ciencias Sociales.
San Lorenzo, Paraguay.

Recibido: 15-06-2026
Aceptado: 28-08-2026

extended to the digital figures that currently organize public administration discourse, the network, the ecosystem, the platform and the algorithm, and a matrix of heuristic questions is proposed for auditing the governing metaphor of a piece of research. It argues that the choice of a metaphor is a theoretical act, and that images of adaptation and survival can conceal what another figure, such as the organization understood as an instrument of domination, would expose. The aim is to draw a methodological lesson useful for institutional analysis and, in particular, for the study of the State.

Keywords: metaphor, organization theory, institutional analysis

INTRODUCCIÓN

La sociología ha pensado a las instituciones con imágenes prestadas. Cuando se afirma que una repartición pública funciona como un engranaje, que el Estado se adapta como un cuerpo vivo o que una burocracia reacciona con la plasticidad de un animal, se está haciendo algo más que ilustrar una idea con una figura amena. Se está construyendo el objeto mismo del análisis, porque la metáfora elegida determina qué aspectos de la institución se vuelven visibles y cuáles quedan en penumbra. Lakoff y Johnson (1980) mostraron que las metáforas no son recursos del lenguaje ornamental, sino que estructuran el modo en que se conceptualiza la experiencia, y Black (1962) ya había sostenido que la metáfora no se limita a comparar dos términos preexistentes, sino que produce un significado nuevo al poner en interacción dos campos. Si esto es así para el pensamiento ordinario, lo es con mayor razón para una disciplina que, como la sociología de la organización, se constituyó alrededor de unas pocas imágenes maestras.

Esa centralidad de la figura no es un descubrimiento reciente. Morgan (1980) argumentó que las distintas escuelas de la teoría de la organización descansan sobre metáforas que operan como supuestos no examinados, y años después sistematizó esa intuición en un catálogo de ocho imágenes a través de las cuales se ha pensado la vida organizacional, entre ellas la máquina, el organismo, el cerebro, la cultura, el sistema político y la organización como instrumento de dominación (Morgan, 1986). Su tesis es contundente, ya que sostiene que toda teoría de la organización es

metafórica, lo admita o no, y que cada imagen alumbrando ciertos rasgos del fenómeno mientras necesariamente oscurece otros. De esta forma, la pregunta pertinente para quien investiga no es si conviene usar metáforas, cosa que resulta inevitable, sino cómo usarlas bien, es decir, bajo qué condiciones una figura enriquece el conocimiento y bajo cuáles lo empobrece o lo extravía. En la región, la metáfora organizacional ya ha sido trabajada como una vía de transferencia conceptual entre ciencias (Montoya Restrepo et al., 2010).

Esta cuestión tiene una historia propia dentro de las ciencias de la administración y la organización. Frente al entusiasmo metafórico hubo voces de cautela, como la de Pinder y Bourgeois (1982), para quienes el recurso a los tropos puede inducir a error e impedir la acumulación de un conocimiento riguroso, de modo que la disciplina debería restringir severamente el préstamo de imágenes de otros campos y avanzar hacia un lenguaje literal anclado en características observables. Morgan (1983) replicó que los tropos no pueden controlarse ni expulsarse del discurso científico, porque toda observación de lo organizacional ya está mediada por imágenes, de manera que el problema no es eliminarlos sino trabajarlos con rigor. A esa posición restrictiva se le contrapuso, así, una defensa más matizada, que en lugar de prohibir la metáfora propone disciplinarla. Tsoukas (1991) sostuvo que la oposición tajante entre lenguaje metafórico y lenguaje literal es estéril, y que la metáfora cumple una función cognitiva legítima cuando se la somete a un trabajo de desarrollo que transforma la intuición figurativa en identidades susceptibles de contrastación. En una línea

afín, Cornelissen (2005) y Oswick et al. (2002) discutieron los mecanismos por los cuales una imagen genera conocimiento, advirtiendo que su potencia no reside solo en las semejanzas que destaca, sino también en las diferencias y anomalías que pone en evidencia.

Este artículo se inscribe en ese debate y persigue un objetivo acotado. Se propone, por una parte, ordenar los criterios que permiten distinguir un uso productivo de la metáfora de un uso que la distorsiona, y por otra, examinar esos criterios en relación con las tres imágenes que más han pesado en el estudio de las instituciones, la máquina de inspiración weberiana, el organismo tomado de la teoría de sistemas y el pulpo prestado de la antropología cultural. El interés no recae sobre la corrección de ninguna aplicación particular, sino sobre las condiciones generales bajo las cuales una figura enriquece o empobrece el análisis, con especial atención al caso del Estado, donde lo que está en juego excede largamente la descripción organizacional.

LA METÁFORA COMO ARMazón DEL PENSAMIENTO INSTITUCIONAL

Conviene partir de un reconocimiento que evite todo malentendido. Criticar el mal uso de las metáforas no equivale a reclamar una sociología sin figuras, propósito que sería tan ingenuo como inalcanzable. La teoría social moderna se edificó sobre imágenes, y las dos que dominaron el estudio de las organizaciones, la máquina y el organismo, no fueron accesorios retóricos, sino los andamios conceptuales sobre los que se levantaron tradiciones enteras de investigación. La imagen mecánica, asociada a la racionalización burocrática que Weber (1922/1964) describió como tipo ideal, permitió pensar la institución como un sistema de reglas, jerarquías y procedimientos orientado a la previsibilidad. La imagen organicista, por su parte, habilitó la pregunta por la relación entre la organización y su entorno, por su capacidad de adaptación y por la función que cada parte cumple en el mantenimiento del conjunto, una pregunta que la teoría de sistemas, y

en particular la sociología de la decisión de Luhmann (1997), reformuló en términos de selección de alternativas.

La fuerza de estas imágenes radica en que organizan la mirada antes de cualquier dato. Burrell y Morgan (1979) demostraron que las teorías de la organización se distribuyen en paradigmas con supuestos distintos sobre la naturaleza de lo social, y que esos supuestos viajan, muchas veces de modo tácito, en las metáforas que cada enfoque privilegia. Pensar la institución como máquina presupone un mundo de relaciones medio-fin, control y eficiencia; pensarla como organismo presupone un mundo de necesidades, equilibrio y supervivencia. Ninguna de las dos descripciones es falsa, pero ambas son parciales, y esa parcialidad es justamente lo que las hace operativas. La metáfora funciona porque recorta, y recortar es la condición de toda inteligibilidad.

De ello se desprende una consecuencia que el análisis institucional no siempre asume con claridad. Si la imagen es la armazón del pensamiento y no su decoración, entonces la responsabilidad de quien investiga no se agota en aplicar una figura con destreza, sino que incluye dar cuenta de la figura misma, de lo que ella permite ver y de lo que deja afuera. Un uso maduro de la metáfora exige tratarla como una hipótesis sobre el objeto y no como una propiedad del objeto, y esa distinción, aparentemente sutil, marca la diferencia entre alumbrar una institución y proyectar sobre ella una imagen que termina por suplantarla.

TODA FIGURA ILUMINA Y OSCURECE: LA SELECCIÓN DE LA METÁFORA COMO ACTO TEÓRICO

El aporte más perdurable de Morgan (1986) quizá no sea su catálogo de imágenes, sino la advertencia que lo acompaña, según la cual cada metáfora produce una forma de ver que es al mismo tiempo una forma de no ver. La imagen de la máquina vuelve visibles las reglas y la jerarquía, y al hacerlo invisibiliza el conflicto, la informalidad y la política interna; la imagen del organismo vuelve visible la adaptación

al entorno, y al hacerlo tiende a presentar como funcional y necesario aquello que es contingente y disputado. Esta doble operación de revelar y ocultar no es un defecto corregible, sino la estructura misma de cualquier figura, de manera que la única respuesta rigurosa consiste en hacerla explícita y en confrontar cada imagen con las alternativas que se descartaron.

Aquí aparece el punto que este artículo considera decisivo. Si toda metáfora oculta tanto como muestra, entonces elegir una figura en lugar de otra no es una decisión meramente estilística, sino un acto teórico con consecuencias. El propio Morgan (1986) incluyó en su repertorio una imagen que rara vez se cita en los estudios organizacionales latinoamericanos, la de la organización como instrumento de dominación, que dirige la atención hacia el modo en que las instituciones producen y reproducen asimetrías, explotan a unos grupos en beneficio de otros y administran poblaciones. Esa ausencia se inscribe, además, en la colonialidad epistémica que se ha señalado en los estudios organizacionales de la región, dependientes de marcos importados que rara vez se interrogan (Ibarra-Colado, 2006). Una institución puede ser leída como máquina, como organismo o como instrumento de dominación, y cada lectura es técnicamente posible sobre el mismo material empírico. Lo que cambia con cada elección no es la corrección descriptiva, sino el horizonte de lo pensable, porque la figura que no se elige es también un argumento, una posición sobre qué merece ser explicado y qué puede darse por sentado.

CUÁNDO LA METÁFORA ILUMINA Y CUÁNDO ENCANDILA: CRITERIOS DE USO

A partir de lo anterior pueden ordenarse los criterios que distinguen un uso productivo de un uso distorsionante de la figura. El más básico concierne a la explicitación. Una metáfora ilumina cuando se la presenta como un modo de ver, como un “tomar la institución como si fuera” tal cosa, y encandila cuando se desliza hacia la afirmación de que la institución es esa

cosa. La diferencia entre el “como si” y el “es” separa la hipótesis de la cosificación, y en esa frontera se juega buena parte del rigor. Tsoukas (1991) propuso por ello un uso transformacional de la metáfora, en el que la imagen inicial no es el punto de llegada del análisis, sino su punto de partida, una conjetura que debe desarrollarse hasta producir enunciados contrastables sobre el funcionamiento real del objeto.

A la explicitación se suma la fertilidad. Una figura vale lo que valen las observaciones nuevas que permite formular, y no lo que vale como rótulo elegante para hallazgos ya conocidos. Schön (1993) llamó metáfora generativa a aquella que reformula el planteo mismo de un problema y abre cursos de acción antes impensados, y esa capacidad de generar problemas nuevos es la vara más exigente para medir una imagen. En la misma dirección, Cornelissen (2005) describió la metáfora como una conjunción creativa de dominios semánticos que genera sentido en lugar de limitarse a registrar parecidos, y trabajos posteriores precisaron qué condiciones hacen que una imagen tenga un impacto efectivo sobre la construcción teórica y no se agote en la mera resonancia (Cornelissen y Kafouros, 2008). Oswick et al. (2002), por su parte, insistieron en que el poder heurístico de un tropo proviene tanto de las semejanzas que evoca como de las diferencias y anomalías que vuelve perceptibles. Puede pensarse, a modo de ejemplo, en un análisis que describe a una agencia recaudadora como una máquina bien aceiteada. La imagen pone de relieve la estandarización de los procedimientos, pero, tomada al pie de la letra, vuelve invisible la discrecionalidad cotidiana de quienes atienden al público, que es donde suele decidirse el trato real. La misma figura puede ser fértil, si abre la pregunta por esa discrecionalidad, o estéril, si solo rotula de eficiente lo que ya se daba por eficiente. Una metáfora fértil incomoda y produce preguntas que sin ella no habrían surgido; una estéril confirma lo sabido y agrega color. Cuando una imagen se introduce al final del análisis para etiquetar resultados, en vez de usarse al comienzo para producirlos, suele haber pasado de instrumento a ornamento.

Junto a la fertilidad importa la pluralidad autoconsciente, esa disposición a sostener varias imágenes a la vez que Morgan (1986) reivindicó como método y que el debate posterior siguió explorando al preguntarse cómo ampliar y desarrollar el repertorio disponible (Morgan, 2016). Trabajar con varias figuras es saludable, siempre que se reconozca que ninguna es la institución y que cada una responde por lo que la otra calla. El riesgo aparece cuando la acumulación de figuras se presenta como una descripción completa, como si la suma de la máquina, el organismo y el pulpo agotara el objeto, cuando en realidad esas tres imágenes comparten un mismo sesgo, el de mirar la institución desde su funcionamiento interno y su supervivencia.

De estos criterios se desprende, por contraste, el catálogo de los usos que distorsionan. La literalización convierte la hipótesis en propiedad y olvida que el organismo era una manera de hablar; la redundancia decorativa adorna sin agregar inteligibilidad; y el contrabando normativo, que es el más insidioso de los tres, introduce junto con la imagen una valoración encubierta. Pinder y Bourgeois (1982) ya advertían que los tropos pueden inducir a error, y conviene precisar dónde reside ese error en el caso de las metáforas biológicas. La imagen del organismo no es un recurso descriptivo inocente, porque arrastra consigo la gramática del funcionalismo, donde cada parte sirve al todo, donde la adaptación es buena porque garantiza la supervivencia y donde el equilibrio es el estado deseable del sistema. Quien describe una institución como organismo que se adapta está afirmando, sin decirlo, que esa adaptación es un logro, y esa afirmación tácita es precisamente la que un análisis riguroso debería poner en cuestión.

LA TRAMPA DE LAS METÁFORAS DE LA ADAPTACIÓN

El contrabando normativo merece un examen detenido, porque es el más difícil de detectar y el que mayores consecuencias acarrea cuando el objeto es el Estado. Afirmar que una

repartición pública se adapta con flexibilidad no es un enunciado descriptivo neutro, ya que, junto con la descripción, se cuela una valoración por la cual la plasticidad queda presentada como un logro del sistema. Esa valoración tácita, y no el juicio explícito de quien escribe, es la que un análisis riguroso debería poner en discusión en lugar de darla por sentada.

El punto adquiere su mayor densidad cuando el objeto es una institución estatal encargada de administrar a una población históricamente subordinada. El estudio del Estado en América Latina ha mostrado que su funcionamiento real suele apartarse de su forma normativa, y que son sus políticas concretas las que vuelven legible esa distancia (Oszlak, 1982; Oszlak y O'Donnell, 1981). Cuando un organismo de ese tipo responde a demandas urgentes de manera discontinua, dependiente de la orientación que imprime cada autoridad de turno y alejada de lo que su propia normativa establece, el vocabulario de la flexibilidad, la adaptación y la supervivencia hace su trabajo silencioso, porque convierte la precariedad institucional en virtud funcional. Lo que con otra figura podría describirse como un patrón de improvisación, de respuesta tardía y de subordinación de la política pública a la voluntad de quien gobierna, queda traducido al lenguaje benévolo de un sistema vivo que se ajusta para seguir existiendo. La declaración de que un estudio es meramente descriptivo y no busca juzgar no neutraliza ese efecto, ya que la valoración la introduce la gramática de la figura elegida.

Esa operación puede rastrearse en la literatura reciente sobre política pública en la región, donde el vocabulario de la resiliencia y de la adaptación ya ha sido sometido a examen. Lizarralde et al. (2020), a partir de tres estudios de caso longitudinales en municipios colombianos, constataron que quienes habitan asentamientos informales rara vez se describen a sí mismos como resilientes o como sujetos que se adaptan al riesgo, y sostuvieron que el marco de la resiliencia contribuye a despolitizar el análisis al desplazar la atención de los cambios socioeconómicos que la reducción de vulnerabilidades exigiría. Lampis (2023)

llegó por otra vía a una conclusión convergente, dado que una genealogía del término aplicado a las ciudades latinoamericanas muestra que la resiliencia funciona como concepto performativo, capaz de reducir su objeto a una narración hegemónica, y que se ha vuelto funcional al proyecto neoliberal que orientó los procesos de cambio urbano durante el siglo XXI. En el debate anglófono, Joseph (2013) ya había caracterizado ese mecanismo como una forma de gubernamentalidad que pone el acento en la responsabilidad y en la adaptabilidad individuales. Lo que estas lecturas exhiben no es un error de aplicación, sino la gramática misma de la figura, que fija de antemano cuál es el estado deseable del sistema antes de que la descripción empiece. La descripción llega ya juzgada.

Conviene precisar el alcance de esta crítica, que no recae sobre la noción de resiliencia como tal, sino sobre su uso individualizante, aquel que traslada a cada persona o a cada comunidad la responsabilidad de absorber daños producidos por decisiones que la exceden. La misma noción, cuando nombra capacidades colectivas construidas mediante organización y acción conjunta, apunta en dirección contraria, dado que restituye como asunto público lo que la versión individualizada convierte en asunto privado. La distinción confirma la tesis general de este trabajo, ya que lo que decide el efecto de una figura no es la palabra elegida, sino la gramática con la que se la hace funcionar.

Un desplazamiento del mismo tipo se advierte en los estudios sobre la gestión de la pandemia de COVID-19 en la región. Abrucio et al. (2020) analizaron la respuesta brasileña y mostraron que la orientación asumida por el gobierno federal, sostenida en una visión dualista de las relaciones intergubernamentales y en un repliegue del apoyo a los gobiernos subnacionales, descoordinó las políticas de combate a la pandemia en lugar de articularlas. Nombrar ese proceso como una adaptación del sistema federal a una circunstancia inédita, y no como el resultado de decisiones políticas identificables, es exactamente el movimiento que aquí se cuestiona, porque atribuye al

organismo lo que corresponde a quienes conducen la administración. El vocabulario organicista tiene, en ese sentido, una eficacia particular, ya que disuelve la responsabilidad en la fisiología del sistema.

Algo análogo ocurre con las metáforas que se toman en préstamo de otras disciplinas sin atender a su sentido original. La figura del pulpo, por ejemplo, fue empleada por Geertz (1973/2003) para pensar la cultura como una criatura mal integrada, cuyos tentáculos se mueven con escasa coordinación y a la que lo que hace las veces de cerebro apenas mantiene unida, una imagen pensada para sostener que la cultura no avanza como una sinergia armoniosa del conjunto, sino mediante movimientos inconexos cuyo efecto acumulado produce, de algún modo, un cambio de dirección. Quien la traslade al análisis de las organizaciones debe cuidar de no invertir su contenido, porque dotar al pulpo de una cabeza fuerte que comanda a unos tentáculos que se limitan a ejecutar equivale a afirmar una centralización jerárquica que es justamente lo que la imagen original venía a negar. Cuando eso sucede, la metáfora deja de hacer trabajo analítico y se vuelve decorativa, un caso claro de figura que encandila en lugar de iluminar.

Conviene, sin embargo, no detenerse en la advertencia, porque la figura del pulpo, restituida a su sentido original, resulta particularmente fértil para pensar al Estado en América Latina. Si lo que la imagen aporta es la escasa coordinación entre tentáculos que actúan con autonomía y un centro que apenas alcanza a mantenerlos unidos, entonces permite modelizar la heterogeneidad interna de las administraciones públicas, la superposición de competencias entre reparticiones y aquella descentralización que se declara en la normativa sin traducirse en capacidades efectivas. O'Donnell (1993) mostró que la presencia estatal se distribuye de manera muy irregular sobre el territorio y sobre las relaciones sociales, y describió zonas donde la efectividad de la ley y la dimensión pública del Estado se evaporan a medida que se produce el alejamiento de los centros nacionales y urbanos. Una figura que parte de la descoordinación, y no del mando, habilita preguntas que la imagen de la máquina desplaza, entre ellas por qué ciertos

tentáculos alcanzan a poblaciones que otros nunca tocan, y a costa de quiénes se sostiene esa desigualdad de alcance. La fragmentación deja entonces de ser una anomalía a corregir y pasa a ser el dato que hay que explicar. Usada de ese modo, la metáfora no adorna el análisis, lo produce.

El costo más alto de las metáforas de la adaptación es el ocultamiento de lo que la institución hace con quienes dependen de ella. Al permanecer en las imágenes de la supervivencia y al construir el análisis desde la perspectiva de quienes administran, la relación que constituye a muchas instituciones estatales tiende a desaparecer de la descripción, y las poblaciones a las que esas instituciones se dirigen quedan reducidas a destinatarias o beneficiarias, es decir, a un entorno al que el organismo responde, y no a sujetos que disputan al Estado el reconocimiento de derechos negados. La metáfora de la organización como instrumento de dominación que ofrece Morgan (1986) leería ese mismo material de otro modo, como la administración de una población subordinada. El mismo material admite más de una lectura, y la diferencia entre ellas no es descriptiva, sino que recae sobre quién carga con las consecuencias de que la institución funcione de ese modo.

LAS FIGURAS DIGITALES Y SUS SUPUESTOS

El repertorio examinado hasta aquí proviene del siglo XX, de modo que podría suponerse que el problema del contrabando normativo se agota en las imágenes clásicas. Ocurre lo contrario. Las figuras que hoy organizan buena parte del discurso sobre la administración pública, la red, el ecosistema, la plataforma y el algoritmo, arrastran supuestos tan cargados como los del organicismo, con la dificultad adicional de que su apariencia técnica las presenta como descripciones neutrales y no como metáforas. Cardoso et al. (2025) documentaron que la noción de sociedad red enmarcó durante veinticinco años buena parte de la investigación académica y de las visiones orientadas a la política pública sobre

lo digital, con énfasis en la conectividad y sus implicancias para la gobernanza, y con una concentración marcada en países occidentales, dato que no resulta menor para quien escribe desde América Latina.

La imagen del ecosistema es la que más se aproxima al organicismo examinado en los apartados anteriores. Krivý (2023) rastreó su recorrido entre sistemas naturales, sociales y técnicos, y sostuvo que, al representar a internet y al mercado como procesos complejos y autoorganizados, la metáfora prioriza el imperativo de adaptarse y relega la posibilidad de impugnar el capitalismo digital. Es la gramática de la adaptación otra vez, ahora con vocabulario informático. Harrison (2026), al revisar la aplicación de la figura al campo del emprendimiento, la calificó de metáfora débil e inapropiada y propuso una tarea de delimitación que consiste en establecer qué puede y qué no puede transferirse del dominio de origen al de destino, exigencia que coincide con el uso transformacional que Tsoukas (1991) reclamaba tres décadas y media antes.

Algo semejante ocurre con la plataforma y con el algoritmo. Van Dijck et al. (2018) mostraron que lo que la primera figura vuelve invisible es la disputa entre mercado, gobierno y sociedad civil por quién debe responder por los valores públicos, disputa que atraviesa sectores como el transporte urbano, la salud y la educación. Katzenbach y Ulbricht (2019), por su parte, señalaron que la gobernanza algorítmica ha sido criticada por su efecto despolitizador, derivado del aura de objetividad y de verdad que rodea a los algoritmos, y advirtieron que delegar en soluciones tecnológicas cuestiones altamente disputadas es una manera de sustraerlas de la discusión pública. En la región, un dossier reciente reunió estudios sobre el capitalismo de plataformas en seis países y situó esas transformaciones sobre un sustrato previo de informalidad y precariedad laboral (Mora Salas et al., 2024). La lección no difiere de la anterior. Cuando el Estado se describe como plataforma que presta servicios o como sistema que procesa demandas, la eficiencia queda presupuesta, la ciudadanía se convierte en usuaria y la pregunta

por el poder resulta inoportuna.

HACIA UN USO RESPONSABLE DE LA METÁFORA EN EL ESTUDIO DEL ESTADO

Lo dicho no conduce a abandonar las figuras, sino a usarlas con disciplina, y los criterios examinados pueden reunirse en una orientación práctica para la investigación institucional. Una metáfora se usa bien cuando se la declara como tal y se reconoce su carácter de hipótesis, cuando se la desarrolla hasta producir enunciados contrastables en lugar de dejarla como rótulo (Tsoukas, 1991), cuando se la sostiene junto a otras imágenes que respondan por lo que ella calla y, de manera especial, cuando se audita aquello que oculta. Este último punto es el que el estudio del Estado no puede eludir, porque las imágenes de la eficiencia y de la adaptación tienden a desplazar la pregunta política hacia una pregunta puramente técnica, y ese desplazamiento tiene consecuencias sobre los grupos cuya situación se está describiendo.

Los criterios pueden condensarse en la matriz que presenta la Tabla 1, destinada a acompañar el diseño del marco conceptual y a responderse por escrito antes de que la figura organice la exposición.

Estas preguntas no constituyen un protocolo de validación ni pretenden garantizar la corrección de una descripción, ya que su función es la inversa, mantener abierta una discusión que la escritura tiende a cerrar. Una guía de este tipo se vuelve inútil, y hasta contraproducente, si se la aplica como control de calidad al final del trabajo, cuando la figura rectora ya organizó el análisis y solo resta certificarla. El momento de formularlas es el del diseño del marco conceptual, y la última de ellas, la que interroga por quiénes cargan con las consecuencias, es la que impide que el ejercicio se convierta en el trámite técnico que este artículo viene cuestionando.

La sociología latinoamericana de las instituciones ganaría en lucidez si incorporara como rutina metodológica la explicitación de la metáfora rectora y la justificación de por qué se la prefiere frente a las alternativas disponibles.

Preguntarse qué vería el análisis si, en lugar de un organismo que sobrevive, se pensara la institución como un instrumento que administra no debilita la investigación, sino que la fortalece, porque la obliga a hacerse cargo de sus propios supuestos. Conviene, además, contrastar la descripción del funcionamiento institucional, casi siempre construida desde la perspectiva de quienes administran, con la experiencia de quienes resultan administrados, que suele revelar lo que la figura rectora deja fuera.

CONCLUSIONES

El recorrido realizado permite sostener que la disyuntiva pertinente no enfrenta a la metáfora con el lenguaje literal, debate que la teoría de la organización ya transitó sin saldo claro, sino que opone un uso disciplinado de la figura a un uso descuidado. La metáfora es constitutiva del pensamiento sociológico y resulta indispensable para volver inteligible la complejidad de las instituciones, y por eso mismo merece ser tratada con el rigor que se reserva a cualquier instrumento teórico. Las imágenes de la máquina, del organismo y del pulpo no son intercambiables ni inocentes, porque cada una trae consigo una manera de ver que es a la vez una manera de no ver, y la responsabilidad de quien investiga consiste en hacer explícita esa operación en lugar de padecerla.

El examen de las tres imágenes mostró cómo una misma figura puede iluminar y encandilar según cómo se la maneje. La pluralidad metodológica, esa convivencia de la máquina, el organismo y el pulpo, constituye un acierto cuando se la asume con conciencia de los límites de cada figura, pero se vuelve trampa cuando una metáfora prestada se invierte respecto de su sentido original, cuando la gramática organicista de la adaptación traduce la precariedad institucional en virtud funcional o cuando, al permanecer en las figuras de la supervivencia y en la perspectiva de quienes administran, se desplaza fuera del análisis aquello que la institución hace con quienes dependen de ella. La exigencia que de allí se desprende no consiste en renunciar

Tabla 1. Matriz de preguntas para la auditoría de la metáfora rectora en el análisis institucional.

Dimensión	Pregunta que la investigación debería responder
Explicitación	¿Cuál es la figura que gobierna esta descripción y en qué momento del texto se la declara como tal?
Estatuto	¿El análisis afirma que la institución es esa cosa, o que puede tomarse como si lo fuera?
Fertilidad	¿Qué observación produjo la imagen que no estaba disponible sin ella?
Alternativas	¿Qué otras figuras eran técnicamente posibles sobre el mismo material y por qué se las descartó?
Auditoría de lo oculto	¿Qué relación social queda fuera de foco con la figura elegida?
Perspectiva	¿Desde qué posición está construida la descripción, la de quienes administran o la de quienes son administrados?
Valoración encubierta	¿Qué juicio viaja junto con la imagen sin haber sido enunciado?
Consecuencias	¿Sobre quiénes recae que la institución sea descrita de este modo y no de otro?

Fuente. Elaboración propia a partir de los criterios discutidos por Morgan (1986), Schön (1993) y Tsoukas (1991).

a las imágenes, sino en exhibir el andamiaje metafórico de manera transparente, porque solo esa transparencia permite interrogarlo.

Queda planteada, para el estudio del Estado, una exigencia metodológica que este artículo ha intentado fundamentar. Toda investigación que piense a las instituciones con imágenes debería declarar la figura que la gobierna, justificar su elección frente a las que descartó y examinar de modo sistemático qué deja afuera esa figura. Sospechar de todo vocabulario que presente como adaptación espontánea lo que es el resultado de decisiones, omisiones y jerarquías es parte de ese mismo rigor. Esa exigencia no caduca con el recambio del repertorio, ya que las figuras digitales que hoy se ofrecen como descripciones técnicas del Estado reponen, bajo otro léxico, la misma promesa de autoorganización y de eficiencia que el organicismo había instalado. Una sociología institucional atenta a esa diferencia podrá seguir usando metáforas, que son irrenunciables, sin quedar atrapada en ellas, y contribuirá de ese modo a un conocimiento que no confunda la supervivencia de las instituciones con la protección de las personas que dependen de ellas.

REFERENCIAS

- Abrucio, F. L., Grin, E. J., Franzese, C., Segatto, C. I., y Couto, C. G. (2020). Combate à COVID-19 sob o federalismo bolsonarista: Um caso de descoordenação intergovernamental. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 663-677. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200354>
- Black, M. (1962). *Models and metaphors: Studies in language and philosophy*. Cornell University Press.
- Burrell, G., y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann.
- Cardoso, C., Costa, C. M., Damásio, B., y Mendonça, S. (2025). The “network society” moves in mysterious ways: 25 years in the reception of a core concept. *Quantitative Science Studies*, 6, 686-715. https://doi.org/10.1162/qss_a_00366

- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751-764. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378876>
- Cornelissen, J. P., y Kafouros, M. (2008). Metaphors and theory building in organization theory: What determines the impact of a metaphor on theory? *British Journal of Management*, 19(4), 365-379. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00550.x>
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas* (A. L. Bixio, Trad., 12.^a imp.). Gedisa. (Obra original publicada en 1973).
- Harrison, R. T. (2026). "Close enough to speak; distant enough to learn?" A critique of the entrepreneurial ecosystem metaphor. *The Journal of Technology Transfer*, 51(1), 11-33. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10206-w>
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), 463-488. <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>
- Joseph, J. (2013). Resilience as embedded neoliberalism: A governmentality approach. *Resilience*, 1(1), 38-52. <https://doi.org/10.1080/21693293.2013.765741>
- Katzenbach, C., y Ulbricht, L. (2019). Algorithmic governance. *Internet Policy Review*, 8(4). <https://doi.org/10.14763/2019.4.1424>
- Krivý, M. (2023). Digital ecosystem: The journey of a metaphor. *Digital Geography and Society*, 5, 100057. <https://doi.org/10.1016/j.diggeo.2023.100057>
- Lakoff, G., y Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. University of Chicago Press.
- Lampis, A. (2023). Resiliencia y ciudad neoliberal: Una genealogía sobre América Latina. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (75), 13-34. <https://doi.org/10.17141/iconos.75.2023.5499>
- Lizarralde, G., Páez, H., Lopez, A., Lopez, O., Bornstein, L., Gould, K., Herazo, B., y Muñoz, L. (2020). We said, they said: The politics of conceptual frameworks in disasters and climate change in Colombia and Latin America. *Disaster Prevention and Management*, 29(6), 909-928. <https://doi.org/10.1108/DPM-01-2020-0011>
- Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión: Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo* (D. Rodríguez, Trad.). Anthropos-Universidad Iberoamericana.
- Montoya Restrepo, L. A., Montoya Restrepo, I. A., y Castellanos Domínguez, O. F. (2010). La metáfora organizacional: Alternativa de entendimiento procedente de otras ciencias. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 75-86. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000100005
- Mora Salas, M., Delfino, A., y Véras de Oliveira, R. (2024). Presentación del dossier. El capitalismo de plataformas en América Latina: Trazos visibles y horizontes probables. *Estudios Sociológicos de El Colegio de México*, 42, e2736. <https://doi.org/10.24201/es.2024v42.e2736>
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622. <https://doi.org/10.2307/2392283>
- Morgan, G. (1983). More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative

- science. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 601-607. <https://doi.org/10.2307/2393011>
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage.
- Morgan, G. (2016). Commentary: Beyond Morgan's eight metaphors. *Human Relations*, 69(4), 1029-1042. <https://doi.org/10.1177/0018726715624497>
- O'Donnell, G. (1993). Acerca del estado, la democratización y algunos problemas conceptuales: Una perspectiva latinoamericana con referencias a países poscomunistas (L. Wolfson, Trad.). *Desarrollo Económico*, 33(130), 163-184. <https://doi.org/10.2307/3467251>
- 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://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2002.6588045>
- Oszlak, O. (1982). *La formación del Estado argentino*. Editorial de Belgrano.
- Oszlak, O., y O'Donnell, G. (1981). *Estado y políticas estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación*. Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
- Pinder, C. C., y Bourgeois, V. W. (1982). Controlling tropes in administrative science. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 641-652. <https://doi.org/10.2307/2392535>
- Schön, D. A. (1993). Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy. En A. Ortony (Ed.), *Metaphor and thought* (2.ª ed., pp. 137-163). Cambridge University Press.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, 16(3), 566-585. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279478>
- Van Dijck, J., Poell, T., y De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190889760.001.0001>
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (J. Medina Echavarría, J. Roura Parella, E. Ímaz, E. García Máñez y J. Ferrater Mora, Trads.; 2.ª ed.). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1922).

INFORMACIÓN SOBRE LA AUTORA

Angelina Trinidad-Da Silva. Socióloga, doctora en Geografía, investigadora y docente paraguaya. Su trabajo se centra en la sociología, la gestión del riesgo de desastres, la resiliencia colectiva y el análisis de género en contextos de crisis, desde la Universidad Nacional de Asunción. Email: hola.angelinat@gmail.com

CONFLICTO DE INTERÉS

La autora declara no poseer conflictos de intereses.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Sin financiación.

DECLARACIÓN DE PREPRINTS

Este manuscrito no ha sido publicado previamente como preprint en ningún repositorio.

DISPONIBILIDAD DE DATOS

Los conjuntos de datos generados y/o analizados durante el estudio están disponibles previa solicitud a la autora correspondiente. Email: hola.angelinat@gmail.com

DECLARACIÓN DE REVISIÓN POR PARES

Este artículo fue evaluado mediante un proceso de revisión por pares anónimos, conforme al procedimiento de transparencia editorial de la revista. Las observaciones y sugerencias de los revisores fueron consideradas por la autora hasta alcanzar la versión final publicada, garantizando la integridad científica del trabajo y la confidencialidad de los evaluadores.

CITA

Trinidad-Da Silva, A. (2026). La metáfora como instrumento y como trampa: el uso de modelos figurativos en el análisis sociológico de las instituciones. *Kera yvoty: reflexiones sobre la cuestión social*, 11, e6966. <https://doi.org/10.54549/ky.2026.11.e6966>