

# LA ORGANIZACIÓN COMO ORGANISMO, UNA METÁFORA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

## THE ORGANIZATION AS AN ORGANISM, A METAPHOR FOR ORGANIZATIONAL ANALYSIS

Suset Herrera Bravo (0009-0002-6952-9503), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

[susetherrerab@gmail.com](mailto:susetherrerab@gmail.com)

Dr. C. Silvia de la Caridad Bravo Lanzaque (0000-0003-4881-2262), Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara

### Resumen

Desde la conceptualización de metáfora y de los criterios ofrecidos por Gareth Morgan sobre la metáfora orgánica se realiza un estudio de como esta se utiliza en el análisis de las organizaciones. En este trabajo se pretende analizar la metáfora de la organización como organismo y su importancia para el análisis organizacional. Los elementos aportados por Morgan, referidos a la metáfora orgánica en particular, son estudiados desde la perspectiva de otros autores que se basan en su teoría. El estudio realizado corrobora que la metáfora de las organizaciones como organismos vivos brinda una nueva forma de analizar y comprender las complejidades de las organizaciones. Además, se logra comprender cómo desde esta perspectiva, se puede mejorar la comprensión del comportamiento y el funcionamiento de las organizaciones; lo que permite tomar decisiones más informadas y efectivas en el contexto organizacional.

**Palabras claves:** Análisis organizacional; estudios de *Hawthorne*; metáforas; organismo; pirámide de Maslow

### Summary

*Based on the conceptualization of metaphor and the criteria offered by Gareth Morgan on the organic metaphor, a study is carried out on how it is used in the analysis of organizations. This work aims to*

---

*analyze the metaphor of the organization as an organism and its importance for organizational analysis. The elements contributed by Morgan, referring to the organic metaphor in particular, are studied from the perspective of other authors who are based on his theory. The study carried out corroborates that the metaphor of organizations as living organisms provides a new way of analyzing and understanding the complexities of organizations. Furthermore, it is possible to understand how from this perspective the understanding of the behavior and functioning of organizations can be improved; which allows more informed and effective decisions to be made in the organizational context.*

**Keywords:** *Hawthorne studies; Maslow's pyramid; metaphors; organism; organizational analysis*

---

Una metáfora es una figura retórica que consiste en establecer una comparación entre dos cosas que aparentemente no tienen relación, con el fin de resaltar una cualidad o característica en común, según el diccionario *Oxford Languages*. En el ámbito organizacional, las metáforas se utilizan como herramientas que permiten comprender y analizar la complejidad de las organizaciones desde diferentes perspectivas. En ese sentido, Gareth Morgan es conocido por su enfoque metafórico para el análisis organizacional.

Morgan en su obra "Imágenes de la Organización", plantea que las organizaciones pueden ser vistas y entendidas a través de diferentes metáforas, donde cada una ofrece una visión única y valiosa. Estas metáforas proporcionan un marco conceptual que facilita el análisis organizacional e invitan a mirar más allá de la estructura y los procesos visibles, y a explorar las complejidades y dinámicas internas que dan forma a las organizaciones.

Las metáforas propuestas por Morgan son: las organizaciones como máquina; las organizaciones como organismos; las organizaciones como cerebros; las organizaciones como culturas; las organizaciones como sistemas políticos; las organizaciones como cárceles psíquicas; la organización como cambio y transformación y las organizaciones como instrumentos de dominación. En particular, la metáfora de las organizaciones como organismos considera a las organizaciones como entidades vivas y adaptativas capaces de responder y evolucionar en un entorno cambiante. En este caso, se trata de comparar una organización con un organismo vivo. Con el fin de analizar la metáfora de la organización como organismo y su importancia para el análisis organizacional se realiza el siguiente estudio.

Comparar las organizaciones con organismos vivientes implica reconocer que las organizaciones comparten similitudes con los seres vivos. Según Ganháo (1997) la metáfora orgánica, busca subrayar el carácter dinámico de la organización sometida a constantes cambios, que se vuelven vitales para su supervivencia y eficacia. Considerada como una entidad dotada de vida propia, es decir, como un sistema abierto, la organización está sujeta a distintas condiciones de naturaleza tecnológica, psicológica, ambientales, o de gestión (p. 185).

Para Morgan (1990), se puede pensar a las organizaciones como sistemas vivos que existen en un medio ambiente del cual dependen e interactúan para satisfacer sus múltiples necesidades. En ese sentido, es posible identificar en el mundo diferentes especies de organizaciones que se adaptan a

diferentes tipos de ambientes. Por ejemplo, las organizaciones burocráticas se adaptan mejor a entornos que son estables y que tienen algún tipo de protección, mientras que en entornos más competitivos y turbulentos se encuentran otro tipo de organizaciones (p. 29).

La metáfora orgánica, procedente de la biología, facilita a los teóricos de la organización la identificación y el estudio de diferentes necesidades organizacionales con mayor énfasis en: las organizaciones como sistemas abiertos; el proceso de adaptación al entorno por parte de las organizaciones; los ciclos vitales de las organizaciones; los factores que influyen en la salud y el desarrollo organizacional; las diferentes especies de organizaciones y la relación entre las especies y su ecología.

La idea de la organización como organismo rompe con la teoría mecanicista, centrada únicamente en las relaciones entre objetivos, estructura y eficiencia. Se centra entonces en temas como la supervivencia, la relación entre el entorno y la organización y la eficacia organizativa (Morgan, 1990, p. 29).

En este proceso la teoría de la organización se convierte en una especie de biología donde las relaciones y diferencias entre los términos: moléculas, células; organismos, especies y ecología, son equivalentes a: individuos, grupos; organizaciones; poblaciones y su ecología social. Continuando esta línea de investigación los teóricos de la organización han creado nuevas ideas para entender cómo funcionan las organizaciones y los factores que influyen en su buen estado (Morgan, 1990, p. 29).

Ganháo (1997), plantea que en este modelo se tiene en cuenta, no solo las relaciones internas que se producen en el seno organizativo, sino también la relación que se establece con el entorno en búsqueda de un equilibrio constante. Para sobrevivir, la organización necesita adaptarse continuamente al entorno con el cual interactúa. Un entorno que se caracteriza por la inestabilidad e imprevisibilidad, teniendo a su vez una naturaleza cambiante (p. 185).

Este proceso de adaptación constante, es similar al que ocurre en los organismos biológicos, los cuales también están condicionados por exigencias relacionadas con la satisfacción de sus necesidades. Es precisamente la satisfacción de necesidades, lo que posibilita la supervivencia e integridad de los seres vivos.

Uno de los primeros aportes de esta metáfora organicista fueron los trabajos desarrollados por Vilfredo Pareto y Lawrence Henderson, relacionados al concepto de equilibrio. Entendiendo el equilibrio como: la propiedad que les permite a los organismos mantener un estado de salud estable (Camarena, 2016).

Cuando se comenzó a utilizar la biología para analizar a las organizaciones, se desarrolló la idea de que los trabajadores son personas con necesidades complejas. Las cuales deben ser satisfechas si se espera que vivan una vida sana y que se desempeñen con eficacia en su puesto de trabajo. Respecto a esto, Morgan (1990) afirma, “sabemos que los empleados trabajan bien cuando están motivados por las tareas que realizan y que el proceso de motivación depende de permitir al personal conseguir recompensas que satisfacen sus necesidades personales” (p. 30).

Aunque parece una idea obvia que personas motivadas se desempeñan mejor, a principios del siglo XX, con el predominio de las ideas de Taylor y Fayol en el enfoque mecanicista, se consideraba que el trabajo era una necesidad básica. Por ello, se diseñaban organizaciones con una perspectiva técnica y mecánica, y la solución que encontraban para estimular a las personas a mejorar se reducía a: pagar debidamente por el trabajo realizado. Desde la metáfora orgánica, la teoría de la organización ha buscado superar las limitaciones de esta perspectiva mecanicista. (Morgan, 1990).

En ese sentido se destacan los Estudios de *Hawthorne*, en la *Western Electric Company* de Chicago, llevados a cabo por un grupo de investigadores dirigidos por Elton Mayo en la década de 1920 y principios de 1930. Elton Mayo fue un psicólogo y sociólogo australiano especializado en teoría de las organizaciones. El principal objetivo de estos estudios, según Smith (1983), era investigar cómo los factores físicos del entorno de trabajo, como la fatiga y el aburrimiento, afectaban la productividad de los empleados.

Al progresar los estudios se tomaron en cuenta nuevos aspectos como las actitudes y preocupaciones de los operarios y los factores del medio social fuera de la fábrica. Finalmente, lograron identificar la existencia de organizaciones informales basadas en la amistad de grupos y la interacción no planificada por el proyecto o diseño formal de la organización.

Para Smith (1983), la importancia de estos estudios radica, en que revelaron que los factores sociales y psicológicos tenían un impacto significativo en el rendimiento de los trabajadores, más allá de los aspectos físicos del entorno. Además, estos estudios, desafiaron la visión tradicional de las

organizaciones como máquinas eficientes, y demostraron que las interacciones sociales y las relaciones laborales eran de vital importancia.

En relación con la metáfora de la organización como organismo, los estudios de *Hawthorne* resaltan la importancia de comprender a las organizaciones como sistemas complejos donde los empleados y las interacciones sociales desempeñan un papel fundamental. Semejante a un organismo vivo, la organización va a depender tanto de la colaboración como de la coordinación entre sus partes para que funcione adecuadamente.

Los estudios de *Hawthorne* revelaron que el ambiente social y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo tienen un impacto significativo en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Estos hallazgos revolucionaron nuestra comprensión de las organizaciones al destacar la importancia de la motivación intrínseca, la participación activa de los empleados y el cuidado de su bienestar emocional, en lugar de simplemente centrarse en los aspectos técnicos y económicos del trabajo.

Estos estudios también revelaron que los empleados no solo responden a estímulos externos, como el entorno físico o los incentivos económicos, sino que también son influenciados por factores sociales y psicológicos. Por ejemplo, se descubrió que el comportamiento de los empleados estaba influenciado por la atención y el interés que recibían de sus supervisores y compañeros de trabajo.

Estos descubrimientos reafirman la idea de que las organizaciones son sistemas sociales complejos, en los que las relaciones interpersonales y la cultura organizacional desempeñan un papel decisivo en el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Los estudios de *Hawthorne*, también han sido objeto de críticas y debates a lo largo de los años. Algunos investigadores argumentan que los resultados pueden haber sido influidos por el efecto del experimentador y otros factores. Sin embargo, su impacto en la comprensión de las organizaciones como organismos vivos y en el desarrollo de la teoría de las relaciones humanas en la administración ha sido significativo.

Con estos estudios, el tema de la motivación en el trabajo y la relación entre los individuos y los grupos se convierte en el centro de atención y preocupación de los administrativos. Surge una nueva teoría (la teoría de la motivación) basada en la idea de que los individuos y los grupos, como los

organismos biológicos, trabajan más eficientemente cuando sus necesidades están satisfechas (Morgan, 1990, p. 30).

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow, conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, es uno de los primeros autores en desarrollar dicha teoría. Este autor desarrolla en 1943, su Teoría de la Motivación Humana, conocida como Pirámide de Maslow o Jerarquía de las necesidades de Maslow. Reid (2008, como se citó en Quintero, 2009) afirma que esta teoría se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial, el desarrollo y el comportamiento organizacional. Ha sido ampliamente estudiada y aplicada en el ámbito de la psicología y la gestión organizacional.

La teoría de Maslow, plantea que las personas tienen una serie de necesidades que deben satisfacer en un orden jerárquico para alcanzar la autorrealización. Según Morgan (1990) esta teoría presenta “al ser humano como una clase de organismo psicológico dirigido a satisfacer sus necesidades tan solo como una cuestión de crecimiento y desarrollo” (p. 30).

Etcheverry (s/f) afirma, que Maslow precisó en su pirámide las necesidades de los individuos de forma jerarquizada, colocando las necesidades más básicas en la base de la pirámide y las más importantes en la cima. A medida que se van satisfaciendo las necesidades más simples, van surgiendo necesidades de nivel superior. En la cúspide de la pirámide se encuentra la autorrealización que es un nivel de plena felicidad y armonía.

Según el sitio Issuu (2023) la pirámide de las necesidades de Maslow se ordena en cinco niveles jerárquicos:

1. Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas para sobrevivir, como el hambre, la sed, el sueño y la respiración.
2. Necesidades de seguridad: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, los individuos buscan seguridad y estabilidad en su entorno, como la seguridad física, el empleo y la salud.
3. Necesidades de afiliación y afecto: después de satisfacer las necesidades de seguridad, las personas buscan conexiones sociales, relaciones afectivas y pertenencia a un grupo.
4. Necesidades de reconocimiento y estima: una vez satisfechas las necesidades de afiliación, los individuos buscan el reconocimiento y la estima de los demás, así como la autoestima y la confianza en sí mismos.

5. Necesidades de autorrealización: en el nivel más alto de la jerarquía, las personas buscan alcanzar su máximo potencial y convertirse en la mejor versión de sí mismos.

Una vez que se satisfacen las necesidades en un nivel, las personas buscan satisfacer las necesidades del siguiente nivel en la jerarquía. Sin embargo, si una necesidad no se satisface debidamente, puede haber un impacto negativo en el bienestar emocional y psicológico de la persona.

La importancia de la teoría de Maslow para comprender las organizaciones como organismos vivos está en el énfasis en las necesidades humanas y la motivación personal. Al igual que un organismo vivo, una organización necesita asegurarse de que los trabajadores tengan sus necesidades satisfechas para poder funcionar de manera eficiente y efectiva. La satisfacción de las necesidades de los trabajadores, como la seguridad laboral, el sentido de pertenencia y reconocimiento, y las oportunidades de crecimiento y desarrollo, puede contribuir a la motivación y al compromiso de los trabajadores, así como a su bienestar general.

Basado en la teoría de Maslow, Morgan se cuestiona la eficacia del salario como retribución de mayor efectividad para la motivación de los trabajadores, ya que este solo garantiza la satisfacción de las necesidades más bajas de la pirámide. Los teóricos de la dirección vieron, que el trabajo y las relaciones interpersonales podrían ser rediseñadas para crear condiciones que permitieran el desarrollo personal y que al mismo tiempo ayudaran a las organizaciones a alcanzar sus propósitos y objetivos.

De este modo, gana fuerza la idea de unir las necesidades de los individuos a las de las organizaciones. Se comienzan a diseñar, como alternativa a las organizaciones burocráticas, nuevas estructuras que permiten a los empleados sentirse más autónomos, comprometidos y reconocidos.

El trabajo enriquecido, combinado con un estilo de dirección con mayor participación, democracia y centrada en el empleado, surgió como una alternativa al excesivamente estrecho, autoritario y deshumanizador trabajo generados por la dirección científica y la teoría clásica de la dirección.

Desarrollada en incontables formas estas ideas proporcionaron un poderoso marco para el desarrollo de lo que conocemos como "gestión de los recursos humanos". (Morgan, 1990, p. 31)



La teoría de Maslow gusta mucho entre los directivos, ya que les permite satisfacer necesidades de los niveles más altos de la pirámide sin tener que pagar más dinero a los empleados (Morgan, 1990, p. 31).

Camarena (2016) afirma, que otro aporte importante en el ámbito organicista fue el desarrollo del concepto de homeostasis por el fisiólogo estadounidense Walter Cannon en 1932. La homeostasis se refiere a la autorregulación de los organismos y su capacidad de mantener la estabilidad. Es la forma e identidad sostenida en el tiempo de manera regular, a partir del intercambio constante de energía y materiales con el entorno.

Los procesos homeostáticos se manifiestan, al ocurrir cambios repentinos en la estabilidad del organismo y esto provoca una reacción en el cuerpo para intentar estabilizarlo. Los sistemas sociales como las organizaciones, también necesitan realizar procesos de control homeostáticos para poder sobrevivir.

Los aportes más importantes desde el campo de la biología, son los trabajos del biólogo Ludwig von Bertalanffy y la formulación de la teoría general de los sistemas en 1956. Esta teoría surge por la necesidad de nuevas formas de pensar, respecto a las limitaciones que tiene el esquema mecanicista. Entre los aportes principales de esta teoría se encuentra el concepto de sistema abierto. Este concepto se refiere a la relación interactiva de los organismos con su entorno para lograr su supervivencia (Camarena, 2016).

Para Morgan (1990), los sistemas orgánicos a diferentes niveles, como la célula, el órgano o el conjunto de órganos, mantienen una constante comunicación con su entorno. Esta comunicación es esencial para mantener la vida y la integridad del sistema (p. 34).

Estos sistemas experimentan un flujo continuo de entrada, transformación, salida y reacción, y la experiencia de un elemento influye en los siguientes. La noción de apertura resalta la importancia de la relación entre el entorno y el funcionamiento interno del sistema, los cuales deben entenderse como una interacción y dependencia mutua. Mientras que los sistemas biológicos y sociales son principalmente abiertos, los sistemas mecanicistas poseen una naturaleza cerrada (Morgan, 1990, p. 34).

El concepto de sistema abierto destaca la importancia de la comunicación y la interacción entre los sistemas orgánicos y su entorno. Muestra cómo los sistemas vivos funcionan como sistemas

abiertos, en contraste con los sistemas mecanicistas cerrados. La idea de la dependencia mutua entre el sistema y el entorno es fundamental para comprender cómo los sistemas biológicos y sociales se adaptan y responden a su entorno. Lo que facilita la comprensión de la metáfora de la organización como organismo.

Para Morgan (1990) el enfoque de sistema abierto incorpora nuevas percepciones que permiten pensar las organizaciones. Este enfoque centra su atención en cuestiones como: el entorno o medio ambiente en el que se integra la organización, los clientes, la competencia, los proveedores, los sindicatos, las agencias de gobierno y el entorno general.

Otro aporte al enfoque organicista, derivado del estudio de los sistemas vivos para analizar las organizaciones según el criterio de Morgan (1990), es el principio de entropía negativa. La entropía es la magnitud que indica el grado de desorden al que tiende un sistema. Los sistemas abiertos se caracterizan por su entropía negativa, ya que pueden sostenerse importando energía del entorno para contrarrestar la tendencia entrópica (p. 35).

Es fácil percibir una organización como una estructura compuesta por partes interconectadas. Al utilizar la metáfora orgánica para comprender las organizaciones, se observa que el enfoque mecanicista no es suficiente. Según Morgan (1990) la metáfora orgánica resalta la interdependencia entre la estructura, la función y el comportamiento, así como otras operaciones sistémicas.

Para comprender completamente el comportamiento de un sistema orgánico, es necesario entender y explicar la compleja red de relaciones y funciones que existen entre la estructura, el metabolismo, los intercambios y la adquisición de nutrientes. La integración de todas estas funciones especializadas en busca de mantener la unidad del organismo como un todo recae en un órgano central, como el cerebro o el sistema nervioso. Por lo tanto, los sistemas orgánicos no pueden ser explicados de manera reduccionista, ya que la estructura de un organismo vivo es el resultado de las múltiples funciones continuas y simultáneas que conforman su actividad (Morgan, 1990, p. 35).

Con relación a lo anterior, está el principio de variación obligada. Según explica Morgan (1990) este principio se refiere a la necesidad de que los mecanismos de regulación de un sistema, sean tan variados como el entorno en el que viven. La variación obligada es una característica importante en todo sistema vivo, ya que “postula la necesidad de adaptación de los procesos internos a las variaciones que puedan ocurrir en el entorno”.

Otro de los principios que proporciona una perspectiva más completa sobre la organización como organismo, es la equifinalidad. Un principio característico de los sistemas abiertos, ya que pueden llegar a un estado o situación deseado desde diferentes puntos de partida (Morgan, 1990, p. 36). Además, se refiere a la evolución sistémica como la capacidad que tienen los sistemas de evolucionar, en dependencia de su habilidad para adaptarse y lidiar con las variaciones y los desafíos que presenta el ambiente.

La unión de todas estas ideas, permite comprender la idea esencial que propone la teoría de la dependencia. Esta teoría propone, que las organizaciones al igual que los organismos vivos, dependen de sus capacidades adaptativas para sobrevivir en el entorno en el que se integran. Además, estas ideas han permitido superar el pensamiento burocrático mecanicista y crear organizaciones capaces de enfrentar los desafíos del entorno de manera efectiva.

Pensar a las organizaciones como organismos, permite ver a los diferentes tipos de organizaciones como pertenecientes a distintas especies. Además, demuestra que se necesitan formas organizativas más flexibles para lidiar con entornos cambiantes (Cabello, 2000, p. 56).

Según Cabello (2000), entre las ventajas que posee esta metáfora se encuentra: la de contribuir a entender la relación entre organización y ambiente, al considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y flexibles con procesos continuos. Permite hacer énfasis en las necesidades de supervivencia de la organización y mejora su gestión, al definir su objetivo principal y buscar el equilibrio entre los subsistemas y su entorno. Alerta sobre la existencia de diversidad de opciones. Muestra que la organización eficiente depende de las circunstancias del entorno. El aporte de la visión ecologista, refuerza la idea de la necesidad de una teoría de relaciones entre distintas organizaciones para tratar con entornos complejos (p. 56).

Entre las limitaciones que presenta esta metáfora se encuentran, según el criterio de Cabello (2000), que hace mirar a las organizaciones y su entorno de una forma demasiado concreta. Esto provoca que no se perciba a las organizaciones y su entorno como productos de la creatividad humana y por tanto temporales. “Entonces, es engañoso decir que la organización se “adapta” al entorno y que el entorno “selecciona” a los sobrevivientes” (pp. 56-57).

Otra limitación, es que “lleva a creer que se puede lograr la unidad y la armonía de los organismos en la vida organizacional. Y, en consecuencia, nos conduce a ver a la política y al conflicto como anormales y disfuncionales” (Cabello, 2000, p. 57).

Este enfoque que considera a las organizaciones como organismos vivos ha tenido un impacto significativo tanto en el ámbito organizacional en general como en áreas específicas. Por ejemplo, en el enfoque sistémico, el sistema sociotécnico, la teoría contingencial y los estudios de *Hawthorne*, en relación al comportamiento organizacional (Ganháo, 1997, p. 185).

Para Camarena (2016), la metáfora orgánica va más allá de la simplicidad de la metáfora mecanicista. Considerándose al entorno capaz de influir en la operación y en la toma de decisiones. Las organizaciones están conformadas por varias partes que se interrelacionan y que conforman subsistemas más complejos. Además, se considera que los cambios en el entorno motivan a las organizaciones a cambiar para poder sobrevivir.

Según Ganháo (1997), a diferencia de la metáfora de la organización como máquina, donde se percibía una visión estática, controlada y previsible de la organización, centrada en su estructura física, en la metáfora organicista se enfatiza en la gestión de las relaciones entre los diferentes órganos que constituyen el ecosistema organizativo y que son esenciales para su estabilidad y supervivencia (p. 185).

La metáfora de la organización como organismo permite concebir el funcionamiento interno de las empresas de una manera más clara y sencilla. Al entender su estructura y procesos como si se tratara de un organismo vivo, se puede comprender mejor cómo funcionan y cómo se adaptan a un entorno cambiante. Sin embargo, Vega (como se citó en Carvajal, 2020) plantea la existencia en la actualidad de una gran tensión en el mundo organizacional, porque se quiere que las organizaciones se comporten como organismos, pero en ocasiones se manejan estas organizaciones como máquinas.

La metáfora de las organizaciones como organismos vivos brinda una nueva forma de analizar y comprender las complejidades de las organizaciones. Permite apreciar la importancia de la estructura, los sistemas y los procesos, así como la cultura organizacional, la jerarquía y el flujo de información en el logro de los objetivos organizacionales. Al adoptar esta perspectiva, se puede mejorar la comprensión del comportamiento y el funcionamiento de las organizaciones, lo que

permite tomar decisiones más informadas y efectivas en el contexto organizacional. Actualmente las metáforas organizacionales Gareth Morgan son utilizadas en diversos contextos. Así, lo confirman Pertuz (2022) y Puiggarí (2023) en sus investigaciones al respecto.

En el trabajo, se analiza la metáfora de la organización como organismo y su importancia para el análisis organizacional. Lo cual permite una mayor comprensión de este enfoque organicista.

### Referencias bibliográficas

Cabello, A. (2000). *Análisis organizacional: uso de la metáfora frente a la complejidad*. IZTAPALAPA 48, 53-62.

Camarena, J. L. (2016). *La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo*. Oikos Polis, 1(1), 135-174.

Definiciones de [Oxford Languages](#). (s/f). Metáfora. En *Oxford Languages and Google*. Recuperado el 9 de julio de 2023, de <https://www.google.com/search?q=metáfora+significado&oq=metáfora&aqs=chrome.1.69i57j0i27112.4164j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Etcheverry, A. (s/f). *Pirámide de Maslow*. [Archivo PDF]. Recuperado el 9 de septiembre del 2023, de <http://www.ingsolve.com.ar/orgalaboral/rrhh/Piramide%20de%20Maslow%20-%20OLD.pdf>

Ganháo, M. T. (1997). *Las metáforas organizacionales*. Papers 51, 183–189.

Issuu. (2 de julio de 2023). *Teoría Humanista. Teorías Psicológicas Aplicadas a la Educación*. [https://issuu.com/mariana.0102/docs/uba\\_educ/s/27476477](https://issuu.com/mariana.0102/docs/uba_educ/s/27476477)

Morgan, G. (1990). *IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN*. RA-MA Editorial.

Quintero, J. R. (2009). *Teoría de las necesidades de Maslow*. [Archivo PDF]. [https://www.academia.edu/download/50269140/Teoria\\_de\\_Maslow.pdf](https://www.academia.edu/download/50269140/Teoria_de_Maslow.pdf)

Smith, J. (1983). *Los Estudios de Hawthorne y su impacto en la teoría de las organizaciones*. Revista de Psicología Industrial, 10(2), 45-60.

Pertuz, R. A. (2022). *Metáforas organizacionales presentes en instituciones de Educación Superior venezolanas*. Praxis educativa, 26(2), 1–25. <https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2022-260212>.

Puiggarí, G. N. (2023). *Ocho metáforas que definen a las organizaciones: ¿Cuál describe a su empresa?* Recarte & Fontenla. Executive search. <https://recarte-fontenla.com/ocho-metáforas-que-describen-a-las-organizaciones-cual-define-a-su-empresa>

Carvajal, E. (2020). *Nuestras Organizaciones son Organismos Vivos*. LinkedIn.com.  
<https://www.linkedin.com/pulse/nuestras-organizaciones-son-organismos-vivos-elvira-carvajal/?originalSubdomain=es>



*Monografías 2023*  
Universidad de Matanzas © 2023  
ISBN: 978-959-16-5074-0