

# ¡Metáfora! ¿Meta? ¿Fuerza?



Por Tobias Voß, Alemania

Presentado en español por Olga Campos, Costa Rica

## Segunda parte

### Contribuciones al trabajo con metáforas de interacción

En la primera parte de este del artículo publicado en el número anterior de la revista Facilita se han tratado las metáforas de interacción que “traducen” una situación específica a otro nivel de significado y ofrecen la posibilidad de modificar el punto de vista que se tiene hasta ese momento. Como un filtro, promueven nuevas formas de ver, oír y sentir. Además se ha aclarado que el significado de un mensaje es sin duda creado por el receptor; según las reglas de su propia realidad. Se ha indicado también que la metáfora de interacción es como un marco de referencia para la construcción de equipo y se ha discutido cuáles son las aproximaciones que tiene que hacer el facilitador para unirse al grupo e incrementar el nivel de compromiso de cada uno de los involucrados. A continuación le brindamos la segunda parte del artículo mencionado anteriormente.

#### ¿Qué pasa durante la fase inicial del proceso de construcción de equipo?

Marquemos la pauta utilizando el modelo global técnico con la ayuda de un acertijo.

Al dirigir la atención del grupo hacia lo inusual e inesperado se crea un

estado conveniente para dar a ciertos procedimientos (construcción de equipo) un significado especial. La analogía de la bicicleta crea la ecuación “metáforas de interacción= vida real”. En un nivel emocional, el efecto “¡oh!” se asocia con actividades futuras. Esto crea un estado de curiosidad y anticipación.

Las palabras y frases como: “ustedes como un equipo en desarrollo”, “trabajo orientado en la práctica” o “cooperación en equipos” están implícitas.

Marcar el paso del grupo se facilita con el uso de una metáfora de interacción. Al mismo tiempo, el proceso del grupo se pone en movimiento a través de diferentes niveles.

#### Conflictos en movimiento

Winston Churchill y Konrad Adenauer solían hacer paseos juntos que a veces duraban cuatro horas mientras sostenían las más difíciles discusiones. Parecían haber entendido que el movimiento corporal promueve el movimiento mental. En cada paso que dieron durante sus negociaciones políticas, hicieron con cada paso físico un cambio

de mentalidad.

#### Coreografía de conflictos

Nuestros cuerpos revelan nuestros estados emocionales a través del movimiento, los patrones de respiración, la postura, el tono de la voz, etc. La mayoría de estos patrones ideomotores inadvertidos se estabilizan durante la interacción con otros. Entonces, cuando tenemos conflictos aparentemente inmutables con otros individuos, nuestra comunicación tiende a convertirse en una especie de “coreografía de un conflicto” repetitivo.

Por ejemplo uno puede empezar rodando los ojos y un suspiro ante el coffee maker a lo cual la otra persona reacciona dándose la vuelta y mascullando algo ininteligible, que es contestado con un encogimiento de hombros y un agudo Phhhh. Este brinda información acerca del “cómo” del conflicto, en relación con su apariencia externa. Además, hay el “qué”, por ejemplo el nivel de contenido, el cual consiste en un punto de vista contrastivo, argumentos, y perspectivas, los cuales a primera vista a menudo apuntan hacia diferentes perspectivas.

La distinción entre el contenido y los niveles de pro-ceso permiten al coach actuar con mucha más libertad.

Puede resultar útil comenzar con una distinción centrada en el proceso, más que en el nivel de contenido. El nivel de proceso es un excelente punto de inicio para las intervenciones con metáforas de interacción.

### Un ejemplo de la vida real: SisTEAMing<sup>1</sup>

Un equipo de seis miembros que han tenido algunos problemas interpersonales contrata a un coach para que los apoye. Ante el asombro de todo el grupo, el facilitador prepara un caballete sin enfocar explícitamente la causa del conflicto. En el caballete coloca un tablero en el cual pone diversas figuras que tienen que ser movidas de una determinada forma. El tablero y las figuras pueden caerse si no son balanceadas correctamente. Ahora el facilitador muestra la etapa apasionante para el proyecto: “Me gustaría comenzar con una actividad que puede parecer un tanto insólita. Voy a necesitar su ayuda para esto, por favor pónganse de pie y busquen a un compañero”. Después de esperar a que los sub-equipos se formen, el facilitador continúa repartiendo vendas para los ojos: **“Una de las dos personas de cada equipo, por favor véndese los ojos”.**



Después de esto, el facilitador coloca cinco figuras en los tres espacios de la mesa y explica el procedimiento al grupo: “su trabajo es mover las figuras desde cada uno de los espacios frente a ustedes al siguiente, en el sentido contrario a las manecillas del reloj. Tienen turnos. Durante cada turno, cada equi-po puede mover una figura. ¿Listos? Tan pronto como las primeras figuras se levantan, la mesa empieza a tambalearse de una manera amenazante hacia atrás y hacia delante. El grupo inmediatamente se percata de una cosa: hay que lidiar con un balance muy delicado -¡Si no tenemos cuidado, todos corren el riesgo de estrellarse contra el suelo! Rápidamente, se deja en claro que cada equi-po de dos personas tiene que pensar también para los demás. Sino la tarea completa fallará.

Después de diez minutos de esfuerzo conjunto, el grupo logra mover la última figura a su punto designado. El trabajo ha terminado. Felizmente, todos toman asiento. Antes de que el facilitador empiece la discusión, el guía del equipo exclama: “ahora puedo verlo, necesitamos trabajar en nuestro equilibrio” Se desarrolla una discusión productiva, orientada en los contenidos a cerca de los pilares del trabajo en equipo.

El facilitador ayuda moderando la discusión y compartiendo las observaciones hechas durante la actividad con el grupo.

- “Dependimos cada uno del otro, solo cuando las figuras estaban sobre la mesa”

- “Si uno de ustedes da un paso sin pensarlo, nos caemos todos”

- “Hay gente “ciega” en cualquier sistema: quienes tienen menos información que los otros. Ellos me-recen una atención especial”

- “¡Tengamos siempre el equilibrio de nuestra organización en mente!”

Así, SysTEAMing le ha dado al grupo una nueva base emocional para hablar a cerca de los conflictos de un modo orientado por los contenidos. Esta actividad, por lo tanto, ha servido como un trampolín emocional para saltar con emociones positivas a las olas del conflicto. Todo esto es mejor que chocar con el tema de manera imprevista.

### Ingredientes para metáforas de interacción efectivas

#### Compilados por Tobias Voß Estados emocional

El individuo crea los estados emocionales como un sistema al interactuar consigo mismo y con otros. Los mismos son evocados por las modalidades de los sentidos (visual, auditivo, kinestésico, olfativo y gustativo). Estas representaciones interiores se pueden describir con exactitud vía submodalidades “un sentimiento bueno”, por ejemplo, se hace descriptible de un modo neutro en el nivel del proceso. En vez de solamente “bueno” se puede describir como: siento un movimiento interior de rebelión desde el centro de mi cuerpo hacia mi cabeza... mi cabeza se siente iluminada, como flotando.... Los estados pueden cambiar rápidamente, ya que están unidos al foco de percepción.

En la segunda imagen usted probablemente leyó el símbolo como un “13”, y en la imagen tres una “B”. ¿Qué significado construyó su cerebro para la cuarta imagen?

Lo que alguien considera como “real” es el resultado de lo que la persona presta especial atención, por ejemplo, no es ni “verdadero” ni “falso” pero da una pista en cuanto a su foco de atención. Algunos elementos dentro del área de percepción de la persona, con los cuales ésta se encuentra más unida, constituyen una realidad subjetiva, mientras que otros son dejados al lado. (Schmidt 2001).

En ese sentido, las metáforas evocan estados como: la concentración, el entusiasmo, la curiosidad, la alegría, el movimiento etc, haciendo uso de todos los canales sensoriales. Los equipos que experimentan tal interacción probablemente experimentan un cambio significativo en sus patrones de conducta desde orientación hacia los problemas hasta orientación hacia las soluciones. En cualquier proceso de entrenamiento, sin embargo, las metáforas de interacción proveen un excelente “trampolín emocional” para el proceso siguiente.

### Diseñando marcos de referencia

Los marcos de referencia marcan la pauta para todas las actividades experimentadas y las cargan con un sentido relevante para el grupo, como cuando se necesita cargar una batería antes de usarse. Tales marcos se pueden usar, por ejemplo, para explicar la importancia de un entrenamiento completo o un entrenamiento de coaching, o la relevancia de uno de los elementos

dentro del proceso. Ellos se enfocan en la percepción de los participantes de una actividad de una manera orientada a la solución y dejan un impacto duradero.

### Isomorfismo/similitud estructural

La metáfora de interacción debería ser diseñada de modo que el mundo ficticio creado por la metáfora y la visión de mundo los participantes se parecieran estructuralmente el uno al otro.

### Aspectos sistemáticos

El concepto de Humberto Maturana de autogestión - ha mostrado que los sistemas reaccionan a las personas del alrededor aunque la estructura de esas reacciones no se haya determinado externamente por las estructuras interiores de los sistemas. (Marurana 1996) Un sistema, como un grupo de personas, no se permitirá a sí mismo, ser moldeado de una manera u otra por fuerzas externas, por ejemplo, un facilitador, si los miembros de grupo ven inútil un cambio.

Una comparación de costos y beneficios tal como un cambio, entre una situación presente y una solución futura anticipada, podría ofrecer una tendencia positiva para ser aceptada. En el contexto de los facilitadores y coaching de equipos y organizaciones con la ayuda de conceptos de aprendizaje basados en la experiencia, las metáforas de interacción son invitaciones a cambiar altamente efectivas cuando se involucran en un acercamiento consultativo diferenciado o un escenario global de coaching.

Las dos partes merecen especial atención en el proceso de planificación: la clarificación detallada de tareas y la creación de efectos duraderos.

### Análisis de las necesidades (Schmidt 2001)

Para clarificar su tarea, es útil considerar los siguientes aspectos: ¿Por cuáles motivos decidió el cliente desarrollar su equipo o un evento de consultoría con elementos de aprendizaje orientados en la experiencia? ¿Cuáles, específicamente, son las expectativas de los facilitadores? ¿Cómo impactan las expectativas de los facilitadores las posibilidades de los equipos de crear estrategias para la solución de problemas? ¿Si los entrenadores conocen las demandas de todos los clientes, cuáles serían las consecuencias? Especialmente ¿Cuál de los grupos podría sentirse excluido? ¿Las demandas de los clientes son simplemente una repetición de intentos de solución de problemas apresurados, fallidos y podrían como tal estabilizar el problema más que solucionarlo? Para finalizar este proceso, el cliente y coaches deberían conjuntamente decidir cuáles elementos se emplearán durante el evento, por ejemplo, deberían encontrar un número sensible de actividades basadas en la experiencia en relación con otros elementos.

### Efectos duraderos

Las metáforas de interacción resultan una gran herramienta para dejar un alto impacto, como verá en el siguiente ejemplo:

Los miembros del grupo reciben una metáfora de interacción en la forma de un artículo psíquicamente tangible, el cual está metafóricamente relacionado con el trabajo real en equipo. Tome, por ejemplo, un equipo cuyos que miembros tienden a formar parte de discusiones confusas y regularmente “pierden el punto de vista” durante las reuniones diarias. En un taller, los miembros de equipo discuten estrategias y técnicas de moderación para mejorar los resultados de sus futuras discusiones. Durante el taller, el facilitador establece una conexión entre estas nuevas estrategias y un hilo de conversación. Al final del día, el entrenador da al moderador del grupo un hilo con una tarea: “En el futuro, siempre que el grupo comience a brincar de un asunto a otro, pondré el “hilo de la conversación” sobre la mesa en frente de cualquiera del grupo “back on track”.

### Como trabajar con metáforas de interacción

Por un lado, las metáforas de interacción evocan comportamientos auténticos en los participantes. Como facilitador, usted puede presenciar al grupo informal tomar la delantera, mientras que su tímido colega se mantiene tranquilo desde el inicio hasta el fin de la actividad. Por otro lado, el facilitador ofrece a los participantes la oportunidad de probar con nuevos roles y ganar nuevas experiencias de la interacción en equipo. Las metáforas de interacción también trabajan en un nivel abstracto. Dependiendo de la reacción de los grupos y de su objetivo inmediato, el facilitador puede decidir o permanecer en un nivel metafórico o dirigir directamente los verdaderos asuntos al alcance de la mano. Las metáforas de interacción visua-

lizan procesos de comunicación recíprocos entre los miembros de un sistema. Así, se puede identificar la dinámica de una situación. Esto facilita que la gente involucrada vea esta situación desde una perspectiva de meta y obtenga nuevas ideas. Las metáforas de interacción son ejemplos de comunicación multinivel: al hacer uso de los cinco sentidos, se transportan mensajes con más “capas” de sentido que podrían ser codificados con palabras aisladas.

El movimiento corporal y la inclusión de todos los sentidos promueven una nueva comprensión de la comunicación: nuevas maneras creativas de ver, oír y sentir. La interacción con metáforas son, a la vez, instrumentos de diagnóstico e intervención.

## Glosario

### Ancla

Un estímulo al cual las personas reaccionan de una manera específica.

Metalog Herramientas de Entrenamiento.

Una colección de metáforas de interacción comprobadas, nuevas y mejoradas. Disponibles directamente en línea en [www.metaaccion.com](http://www.metaaccion.com)

### NLP- Programación Neuro-Linguística

Un concepto de aprendizaje y cambio personal des-arrollado por Richard Bandler y John Grinder. Basado principalmente en el trabajo del hipnoterapeuta Milton Erickson, la terapeuta de familia Virginia Satir y el terapeuta de la Gestalt Fritz Perls, lo cual le ha dado mucha popularidad en los campos de la enseñanza, terapia, entrenamiento y coaching.

### Marcando la pauta

Literalmente, moverse al mismo paso que otra persona. En NLP marcando la pauta significa establecer con-

tacto cercano con la otra persona al reflejar su patrón de comunicación verbal o no verbal y apreciar sus puntos de vista.

### Sistema

Un sistema está compuesto por un (generalmente largo) número de diferentes elementos con los que interactúa. Al hacer esto, los elementos crean y estabilizan un cierto comportamiento del sistema como un todo.

El comportamiento de un sistema muchas veces es llamado un proceso. Las partes de un sistema son a menudo independientes.

### “Realidad”

Cada individuo construye su propia realidad (percepción subjetiva). Esta clase de construcción está basada en pistas, como por ejemplo, las diferencias que hacemos entre cosas, explicaciones, juicios y preferencias. Esto quiere decir que toda experiencia es subjetiva.

### Notas:

1) SysTEAMing: Una METALOG  
Herramienta de Entrenamiento

El ilustrador Steffen Powoden, nació en 1971, estudió economía y ha estado trabajando exitosamente como entrenador por muchos años. Recientemente trabaja en GENO Akademie en Stuttgart.

Sus trabajos se han centrado en la comunicación optimizada, ventas, presentación, moderación, motivación y creatividad en proceso de grupos. Adquirió habilidad en el dibujo durante incontables lecciones en la escuela y en la universidad. Actualmente, a excepción de unos pocos libros para niños e historietas, es un privilegio ver sus trabajos solo en sus grupos de seminario. Junto con Tobias Voß planea ofrecer al público sus expresivos y particulares personajes. Si está interesado en ilustraciones adaptadas exactamente a sus necesidades, por favor póngase en contacto: Powoden.S@genoakademie.de

### El autor

Tobias Voß estudió Estudios Interculturales en Negocios y ha estado trabajado como entrenador, coach, y consultor para corporaciones internacionales y compañías de tamaño pequeño y mediano desde 1994. Ha recibido entrenamiento en sistemas de coaching, Hipnoterapia y Psicoterapia. Enseña NLP como Entrenador Máster (DVNLP / Sociedad de NLP). “Siempre buscando formas mágicas de aprendizaje y “sens-ibles” ideas”.

[www.metalog.de](http://www.metalog.de)

Este artículo ha sido traducido de la revista Erleben und Lernen, 5/2004. Augsburg: Ziel Verlag. Reimpreso con el permiso respectivo.

### Bibliografía

Erickson, M, Rossi, E. (1981). Hypnotherapie. München: Pfeiffer

Gilligan, St. (1991) Therapeutische Trance. Das Prinzip der Kooperation in der Erickson'schen Hypnotherapie. Heidelberg: Carl Auer .

Maturana, H.R. (1997): Was ist Erkennen? München:

Piper O'Connor, J., Seymour J. (2002): Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung. Freiburg: VAK

Schmidt, G. (1985): Gedanken zum Erickson'schen Ansatz aus einer systemischen Perspektive. In: Peter, B.(Hrsg.): Hypnose und Psychotherapie nach Milton Erickson. München: Pfeiffer Schmidt, G. (2001): Hypnosystemische

Teamentwicklung. Auf dem Weg zum Dream Team. In: ISCT: Lernende Organisationen. Ausgabe 2/2001.

Spencer Brown (1969): Laws of form Walker, W. (2000): Abenteuer Kommunikation. Stuttgart: Klett-Cotta.