

Metáforas Gerenciales y Organizacionales

(Management and Organizational Metaphors)

Abreu, José Luis*

Resumen. En este estudio se analiza el concepto de metáfora y su aplicación en la gestión organizacional. Se vincula a la metáfora con el pensamiento estratégico y a la lectura de la poesía como una manera de abrir espacios de pensamiento que pueden ser utilizados a menudo por la estrategia de negocios, y que puede conducir a mejores decisiones. Se determina que los ejecutivos pueden refinar sus habilidades de pensamiento para que les lleve más allá de los límites ordinarios de los enfoques de causa y efecto.

Palabras claves. Metáforas, poesía, música, gerencia, organización.

Abstract. This study analyzes the concept of metaphor and its application in organizational management. It links the metaphor with strategic thinking and establishes reading poetry as a way to open spaces of thought that can be often used by business strategy, and that can lead to better decisions. It is determined that executives can refine their thinking skills to take them beyond the ordinary limits of cause and effect approaches.

Keywords. Metaphors, poetry, music, management, organization.

Introducción

Es bien conocido que los científicos han determinado que la intuición, la inspiración, las emociones y la creatividad residen en el hemisferio derecho del cerebro. Otras características generales de los procesos de pensamiento del hemisferio derecho incluyen la tendencia a sintetizar en lugar de analizar y de relacionarse con las cosas de manera concreta en lugar de una manera simbólica. Por otro lado, el pensamiento del hemisferio izquierdo del cerebro tiende a representar totalidades por abstracción (usando información parcial para representar algo más grande), el hemisferio derecho del cerebro es más probable que interprete los datos a través de analogías u observando las relaciones entre conjuntos. El lado derecho del cerebro funciona en forma atemporal, no racional, integral e intuitiva, basándose en destellos de intuición, corazonadas o imágenes visuales.

Los descubrimientos sobre los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro ha llevado a algunos investigadores y educadores a promover reformas educativas que permitan a los modos de pensar del lado derecho del cerebro modos ocupar un lugar de mayor relevancia en el sistema educativo actual. Se ha afirmado que nuestro sistema educativo tiende a descuidar la forma no verbal del intelecto y que la sociedad moderna discrimina al hemisferio derecho. El cerebro derecho artístico, creativo es relegado a los temas menores del arte y la música, y los principales programas de estudio por regla general no se centran en el desarrollo de las habilidades del hemisferio derecho de la imaginación, la creatividad, o la visualización (Sperry, 2001).

Pobric et al. (2008) investigaron sobre el papel del hemisferio cerebral derecho en el procesamiento de expresiones metafóricas por medio de un estudio de estimulación magnética transcraneal. Ellos dicen que en investigaciones previas se encontró que el

hemisferio derecho (HD) puede contribuir en forma única al procesamiento del lenguaje metafórico. Sin embargo, en esos estudios previos, las relaciones causales entre la actividad cerebral local en el hemisferio derecho y la comprensión de las metáforas no se establecieron. Además, la mayoría de los estudios se han centrado en expresiones metafóricas familiares que pueden ser procesadas de manera similar a cualquier combinación de palabras convencionales.

El estudio fue diseñado para superar estos dos problemas mediante el empleo de estimulación magnética transcraneal repetitiva (rTMS) para examinar el papel del HD en el procesamiento de expresiones metafóricas tomadas de la poesía. A participantes diestros se les presentaron cuatro tipos de pares de palabras, expresiones literales, metafóricas convencionales y metafóricas nuevas, y pares de palabras sin relación, y se les pidió realizar una tarea de juicios semánticos.

La rTMS del sulcus derecho temporal superior posterior interrumpió el procesamiento de las metáforas nuevas, pero no de las metáforas convencionales, mientras que la rTMS sobre el giro frontal inferior izquierdo selectivamente impidió el procesamiento de los pares de palabras literales y de las metáforas convencionales, pero no de las nuevas metáforas (Experimento 1).

En otro experimento, Pobric et al. (2008) demostraron que estos efectos se deben a las asimetrías de derecha a izquierda en lugar de diferencias posteriores-anteriores (Experimento 2).

Esta es la primera demostración de impedimento inducido por TMS en el procesamiento de expresiones metafóricas nuevas, y por lo tanto, confirma la especialización del HD en la activación de una más amplia gama de significados relacionados que la del hemisferio izquierdo, incluyendo significados nuevos no salientes. Los resultados sugieren que el HD está críticamente involucrado en al menos un componente importante de la comprensión de la metáforas nuevas, la integración de los significados individuales de dos conceptos aparentemente no relacionados en una expresión metafórica significativa.

Lieberman (2001) de la Universidad de Harvard en su trabajo de investigación titulado "Intuición: Un Enfoque de Neurociencia Cognitiva Social", explica que los procesos de aprendizaje implícitos son el sustrato cognitivo de la intuición social.

Estos "sentimientos" tienen una eficiencia de operación que es imposible para el pensamiento igualar. Incluso la mayoría de nuestras operaciones altamente intelectualizadas dependen de ellos como "marginales" para la guía de nuestras actividades inferenciales. Ellos nos dan nuestro sentido de lo correcto o incorrecto, de lo que se debe seleccionar, destacar y seguir, así como que eliminar, ligar e ignorar de la multitud de significados incipientes que se presentan. Estas cualidades son la materia de las "intuiciones". (Dewey, 1925 en Liberman, 2001).

Liberman (2001) llegó a la conclusión en su investigación de que el aprendizaje implícito y la intuición social tienen las mismas bases neurales, y que debe entenderse que están vinculadas funcionalmente y computacionalmente.

Poesía, Música y Pensamiento Estratégico

The Boston Consulting Group desde el año 1963 creó el Instituto de Estrategia con el fin de detectar, capturar y desarrollar ideas dentro, fuera y más allá del negocio con el potencial de afectar como los clientes piensan de la estrategia y de la ventaja competitiva. Los resultados han demostrado que la poesía puede ayudarnos a pensar estratégicamente.

Un poema es el pensamiento, la experiencia y la emoción destilada en una forma estrictamente controlada que usa palabras, imágenes, sonido y patrones de ritmo para crear un complejo conjunto de significados que constantemente se forman y reforman a sí mismos.

Los componentes de un poema llevan más allá de los argumentos hasta un reino donde las expectativas de un significado único analizable son deliberadamente cuestionadas y subvertidas. Todo el arte hace esto, pero la poesía lo hace de una forma particularmente condensada e intensa tanto. Un poema es un rompecabezas, con múltiples e inagotables, coexistente, intercambiables soluciones, cada uno más o menos dependiente de los demás por su validez.

El deseo del cierre (que conduce a la mayoría de las consideraciones de negocios) y el deseo de hacer el camino más corto entre A y B no llevarán a ningún lado cuando nos enfrentamos con un poema. Los líderes de negocios a menudo desarrollan sus habilidades en el pensamiento cuantitativo y lineal, a expensas de respuestas no cuantitativas.

Según Buswick, Morgan y Lange (2005) la lectura de poesía alienta un nuevo enfoque sobre los asuntos emocionales, contextuales y culturales. También se requiere disfrutar de la experiencia de la poesía y convertirse en un lector astuto. Sin embargo, la habilidad se puede aprender y, una vez adquirida, deben ser transferibles, por ejemplo, para responder a situaciones complejas y estratégicas. Para ellos, la lectura de poesía proporciona una manera de abrir espacios de pensamiento que pueden ser utilizados a menudo por la estrategia de negocios, y que puede conducir a mejores decisiones. Centrarse en cómo los ejecutivos pueden refinar sus habilidades de pensamiento para que les lleve más allá de los límites ordinarios de los enfoques de causa y efecto, alienta a la aplicación de juicios radicales que ayudan a diferenciar una organización de otra. Los mencionados autores creen que ellos son los primeros en explorar la relación entre la lectura de poesía y el pensamiento empresarial.

En una experiencia interesante, The Boston Consulting Group, por ejemplo, ha creado un "motor de metáforas" en la Internet, el cual es una colección interactiva de más de 250 metáforas cognitivas que fomentan el pensamiento estratégico e innovador y hacen que las ideas del mundo exterior sean útiles para el estratega de negocios. Este enfoque se basa en la creencia en el poder de la metáfora para desbloquear conocimientos valiosos. A través de la investigación en ámbitos no comerciales, tales como la biología evolutiva, la historia, la filosofía y la antropología, el personal de la metáfora del motor reúne ejemplos de pensamientos creativos sobre resultados y dinámicas estratégicas.

Este enfoque multidisciplinario permite ver los problemas conocidos con "un nuevo par de ojos" y generar nuevos marcos para pensar en las estrategias de los negocios. Aunque los materiales en el motor de la metáfora no pretenden ofrecer soluciones que pueden ser aplicadas específicamente a los servicios de consultoría, lo hacen una fuente de inspiración y punto de partida para reflexionar sobre los grandes problemas estratégicos.

En el mismo orden de ideas, Tihamer Ghyczy von (2003) en el Harvard Business Review explica la teoría de la metáfora cognitiva y su relevancia para las empresas, demostrando que aunque muchos gerentes tratan de sacar lecciones de negocios de otras disciplinas, la mayoría lo hace mal. En lugar de dejarse seducir por las similitudes compartidas por las empresas y otros campos, los gerentes necesitan identificar los lugares donde la metáfora se rompe. Allí es donde el proceso de pensamiento estratégico comienza.

En la actualidad, el mundo de los negocios se llena de metáforas a medida que los administradores miran otras disciplinas de conocimientos. En este sentido, las metáforas pueden - a pesar de su imagen algo escamosa - ser poderosas catalizadoras para generar nuevas estrategias de negocio. Pero las metáforas a menudo no se utilizan correctamente, y su potencial queda sin realizar. La tendencia es a buscar paralelismos tranquilizadores en metáforas de negocios en lugar de las diferencias preocupante. De hecho, el uso de metáforas para llegar a nuevas perspectivas estratégicas comienza a funcionar sólo cuando las propias metáforas no funcionan, o al menos no parecen funcionar. Tihamer Ghyczy von (2003) pone a consideración el siguiente caso:

La sede corporativa de una compañía de seguros reunió a un equipo de expertos para discutir formas en que la empresa puede responder a los desafíos de hacer negocios a través de Internet. Luego que el equipo elaboró un plan maestro, la idea era que se dictara a los agentes individuales y a las oficinas de esta organización dispersa. En una reunión con altos directivos de la compañía, el autor habló de los avances conceptuales de Charles Darwin en la formulación de los principios de la evolución. A medida que su visión general de las teorías de Darwin sobre la variación y la selección natural dio paso a las preguntas, una noción herética tomó forma: Esas oficinas de agentes remotos, en lugar de ser limitaciones estratégicas en una era súbitamente virtual, más bien podría ser el mecanismo para lograr una transformación corporativa incremental pero de gran alcance en respuesta a un entorno empresarial cambiante. Pero fue sólo cuando la metáfora evolutiva comenzó a emerger, cuando los elementos de la teoría de Darwin estaban claramente en contradicción con la situación de la asediada compañía de seguros, que esa visión estratégica real ocurrió. Esta anécdota ofrece, en un formato comprimido, un ejemplo de cómo el proceso de usar metáforas puede jugarse y lo que los directivos pueden aprender de él.

Timareva (2010) ha informado de que el estudio de los efectos de la música en la mente y el cerebro ha sido un tema de interés para muchos. La interconexión entre la música y la salud física y mental de los seres humanos ha sido investigada desde hace tiempo. La investigación ha concluido que la música tiene efectos positivos en la mente y el cerebro de los seres humanos. La música tiene el poder de curar ciertas dolencias. La música clásica de la India se ha encontrado que tiene los poderes más fuertes de curación. Ya sea sobre la lucha contra la ansiedad, ya sea mediante la aceleración del proceso de curación, la música es la mejor respuesta. Hay momentos en que uno se siente deprimido. Sentimientos de

tristeza y de insuficiencia llenan la mente y llevar a cabo incluso las actividades diarias se torna difícil. La depresión reduce la actividad cerebral y obstaculiza la capacidad de la mente para planear y ejecutar las tareas. La falta de un neurotransmisor, la serotonina, conduce a un estado de depresión de la mente. Las notas musicales relajantes ayudan a aumentar los niveles de serotonina del cerebro, aliviando la depresión mental.

La ansiedad se asocia con eventos que pueden tener un resultado desconocido. Todo ello puede conducir al insomnio y a otros trastornos de ansiedad. La música juega un papel vital en calmar los nervios y calmar la mente. Notas musicales planas inducen el sueño, mientras que las notas naturales proporcionan a la mente un estado de alerta.

Se ha encontrado que la música afecta el proceso de aprendizaje y pensamiento. Si el trabajo es acompañado por música suave y relajante, esta ayuda al oyente a pensar, analizar y trabajar más rápido y de una manera más eficiente. La música desarrolla una actitud positiva en los oyentes y les proporciona motivación. Las encuestas han demostrado que la música provoca notables mejoras en las habilidades académicas de los estudiantes, que están hechos para escuchar ciertos tipos de música mientras estudian o trabajan en el laboratorio. Escuchar música agradable, mientras se hace una tarea difícil, puede hacer que parezca fácil.

La música tiene un efecto positivo en las habilidades interpersonales de un individuo. Los fracasos que enfrentamos en la vida son a menudo el resultado de la falta de confianza y la falta de deseo de aprender. Los estudiantes que obtienen bajas calificaciones escolares no necesariamente es por la falta de inteligencia. Sus resultados académicos pobres a menudo son el resultado de falta de motivación y desinterés. Las clases de música en la escuela pueden ayudar a los estudiantes a eliminar bloqueos mentales. La música ha demostrado ser útil en motivar a los niños pequeños a aventurarse en nuevos campos y les ayuda a desarrollar la confianza necesaria para lograr el éxito en la vida.

El Concepto de Metáfora

La metáfora es una figura retórica que implica la comparación entre dos diferentes entidades. También se utiliza para indicar semejanza. Tihamér Ghyczy von (2003) dice que se trata de la transferencia de imágenes o ideas de un dominio de la realidad a otra. (Esta idea se inserta en las raíces griegas de la palabra "metáfora": "fora", que significa "llevar o tener" y "meta", que significa "a través").

Larson (2006) sugiere que en función de su experiencias, muchas personas pueden no entender el concepto de metáfora. Es más probable que ellos no sepan en qué se diferencian a partir de dos conceptos relacionados, la analogía y el símil. Mientras que la diferencia entre estos conceptos es en gran medida una cuestión de grado, estos se puede en gran medida diferenciar a lo largo de un continuo que define su carácter explícito. Las analogías son a menudo bastante explícitas y se desarrollan abiertamente (a menudo como un modelo, incluyendo modelos matemáticos), mientras que las metáforas tienden a ser más implícita. Las analogías son a menudo de la forma A es a B como C es a D, mientras que las metáforas más directamente atañen a la relación entre A y B. Mientras que una metáfora implícitamente expresa que A es B, un símil más abiertamente reconoce que A es

solamente como B, aunque la mayoría de los diseñadores de metáforas entienden que A no es en la realidad B. En general, es bien sabido que las metáforas nos proporcionan una forma única de presentar el mundo. El concepto de metáforas como enfoques de la enseñanza ha ganado el apoyo de educadores e investigadores. Las metáforas nos ayudan a describir, visualizar y entender el mundo que nos rodea.

Por ejemplo, una metáfora posible es que el cerebro es una computadora. Las imágenes que esta metáfora crea nos ayuda a dar sentido a algo complejo - que muchos consideren al cerebro, como el ordenador, que la inteligencia, la memoria, y la organización, son fáciles de usar. La enseñanza es también algo que es muy complejo. Las metáforas ofrecen una gran manera de ayudar a crear imágenes para otros de lo que significa la enseñanza (Annerberg Media, 2010).

La Metáfora como una Técnica de Enseñanza

Teacher's Mind Resources (2010) asegura que uno de los aspectos más importantes de la metáfora es el papel que crea para sí mismo y otros. Si yo soy un pastor, mis alumnos deben ser ovejas. Si soy un jardinero, mis alumnos son plantas. ¿Qué expectativas inconscientes crean estas metáforas en la mente de la gente? Debe ser la oveja dócil, complaciente de alimentación en los pastos elegidos por el profesor? ¿Es el jardinero que tiende un campo de maíz, en el que cada planta recibe la misma atención o un jardín botánico, donde el jardinero fomenta el desarrollo único de cada especie?. Las metáforas que se centran en lo que el maestro hace y no en lo que estudiantes aprenden forman estudiantes como receptores pasivos. Ellas inhiben comportamientos de los maestros que podrían animar a los estudiantes a tomar un papel activo en su aprendizaje. Lamentablemente, los maestros suelen condenar a los estudiantes por la pereza o la apatía, cuando en realidad, dan a los estudiantes la oportunidad de no asumir la responsabilidad de su aprendizaje. Al examinar los roles inherentes en la metáfora del profesor se pueden obtener conocimientos de estos problemas. Es recomendable que los maestros exploren estos componentes críticos de sus pensamientos. Los procesos cognitivos inconscientes de los teóricos y de los maestros deben llevarse a la conciencia si hay alguna esperanza de crear un cambio significativo en la educación.

Según Lakoff y Johnson (1980) en todos los aspectos de la vida, no sólo en la política o en el amor, la gente definen a la realidad en términos de metáforas y luego proceden a actuar sobre la base de las metáforas. Las personas sacan conclusiones, establecen metas, compromisos y ejecutan planes, todo en función de la forma en que se estructura la experiencia, consciente o inconscientemente, por medio de la metáfora. . . . Las metáforas, como hemos visto, son de naturaleza conceptual. Las metáforas se encuentran entre los principales vehículos del entendimiento, jugando un papel central en la construcción de la realidad social y política. La mayoría de las metáforas se han desarrollado en nuestra cultura durante un largo período, pero muchas se imponen por la gente en el poder, los líderes políticos, líderes religiosos, líderes empresariales, los anunciantes, los medios de comunicación, etc. En una cultura donde el mito del objetivismo es muy vivo y la verdad es siempre la verdad absoluta, la gente que consigue imponer sus metáforas sobre la cultura llega a definir lo que consideramos que es verdad-absoluta y objetivamente cierto.

La razón para centrarse tanto en la metáfora es que une a la razón y a la imaginación. La razón, al menos, implica categorización, implicación e inferencia. La imaginación, en uno de sus muchos aspectos, consiste en ver un tipo de cosa en términos de otro tipo de cosas, lo que hemos llamado pensamiento metafórico. La metáfora es, pues, racionalidad imaginativa. Ya que las categorías de nuestro pensamiento cotidiano son en gran medida metafóricas y nuestro razonamiento cotidiano conlleva implicaciones metafóricas e inferencias, la racionalidad ordinaria es imaginativa por su propia naturaleza. Dada la comprensión de la metáfora poética en términos de implicaciones metafóricas e inferencias, se puede ver que los productos de la imaginación poética son, por la misma razón, en parte de naturaleza racional.

La metáfora es una de nuestras herramientas más importantes para tratar de comprender parcialmente lo que no puede ser comprendido totalmente: los sentimientos, las experiencias estéticas, las prácticas morales y la conciencia espiritual. Estos esfuerzos de la imaginación no están desprovistos de la racionalidad, ya que utilizan la metáfora y emplean una racionalidad imaginativa (Lakoff y Johnson, 1980).

La metáfora del aprendizaje mediante la participación en prácticas humanas se popularizó a través del trabajo seminal de Lave y Wenger (1991). Su propuesta de que el aprendizaje surge de los alumnos que participan en comunidades de práctica también se conoce como aprendizaje situado, ya que, en contra de la visión del "sentido común" del aprendizaje, sostiene que el aprendizaje es altamente contextual. En este enfoque, el aprendizaje, tanto como proceso y como producto, es inseparable del contexto socio-cultural en que se produce. Posteriormente, la metáfora de la participación ha sido ampliamente utilizada por muchos teóricos cuyas ideas en otros aspectos, parten de Lave y Wenger. Así, la participación es hoy una metáfora dominante en diversos escritos sobre el aprendizaje (Hager, 2008).

Un extenso cuerpo de literatura en estudios de la biología ha demostrado que las metáforas desempeñan un papel importante en la concepción biológica del mundo natural. Se sabe que las metáforas influyen en la forma como pensamos acerca de los fenómenos, y que aunque tiene beneficios también conduce a una reducción de las opciones y a un papel limitante. Por otra parte, las metáforas científicas son necesariamente extraídas de la realidad social en que viven los científicos, por lo que tienden a reflejar en gran escala los supuestos culturales. Esto también puede servir a fines políticos ya que los individuos juegan un papel como integrantes de la sociedad, pero sobre la base de supuestos culturales este sirve en realidad a un sistema más grande (Winner 1986; Lewontin 1991; Keller 1995; Kay en Larson 2006).

Se utilizan metáforas tan a menudo que estas pueden escapar a la reflexión crítica. Sin embargo, tenemos que llamar la atención sobre ellas con el fin de tomar conciencia de lo que destacan y lo que ocultan, de cómo afectan a la forma en que nos relacionamos con el mundo que nos rodea (Lakoff y Johnson, 1980 en 2006 Larson). Esto es particularmente cierto para las metáforas contemporáneas científicas, que en gran medida influyen en la forma en que la gente conceptualiza la realidad, mientras que a menudo contienen una normativa implícita o dimensión política (Larson, 2006).

Es interesante observar como Weinrauch (2005) explica el papel, el alcance, las experiencias de instrucción, y las perspectivas del empleo de metáforas musicales como posibles herramientas de enseñanza. El aprendizaje interactivo de los estudiantes se ve alentado al tocar canciones en los cursos de estrategia de marketing. En primer lugar, proporciona una visión general del significado y la popularidad de las metáforas tanto en áreas no comerciales como en áreas de negocios, incluyendo el marketing. El autor ofrece discusiones sobre el valor potencial y las oportunidades del uso de metáforas musicales en el aula, dando una narrativa en el proceso de instrucción mediante cuatro etapas para la adopción de metáforas musicales. Los beneficios de los estudiantes, así como limitaciones y sugerencias sobre el proceso de utilización de metáforas musicales son destacados. Las reacciones de los estudiantes se describen como anécdotas y se ilustran algunas tareas sobre la experiencia musical. El contenido de este artículo tiene implicaciones interesantes para los educadores del marketing que puede tener el deseo de experimentar con metáforas musicales.

Marcellino (2010) observó que varios líderes académicos e investigadores han aplicado metáforas en sus obras. Por ejemplo, Bolman y Deal (1997) ilustran cómo adoptar metáforas y aplicarlas en una escuela podría replantear a la escuela como una fábrica, selva, familia o teatro. Hoyle, Bjork, Collier y Glass (2005) compararon a un superintendente de distrito escolar con el CEO de una corporación de negocios, mientras que Norton et al. (1996), compararon al superintendente del distrito escolar con un pararrayos, maestro, catalizador, director y constructor. Cherry y Spiegel (2006) describieron a un líder educativo metafóricamente como un líder "touchstone" (es decir, el agente de cambio), un defensor (es decir, líder justo y equitativo), y como padre (es decir, el líder de apoyo y cariñoso). Con un diseño similar, Deal y Peterson (1999) afirman que los líderes escolares deben ser historiadores, detectives antropológicos, visionarios, símbolos, ceramistas, poetas, actores y sanadores. Senge (2006) sugiere que una empresa académica puede lograr la ampliación de las funciones del líder, independientemente de la disciplina, aconsejando a los líderes para que se conviertan en diseñadores, profesores y administradores.

En adición, Marcellino (2010) asegura que el concepto de utilización de equipos es frecuente hoy en día y según Kline (1999) y Thompson (2000), los equipos son muy útiles para mejorar la creatividad y resolución de problemas, que son las características que se necesitan a nivel mundial a medida que avanzamos en la vía rápida de la tecnología (Pink, 2005). Couger (1995) sugirió que los adultos deben recopilar las metáforas acerca de sus experiencias con el fin de estimular la creatividad, mientras que Kemp (1999) sugirió que el uso de metáforas podría ayudar a los estudiantes a evaluar una experiencia a medida que esta evoluciona. Según Kemp, el uso de la metáfora podría apoyar a la facultad en la evaluación de los grupos de aprendizaje ".

La amplia expansión de la tecnología permite a los estudiantes de liderazgo interactuar en equipos virtuales (Lipnack & Stamps, 1997). Por otra parte, los académicos plantean que el crecimiento individual se producirá más fácilmente en los equipos cuando los adultos interactúan, discuten y se influyen mutuamente para adaptarse y cambiar (Bolman y Deal, 1997; Katzenbach y Smith, 2003; Pearce y Conger, 2003; Polzer, 2003; Senge, 2006). Cuando el proceso de equipo funciona, sus miembros presentan un sentimiento de euforia y

energía que es un testimonio del extraordinario poder de los equipos (Leavitt y Lipman-Blumen, 1995).

Desafortunadamente, cuando los adultos se relacionan en los equipos, no todos los equipos tienen éxito (Bolman y Deal, 1997; Katzenbach y Smith, 2003; Kline, 1999; Kling, 2000; Lipnack y Stamps, 1997; Marcellino, 2006; Pacanowsky, 1995; Senge, 2006). Según Kling (2000), un individuo puede lidiar con el mantenimiento de la propia identidad frente a su identificación con el equipo. Marcellino (2010) concluyó que los profesores de educación de liderazgo pueden ser capaces de mejorar sus modelos de equipo de instrucción. El uso de la metáfora se puede aplicar como una técnica de enseñanza, así como una herramienta para el diagnóstico de las tensiones o los problemas del equipo, que puede permitir que los instructores de liderazgo tengan acceso a los equipos de apoyo técnico y apliquen coaching de apoyo, para que el aprendizaje en equipo y la construcción de relaciones profesionales puedan ser mejoradas.

En una clase de teoría de la comunicación en la universidad, Crachiolo (2009) dio cuenta del poder de la metáfora. Las ventajas de la introducción de un examen detallado de la metáfora en el currículo universitario, en la composición, en la escritura creativa, y en la literatura son múltiples. Un número importante de investigadores cree que la comprensión de la metáfora es importante para el desarrollo cognitivo.

Afirmando que: "Las metáforas sirven a un propósito distinto en la organización de nuestro mundo mental, Davis (2003) cree que la metáfora ayuda en el aprendizaje de nuevos conceptos, En su esencia, las metáforas imponen una arquitectura conocida en los conceptos o ideas que, por diversas razones, necesitan aclaración o interpretación". Comparar algo desconocido con algo familiar establece un puente en la brecha entre estos dos. Una forma de conexión se produce y ocurre el aprendizaje.

En ese mismo orden, Wilson (2000) plantea una visión similar, diciendo: "los niños usan el lenguaje metafórico para comprender el mundo y construir conocimiento que se desarrollan como resultado de sus conocimientos". Ella cree que "la práctica en la creación y el uso de la metáfora en la conversación y la escritura lleva a nuevas preguntas y perspectivas".

En adición, Dong (2004) introduce la metáfora a los estudiantes que no hablan el Inglés en forma nativa, pero además, describe su utilidad en la enseñanza de los que lo hablan en forma nativa: "La inclusión de lenguaje metafórico por los profesores en las discusiones en las clases proporcionan situaciones significativas para el uso del lenguaje y desempeña un papel importante en el aprendizaje de los estudiantes y en la adquisición del lenguaje metafórico".

Se ha insistido en que el examen de la metáfora es una técnica de enseñanza efectiva para desarrollar habilidades de pensamiento crítico y ampliar las habilidades conceptuales. Ella describe los métodos que pueden emplearse en una variedad de clases de Inglés y de escritura. En los cursos de literatura, la inspección en profundidad de las metáforas de un texto ofrece a los estudiantes el poder practicar con la lectura atenta y ampliar sus facultades creadoras. En la composición y los cursos de escritura creativa, una mirada a la

manipulación de un autor de la metáfora puede ser la plataforma desde la cual los estudiantes pueden considerar el uso propio retórico de la metáfora (Crachiolo, 2009).

¿Por qué la Metáfora en la Gestión?

Algunas respuestas a esta pregunta se puede obtener de Lakoff y Johnson (1980) que informaron en sus estudios de investigación que la metáfora es para la mayoría de las personas un dispositivo de la imaginación poética y la retórica - una cuestión de lenguaje extraordinario más que de lenguaje ordinario. Por otra parte, la metáfora es generalmente vista solamente como una característica del lenguaje, una cuestión de palabras más que de pensamiento o acción. Por esta razón, la mayoría de la gente piensa que puede vivir perfectamente sin metáforas. Se encontró, por el contrario, que la metáfora es omnipresente en la vida cotidiana, no sólo en el lenguaje, sino en el pensamiento y la acción. Nuestro sistema conceptual ordinario, en términos de lo que pensamos y actuamos, es fundamentalmente de naturaleza metafórica.

Reflexión Final

Los conceptos que rigen nuestro pensamiento no son sólo asuntos del intelecto. También rigen nuestro funcionamiento diario, hasta los detalles más mundanos. Nuestros conceptos estructuran lo que percibimos, cómo nos movemos en el mundo, y cómo nos relacionamos con otras personas. Nuestro sistema conceptual por lo tanto juega un papel central en la definición de nuestras realidades cotidianas. Si estamos en lo cierto al sugerir que nuestro sistema conceptual es en gran medida metafórico, entonces, la manera en que pensamos y experimentamos, y lo que hacemos cada día está relacionado en gran medida con la metáfora. Pero nuestro sistema conceptual no es algo de lo que normalmente estamos conscientes en la mayoría de las pequeñas cosas que hacemos todos los días. Simplemente nos limitamos a pensar y actuar de manera más o menos automáticamente a lo largo de ciertas líneas. Estas líneas no son de ninguna manera obvias. Una manera de averiguarlo es mirando el lenguaje (Lakoff y Johnson, 1980).

Puesto que la comunicación se basa en el mismo sistema conceptual que usamos en pensar y actuar, el lenguaje es una fuente importante de evidencia de lo que es el sistema. Principalmente sobre la base de la evidencia lingüística, se ha encontrado que la mayor parte de nuestro sistema conceptual ordinario es de naturaleza metafórica. Y se ha encontrado la manera de empezar a identificar en detalle que las metáforas son la estructura del cese de la forma en que percibimos, cómo pensamos, y lo que hacemos.

Referencias

- Annerberg Media. 2010. [http://www.learner.org/workshops/nextmove/metaphor/Boston Consulting Group](http://www.learner.org/workshops/nextmove/metaphor/Boston%20Consulting%20Group). 2010. The Strategy Institute. Modalities of thinking. <http://www.bcg.com>
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1997). Reframing organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1997). Reframing organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Buswick, Ted; Morgan, Clare; Lange, Kirsten. 2005. Poetry in the boardroom: thinking beyond the facts: A roundtable discussion. Volume 26, Number 1. Journal of Business Strategy. ISSN 0275-6668
CA: Corwin Press.
- Cherry, D., & Spiegel, J. (2006). Leadership, myth, & metaphor. California: Corwin Press.

- Couger, J. D. (1995). *Creative problem solving and opportunity finding*. Danvers, MA: Boyd & Fraser Publishing Company.
- Crachiolo, Elizabeth. 2009. *Teaching English in the Two Year College*. Urbana: Dec 2009. Vol. 37, Iss. 2; p. 189
- Davis, John K. 2003. "The Mind as Novel Metaphor." *Academic Exchange Quarterly* 7.2. (2003): 10–17.
- Deal, T.E., & Peterson, K.D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Publishers.
- Dong, Yu Ren. "Don't Keep Them in the Dark! Teaching Metaphors to English Language Learners." *English Journal* 93.4 (2004): 29–35.
- Gale Encyclopedia of Psychology, 2nd ed. Gale Group, 2001.
- George Lakoff and Mark Johnson. 2003. *Metaphors We Live By*. University of Chicago Press
- Hager, Paul. 2008. Learning and metaphors. *Medical Teacher*. 30: 679–686.
- Hoyle, J.R., Bjork, L.G., Collier, V., Glass, T. (2005). *The superintendent as CEO*. Thousand Oaks, Jafarey, Ali. 1989. *The Gathas, Our Guide*. Ushta Publication, California
- Katzenbach, J. R., & Smith, D.K. (2003). *The wisdom of teams*. Boston, MA: Harper Business.
- Kay, L. E. (2000). *Who Wrote the Book of Life? A History of the Genetic Code*. Stanford, Stanford University Press.
- Keller, E. F. (1995). *Refiguring Life: Metaphors of Twentieth Century Biology*. New York, Columbia University Press.
- Kemp, E. (1999). Metaphor as a tool for evaluation. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 24(1), 81-90.
- Kline, T. (1999). *Remaking teams: The revolutionary research-based guide that puts theory into practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Kling, J. (2000, July). Tension in teams. *Harvard Management Communication Letter*. Harvard Business.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Illinois: University of Chicago Press.
- Larson, Brendon M. H. 2006. *Metaphor in Science: A Modular Teaching Unit*. Department of Environment and Resource Studies. University of Waterloo. Waterloo, Ontario, CANADA
- Lave, J & Wenger, E. 1991. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leavitt, H., & Lipman-Blumen, J. (1995, June). Hot Groups. *Harvard Business Review*, 73 (4), 109-116.
- Lewontin, R. C. (1991). *Biology as Ideology: The Doctrine of DNA*. Concord, Ontario, House of Anansi Press.
- Lieberman, Matthew. 2000. Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach *Psychological Bulletin*. Vol. 126, No. 1, 109-137
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual teams*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Marcellino, Patricia. 2010. From Pedagogy to Diagnosis: Metaphors Provide Access to Leadership Teams. the *International Journal of Educational Leadership Preparation*, Volume 5, Number 1 (January – March 2010)
- Norton, M.S., Webb, L.D., Dlugosh, L.L., & Sybouts, W. (1996). *The school superintendency: New responsibilities new leadership*. Upper Saddle River, NJ: Allan & Bacon.
- Pacanowsky, M. (1995). Team tools for wicked problems. *Organizational Dynamics*, 23(3), 36-49.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pink, D. (2005). *A whole new mind: Moving from the information age to the conceptual age*. NY: Riverhead Books.
- Pobric, Gorana; Mashal, Nira; Faust, Miriam & Lavidor, Michal. The Role of the Right Cerebral Hemisphere in Processing Novel Metaphoric Expressions: A Transcranial Magnetic Stimulation Study *Journal of Cognitive Neuroscience*. Cambridge: Jan 2008. Tomo 20, N° 1; pg. 170
- Polzer, J. T. (2003 February). *Leading teams*. Harvard Business School Publishing. Article Reprint #9-403-094.
- Senge, P.M. (2006). *The 5th discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P.M. (2006). *The 5th discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sperry, Roger. 2011. *Gale Encyclopedia of Psychology (2nd ed.)*: "Right Brain Hemisphere"; The Gale Group, Inc.

- Teacher's Mind Resources <http://www.teachersmind.com/metaphors1.htm>
- Thompson, L. (2000). Making the team: A guide for managers. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Tihamer von Ghyczy, 2003. "The Fruitful Flaws of Strategy Metaphors," Harvard Business Review, September 2003.
- Timareva, Svetlana. 2010. Effects of Music on the Mind and Brain. <http://www.buzzle.com>
- Weinrauch, J. Donald. 2005. An Exploratory Use of Musical Metaphors to Enhance Student Learning. Journal of Marketing Education, v27 n2 p109-121.
- Wilson, Sandip Lee Anne. "'A Metaphor Is Pinning Air to the Wall': A Literature Review of the Child's Use of Metaphor." Childhood Education 77.2 (Dec. 2000): 96-99.
- Winner, L. (1986). The Whale and the Reactor: A Search for Limits in an Age of High Technology. Chicago, University of Chicago Press.
-

***Acerca del Autor**

El Dr. José Luis Abreu es Profesor Investigador de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Email: spentamexico@gmail.com