

Diálogos generativos y su aplicación a organizaciones

Dora Fried Schnitman
Universidad de Buenos Aires y Fundación Interfas.

Diálogos generativos y su aplicación a organizaciones

Dora Fried Schnitman
Universidad de Buenos Aires y Fundación Interfas.

Resumen

Este artículo presenta un abordaje generativo para comprender y trabajar en organizaciones. Este abordaje utiliza los recursos de las personas y organizaciones, sus valores y habilidades para afrontar dificultades y/o desafíos e innovar. Ayuda a las organizaciones a desplazarse desde una mirada centrada en los problemas hacia otra que atiende a la posibilidad, se aleja del déficit y trabaja con un marco positivo basado en los recursos, el aprendizaje y la creatividad. Este artículo presenta la perspectiva, la base teórica y la metateoría desarrolladas por el modelo generativo y ofrece herramientas prácticas que utilizan el diálogo y el aprendizaje como medios para construir recursos, alternativas e innovaciones en acciones específicas. Se focaliza en aspectos del liderazgo y la dinámica de equipos, y presenta cuatro tipos de procedimientos generativos de utilidad para las organizaciones: la facilitación de diálogos generativos, la adquisición de competencias para llevar adelante conversaciones productivas, las habilidades para sostener la relación con otras organizaciones y coordinar nuevas relaciones, y la innovación como un fin en sí misma.

Palabras clave: nuevos paradigmas y organizaciones – diálogos generativos en organizaciones – indagación y procedimientos generativos – recursos y ciclos generativos – diálogos generativos en organizaciones – herramientas, procesos y ciclos generativos – creatividad en organizaciones – innovación en organizaciones – recursos y organizaciones – ética empresarial – procesos transformativos – tipos de conocimiento y aprendizaje

Abstract

This paper presents a generative approach to organizations which uses its resources, values and ability to innovate in the face of an array of difficult challenges and/or the need to innovate. This approach helps organizations move from problems to creativity. It regards the creation of meaning, experience and knowledge as constructive processes in action, and finds in the new paradigms and social constructionism a discourse-oriented theory and a meta-theory on which to sustain its practice. The generative perspective offers tools for the dialogic construction of new domains of meaning. It emphasizes reflexive dialogue as a means of building resources for creating alternatives and innovating. The generative perspective moves away from deficit, and works within a positive framework based on resources, learning, and creativity. It facilitates the emergence of new meanings in action and maintains that these meanings can open up new relationships and possibilities for future action and further coordination within the organizations. It revolves around opportunities that arise from unique events, dialogues, learning and innovation in collaborative relationships both within organizations and the extended relations in which organizations are involved. This paper presents and illustrates several tools developed by the model. It focuses on leaderships and teams, and presents four different procedures that are geared to promoting: generative dialogues, new resources and competences for the members of an organization to be able to unfold generative dialogues, new resources for developing new ecologies inside de organization and in relationships with other organizations that work in similar directions, and processes for innovation.

Key words: new paradigms and organizations – transformative processes – generative dialogues – generative inquiry – generative dialogues and organizations – creativity in organizations – innovation in organizations – resources in organizations – generative tools, cycles and processes – business ethical responsibility – types of knowledge and learning

Contexto para el desarrollo del abordaje generativo

Este trabajo se ocupará de diversos aspectos de la perspectiva generativa: el diálogo y la indagación generativa, preguntas, tipos de conocimiento y otras herramientas y procedimientos generativos que nos permiten trabajar con las posibilidades y realidades emergentes, con la creatividad y la innovación.

Desarrollé la indagación generativa para incrementar la conciencia de las personas acerca de los recursos, su capacidad para reconocer posibilidades, trabajar con su conocimiento, crear oportunidades y nuevos rumbos en los procesos organizacionales. La indagación generativa inspira a las personas, los grupos y aun a las organizaciones como un todo, para encontrar nuevas descripciones, transformar relaciones y colaborar en el afrontamiento de nuevos desafíos, situaciones difíciles o problemáticas. Las personas que componen una organización pueden sostener procesos de indagación generativa entre sí utilizando la conversación y el aprendizaje como medios para la conexión, la innovación y la coordinación de acciones alternativas. Estos procesos devienen transformativos, los participantes adquieren habilidades para reflexionar sobre las tareas que los convocan, ellos mismos y su participación, sus relaciones, los procesos que tienen lugar y los resultados; asimismo, los participantes pueden distinguir la diferencia entre antes y después de ejercitar herramientas generativas. Este abordaje permite que las personas adquieran una visión de sí mismas y sus relaciones con capacidad de aprender e innovar para manejar los diversos problemas que las organizaciones actuales presentan. También los habilita para reconocer y colaborar en la búsqueda de alternativas.

¿Cuáles son nuestros supuestos de este abordaje?, ¿qué procesos necesitamos promover?, ¿qué competencias y recursos necesitamos desarrollar en los miembros de una organización para aprender a reconocer posibilidades, aunar lo positivo que ayuda a construir, sostener la convicción de que la innovación imaginada es importante para la organización, aprender, persistir en lo avanzado sin desalentarse e imaginar cómo se desplegaría el futuro?, ¿cómo se diseñan las relaciones en organizaciones con estas características?, ¿cómo se transforman definitivamente los modelos para comprenderlas?, ¿cuáles son las coordinaciones sociales y las conversaciones que favorecen estos desarrollos, cuáles son los contextos o condiciones que facilitan la emergencia y el mantenimiento de nuevas posibilidades para construir versiones alternativas y actuar creativamente en la organización cuando resulta necesario? Son algunos de los interrogantes que guían este artículo.

Nuevos paradigmas y diálogos generativos

Inicié este recorrido basándome en la teoría y la práctica sistémicas y revisando sus supuestos desde mi interés por investigar la creatividad, la importancia de los recursos y la emergencia de nuevas posibilidades e innovaciones, en diferentes contextos y sistemas humanos (Fried Schnitman, 1983). Esta teoría propuso en sus inicios que cuando el funcionamiento de un sistema humano es relativamente estable, se mantienen las formas habituales de relación. Hay patrones de relación que se repiten recurrentemente, mantienen la dinámica de la organización, generando el orden y la predictibilidad necesarias para saber cómo actuar en un contexto específico, es decir, para la adaptación. Este foco sistémico temprano condujo a la observación de regularidades en los patrones de relación y a considerar su importancia para el funcionamiento de las organizaciones. Se revisó el supuesto de que los componentes de un sistema podían ser separados y ensamblados sin afectar la organización; se jerarquizaron las relaciones y –dado que la idea que dio origen a la sistémica fue comprender la dinámica y regulación de los sistemas complejos como totalidades, por ejemplo las organizaciones– se privilegió la observación de patrones de interacción que mantenían el todo y la consecuente conectividad sistémica específica a cada organización. La autorregulación de las desviaciones de los modos habituales de funcionamiento y el sostén activo y dinámico de la regularidad de las relaciones, permitieron trabajar con la totalidad, con objetos complejos como las organizaciones. Esta óptica permitió ir más allá de modelos previos –basados en la mecánica newtoniana y el pensamiento cartesiano– en las que las organizaciones eran equiparadas a máquinas. Se reemplazó la relación causa-efecto por

una comprensión de las relaciones que operaban con dinámicas no lineales, en las que las relaciones se influían recíprocamente, unas veces manteniendo lo conocido, lo regular, y otras produciendo efectos inesperados, pero con ellos no se trabajaba.

La observación de que la adaptación y supervivencia de los organismos vivos y sociales –a diferencia de las máquinas aun las autorreguladas– se caracterizaba también por la importancia de la diversidad de sus recursos y su capacidad de innovar o modificarse cuando las circunstancias lo requerían, permitió comprender que un elemento crucial de su funcionamiento era, precisamente, considerar con qué reservorio de recursos contaban para hacer frente a los cambios, a la complejidad del contexto e innovar cuando fuera necesario (Buckley, 1968; Maruyama, 1968). Su capacidad de adaptación dependía tanto del mantenimiento dinámico y la regularidad que las volvían predecibles y les permitía predecir, como de la posibilidad de encontrar diferentes recursos y promover los cambios en el funcionamiento de la organización, cuando fuera necesario.

En suma, la importancia asignada a las relaciones capaces de generar alternativas, la multiplicidad de recursos, la capacidad de innovación y aprendizaje son cuestiones planteadas por la sistémica desde los años 60, cuando ya se remarcaba que la capacidad del sistema u organización de promover cambios positivos que acompañaran los cambios contextuales debía ser tan rica y diversa como los desafíos del medio ambiente. La necesidad y fuerza impulsora del cambio actuaba como una fuerza –interna o externa– llevando a la organización hacia transformaciones y una nueva estabilidad. Si bien se consideraba que la creatividad, los recursos y la innovación eran inherentes al funcionamiento sistémico y que la capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio de una organización dependía de los recursos y la diversidad que fuera capaz de generar, la fuerza impulsora del cambio era aun ajena a la dinámica de la organización dado que hacia falta un agente externo; si el cambio resultaba exitoso la organización volvía a un funcionamiento estable. La dinámica del orden y el desorden como fuente de nuevas posibilidades y procesos de autoorganización inéditos se inicia en un período posterior.

Nuevas formulaciones sistémicas enriquecieron el panorama. Ilya Prigogine (Prigogine, 1976, 1994; Prigogine y Stengers, 1979) reformuló esta perspectiva entendiendo la dinámica orden-desorden de manera diferente. Su obra sugiere que los sistemas están en transformación permanente, y que las fluctuaciones y variaciones ocurren en forma constante en diferentes sistemas incluyendo las organizaciones y los mercados. En algunas ocasiones son reguladas y el sistema retorna a su funcionamiento habitual, en otras, en condiciones especiales de inestabilidad, las fluctuaciones pueden amplificarse y promover bifurcaciones y grandes transformaciones, a veces irreversibles. En estas circunstancias resulta difícil predecir cuál será el camino que tomará la organización, planteaba Prigogine. Sin embargo, este potencial creativo y transformativo –que puede surgir del caos y el desorden o de las condiciones de inestabilidad estableciendo nuevas formas de organización– fue explorado cada vez más sistemáticamente para comprender la capacidad de autoorganización novedosa de un sistema u organización, y las modalidades potenciales de funcionamiento que, en contextos específicos, tienen un potencial transformativo. Más aun, estos procesos caóticos dieron lugar a nuevas prácticas focalizadas en la implementación de las fluctuaciones como origen para la innovación. A partir de los aportes de Prigogine se considera que los sistemas están en evolución permanente y se presta particular atención a las fluctuaciones y condiciones externas capaces de provocar transformaciones y bifurcaciones, es preciso estar atento y desarrollar habilidades para registrarlas y manejarse con ellas. La fuerza impulsora surge en la dinámica misma de la relación entre la organización y su entorno, es interna-externa.

Nuestro mundo se ha alejado de la estabilidad que caracterizó otros períodos históricos. La inestabilidad, la aceleración de los cambios, convierten la impredecibilidad casi en una constante, las transformaciones muchas veces irreversibles son el contexto habitual de las organizaciones y conforman desafíos permanentes, en tanto la acumulación de información producida por las nuevas tecnologías también ha transformado nuestras condiciones de vida. Lejos estamos de organizaciones estables o condiciones que aseguren una estabilidad relativa aun a corto plazo.

Me focalicé progresivamente en la importancia de los procesos generativos, en la dinámica de la posibilidad, la innovación y las transformaciones, la creatividad, y la recuperación y reformulación del reservorio de recursos disponibles. Me aboqué a sistematizar los procesos a través de los cuales las personas y organizaciones utilizan sus recursos para enriquecer sus relaciones, sus vidas y los procesos en los que están involucrados. Maneras de expandir aquello que realizan bien, de amplificar los recursos y las variaciones, maneras con las que puedan utilizar su creatividad para innovar y encontrar mejores alternativas, a veces inesperadas, y volverlos suficientemente intensos como para que se transformen en formas de funcionamiento privilegiado. Del diagnóstico y modificación del déficit y los conflictos pasé a trabajar también, y de manera privilegiada, con los aspectos positivos.

Otras contribuciones me resultaron muy útiles en esta búsqueda, por ejemplo el trabajo de Heinz von Foerster (1984, 1994) y otros científicos que, desde la biología del conocimiento, avalaron con sus investigaciones la perspectiva de que el conocimiento no es un espejo de la realidad, dado que la versión específica de la realidad con la que uno trabaja depende de las propias características neurocognitivas y lingüísticas. Los supuestos con que se formulan los modelos para comprender las organizaciones, procesos o eventos que ocurren en las mismas dependen de estas características. El observador pasó a ser participante y a hacer un recorte posible del sistema. Mediante la exploración de sus supuestos era posible reconstruir perspectivas o construir otras, más aun, podíamos enriquecernos con las diversas perspectivas en la medida que la diversidad fuera aceptada como una característica de la organización. Para ello era necesario aprender a observar, escuchar, preguntar y reconocer la diversidad de saberes y aprendizajes. Esto nos permitió describir a las organizaciones como influidas por el observador y multidimensionales, reconociendo su complejidad y diversidad: la manera de comprenderlas depende de los observadores y sus procesos constructivos. A partir de esta comprensión comenzamos a trabajar con los procesos constructivos. Así, encontrar versiones alternativas y recursos para promover mejores devenires implica encontrar versiones alternativas posibles, en ocasiones innovadoras. En su trabajo sobre complejidad Edgar Morin reafirma esta perspectiva y señala que se trata de un proceso que ocurre entre personas, el que refiere como co-constructivismo (Morin, 1990, 1994).

En este contexto, a comienzos de los 90 (Fried Schnitman, 1994) mi interés en los nuevos paradigmas se ensambló con el construccionismo social (Gergen, 1982, 1996, 2000) y los modelos discursivos para transitar hacia el desarrollo de una perspectiva centrada no sólo en la dinámica de los procesos no lineales de la sistémica, la complejidad de los sistemas humanos y la importancia del observador, sino también en la capacidad de promover innovaciones y recursos en el diálogo y expandir la capacidad del aprendizaje conversacional. El énfasis en los recursos, las dimensiones positivas y la capacidad de innovación cobraron nuevas formas: a partir de ese momento podían ser considerados como emergentes del tipo de diálogos que sostenemos. El problema no es el déficit o el culpable, el desafío está en construir las conversaciones adecuadas para afrontar cada situación específica.

En este marco y con esos ingredientes completé mi desarrollo de la perspectiva generativa (Fried Schnitman 1994, 1995, Gergen, 1982, 1996, 2002) que consiste en procesos de creación dialógica para la construcción gradual en el tiempo de algo nuevo –una innovación– mediante el diálogo reflexivo y el aprendizaje conversacional en grupos humanos. En el despliegue de este tipo de procesos las personas, grupos u organizaciones llegan a reposicionarse creativamente y a transformarse. El aprendizaje y el cambio pueden referirse a aspectos muy amplios de la vida organizacional y su entorno, y pueden afectar a procedimientos, estrategias, premisas básicas y aun visiones de la organización. Esta perspectiva requiere la adquisición de herramientas y habilidades que no estaban previamente contempladas.

Los nuevos paradigmas dan sustento a la dimensión emergente, el estar en proceso transformativo visible o imperceptible, de la perspectiva generativa. Del mismo modo que la noción de paradigma nos recuerda el nombre de Kuhn (1970), la noción de nuevos paradigmas –como hemos señalado– nos remite a Ilya Prigogine (Prigogine, 1976, 1994; Prigogine y Stengers, 1979) y su trabajo sobre autoorganización, caos y tiempo irreversible;

a Edgar Morin (1990, 1994) y el paradigma de la complejidad; a Félix Guattari (1990, 1994) y la reformulación de la creatividad humana del paradigma estético; como así también a la importancia de la inclusión del observador propuesta por el constructivismo de Heinz von Foerster¹ (1984, 1994), y al énfasis del construccionismo social en la capacidad del diálogo y las coordinaciones sociales para circunscribir, construir y transformar aquello que llamamos nuestra realidad social, tanto en las organizaciones como en otros campos (Bruner, 1986; Fox Keller, 1994; Geertz, 1983; Gergen, 1982, 1996, 2000; Latour y Woolgar, 1979; Pearce, 1994; y otros). Es precisamente esta inclusión de los sujetos en la construcción de sus realidades –como propone el construccionismo social– y la importancia del diálogo y las coordinaciones sociales, las que nos habilitan para transformarnos en activos constructores de nuestras realidades organizacionales. La utilización del capital intangible de los vínculos, la participación, que las acciones tengan significado para los actores, el énfasis en lo positivo, el conocimiento y el aprendizaje impactaron la manera de comprender las organizaciones y dieron origen a cambios significativos en las prácticas, por ejemplo en los procesos de producción, el liderazgo, la comprensión de las transformaciones organizacionales y en muy diferentes procesos (Argyris, 1993; Cooperrider, 1990; Drucker, 1999; Senge, 1992; Wheatly, 1994).

La perspectiva creativa del tiempo, las transformaciones o cambios irreversibles, el caos como fuerza potencialmente innovadora vinculada a fluctuaciones, los procesos emergentes y de autoorganización; la complejidad como un mundo abierto de posibilidades, la participación activa de los sujetos en la construcción de contextos, procesos, significados y prácticas; el particular recorte de sus realidades y la consideración del diálogo, el aprendizaje y el conocimiento como constructores de posibilidades generativas, son recursos de los nuevos paradigmas que permiten un desplazamiento desde perspectivas asociadas con un mundo ordenado y predecible a perspectivas en las que la turbulencia, la impredecibilidad, la incertidumbre, la oscilación, los eventos inusuales o únicos, la diversidad y la innovación conforman tanto oportunidades y posibilidades como desorden para la ciencia, las prácticas profesionales y la vida cotidiana de las personas y organizaciones.

Desde estrategias y modelos diseñados por expertos ajenos al sistema que consideran a la organización como un sistema objetivo ajeno a su participación –igual a sí misma–, nos deslizamos hacia otros que contemplan la diversidad, incorporan el tiempo y las habilidades para construir futuros, cambiar de rumbo y timonear en condiciones de inestabilidad; en estos modelos la organización y el futuro están siempre en proceso, se mantienen cuando el funcionamiento es adecuado y se transforman cuando resulta necesario. Desde modelos en los que se considera la verdad o versión única en la que el conocimiento está en manos de unos pocos –expertos– hacia la distribución social del conocimiento donde se reconoce que todos tienen algo que aportar y el aprendizaje resulta necesario como parte de la evaluación de los procesos y la innovación; la adaptación o supervivencia de la organización pasa a depender de ellos. Desde organizaciones que trabajan con modelos de déficit –hay algo que no funciona y es preciso repararlo– hacia modelos que si bien entienden que hay constricciones generadas por lo que ya existe –condiciones contextuales o específicas–, al mismo tiempo incorporan la innovación, la recuperación de recursos y la creatividad social.

En esta inteligibilidad los acontecimientos del mundo que habitamos y las organizaciones en las cuales vivimos y trabajamos devienen eventos emergentes que implican una apertura a lo nuevo, lo inesperado. La creatividad es siempre real, esta siempre en progreso, es una respuesta a las circunstancias cambiantes, a las situaciones particulares en que vivimos, en tiempos singulares. Trabajamos con formas de conocimiento generativo y enraizado local y ecológicamente, con una conjunción de conocimientos diversos –saber cómo hacer y cómo ser, saber acerca de sí en contexto, saber cómo posicionarse, saber qué resulta apropiado, saber expresarse incluyendo al otro, etcétera. Con una **Psicología de la Innovación** que provea de recursos transformativos –para personas, relaciones y organizaciones–, que

¹ Heinz von Foerster realiza un pasaje desde un realismo que sostiene la objetividad en la observación hacia la consideración de las condiciones del observador que le permiten observar sistemas específicos y varían para diferentes observadores. En el caso del constructivismo lingüístico otros autores entienden que las distinciones en el lenguaje construyen realidades diferentes.

sustente el ejercicio de la curiosidad, se oriente a explorar lo más prometedor para la innovación y la formación de personas capaces de integrar teoría y práctica, y de actuar como observadores participantes en mundos sociales conceptualmente pluralistas. Que permita expandir diálogos, crear imágenes compartidas de futuro y un futuro preferido frente al desafío del cambio constante. La psicología de la innovación estaría centrada en los recursos, el reconocimiento de aquello que aportan las personas, lo que surge como novedad y los abordajes que incluyen a las personas, su posibilidad de aprendizaje reflexivo y su conocimiento como un recurso para las organizaciones. Esta creatividad no ocurre *ex nihilo* sino que tiene lugar en contextos situados, específicos, en una dimensión temporal con una trayectoria que presenta simultáneamente diversidad, oportunidades y limitaciones. Los eventos existen, no sólo las leyes (Prigogine, 1994).

¿De qué manera reformulamos modelos y prácticas para vivir en y trabajar con organizaciones, avanzándolos hacia procesos generativos? Los modelos que proponen prediseños de focos de experiencia necesitan la complementación de modelos que permitan que los participantes reconstruyan sus centros de experiencia.

¿Qué necesitamos aprender a observar, escuchar, implementar? En estos modelos las personas, los sectores de la organización o la organización misma devienen autores de cada proceso singular focalizado en las actividades de construcción social de realidades específicas, locales y situadas; las micro prácticas y los micro diálogos cobran significativa importancia como puntos de partida en los procesos generativos.

El construccionismo social propone que co-creemos un recorte particular que denominamos nuestro mundo a través de nuestras conversaciones y coordinaciones sociales (Gergen, 1982, 1996, 2000). A menudo trabajamos precisamente sobre ese recorte construyendo-reconstruyendo nuevas versiones alternativas como parte de un proceso generativo.

Trabajábamos con modelos expertos, jerárquicos y una estrategia lineal, trabajamos ahora desde dentro de los sistemas con procesos emergentes y utilizando su propia dinámica. La idea era que un experto ajeno a la organización la estudia, hace un diagnóstico, propone una estrategia que se implementa actuando sobre las personas, y trabajamos ahora con las personas, el flujo de sus conversaciones, su capacidad de innovar y aprender. Tanto los nuevos paradigmas como el construccionismo social nos permiten transitar el pasaje hacia este paradigma emergente, transformativo y relacional.

Las organizaciones se aplanan, se flexibilizan y necesitan ser ágiles, involucrar todas sus capacidades y recursos. El mantenimiento dinámico de una organización –la estabilidad– es factor a tomar en consideración aun hoy, porque permite planes y predecir. Sin embargo, dadas las condiciones de inestabilidad, esos planes guían la acción pero no pueden ser tomados como certezas dado que una turbulencia interna o externa puede generar inestabilidad y requerir ajustes o cambios de rumbo. Los modelos lineales sólo son apropiados para condiciones de estabilidad; otras condiciones, como aquellas alejadas de la estabilidad, requieren modelos no lineales, rediseño de sistemas y organizaciones y una visión del mundo, una teoría y una práctica utilizada para promover procesos transformativos. Otros especialistas en el desarrollo de organizaciones (Magruder Watkins y Mohr, 2001, Wheatly, 1994) adoptan una perspectiva similar.

Durante años la práctica del desarrollo organizacional ha enfatizado el concepto de déficit, problema o conflicto con la creencia de que una organización podía retornar a un estado saludable resolviendo ese déficit. En la actualidad las nuevas perspectivas generativas o apreciativas parecen sugerir que el foco en el déficit sólo creará más imágenes de déficit saturando el sistema. A menudo la evaluación del déficit incluye la búsqueda de un culpable, consiguiendo que la gente se vuelva “resistente” al cambio. En los modelos generativos y de indagación apreciativa se sugiere que un foco en las posibilidades, en la diversidad, en reformulaciones positivas de problemas que abran alternativas, en cómo deseamos que algo sea, o cómo esperamos que sea, mueve la energía de la organización hacia una posibilidad, hacia un futuro. Las semillas de una solución están en los procesos no lineales que aceleran

el cambio: el reconocimiento de la importancia de la participación, de los valores, de los diálogos que pueden promoverse, la esperanza, las imágenes y expectativas, las visiones a futuro que puedan construirse y sus posibilidades de implementación.

A la luz de los nuevos paradigmas nos referimos a estos cambios como maneras de comprender y existir en el mundo, no sólo como una metodología construida a partir de la coherencia entre nuestros deseos de un futuro y el camino hacia ese futuro. Hemos dejado atrás el modelo basado en la mecánica newtoniana que dio lugar al taylorismo –la máquina organizacional, rota a reparar–, los modelos basados en la estabilidad aunque sea dinámica, de herencia sistémica, de organizaciones ajenas a los sujetos que las habitan. Nuestros supuestos, modelos y formas de intervención son ahora diferentes y están más vinculadas con la vida humana, sus dinámicas, su organicidad, su diversidad, su capacidad de contar con sus recursos y su creatividad antes que con la reparación de un experto ajeno al sistema. El objetivo es promover en la organización *diálogos que creen múltiples posibilidades positivas y la muevan hacia un futuro deseado*. Nuevas características como la conectividad, la complejidad, la subjetividad y la diversidad toman a la comunicación, el aprendizaje y la comunicación como fuerzas creativas.

Diálogos generativos en las organizaciones: creación dialógica

La construcción de futuros como ingrediente del cambio conlleva la exploración de procedimientos para acceder a dichos futuros actuando desde las circunstancias del presente. Las posibilidades creadas en una conversación generativa pueden articular procesos de innovación que, si están basados en acciones que privilegian alternativas para la vida en la organización, pueden implementarse y orientarse hacia la construcción de realidades novedosas y diferentes, recuperando recursos quizá disponibles pero imperceptibles. Podemos referirnos así a la creación de nuevos modos de existencia de la organización, es decir a la posibilidad de co-construir y reconocer a las personas, relaciones y realidades innovadoras y emergentes en las organizaciones, desde secciones hasta reorganizaciones amplias de la organización misma.² Este proceso creativo de nosotros mismos, de nuestras relaciones y de las realidades que habitamos incluye el clima y las condiciones de trabajo. Está sostenido por una dimensión creativa y participativa que atraviesa el hacer humano –más allá del departamento creativo como territorio acotado–, y esta capacidad humana promueve posibilidades inéditas o el reciclado de lo existente, nuevas visiones y versiones de nuestras organizaciones, de nuestra vida y del mundo.

Usualmente, las realidades y prácticas sociales en las que predomina un foco en el déficit, en la falta, en el problema, promueven la necesidad tanto de corregir como de imputar responsabilidad, y generan confrontación, disputa y resistencia. Limitan a la organización. Coexisten con otras realidades sociales en las cuales las personas y organizaciones son capaces de construir espacios sociales de diálogo donde surgen posibilidades inéditas, sin renunciar a sus diferencias. Para esto es necesario escuchar, observar, construir áreas comunes e innovar. La construcción de lo común es una opción para afrontar decisiones o cambios cuyos propósitos se apoyan en los valores, las expectativas, los recursos y lo importante para los participantes y la organización para el diseño de una visión a futuro trascendiendo los diseños binarios causa-efecto, ganar-perder con los que se trabajaba.

² Remitimos a quienes estén interesados en ejemplos específicos a Maagruder Watkins y Mohr (2001) donde pueden consultarse los ejemplos de Avon México realizado por Marge Schiller (p. 123), British Airway North America realizado por Diana Whitney (p. 144), Hunter Douglas Windows Fashion Division realizado por Amanda Trosten Bloon (p. 176), Group Health Cooperative realizado por Diane Robbins y Scott Caldwell (p.169); y a Fried Schnitman (2006, p. 48) donde puede consultarse un ejemplo de proceso generativo en una crisis institucional.

El proceso de crear posibilidades, alternativas e innovar no es lineal, pueden surgir nuevas posibilidades que se exploran, evalúan, aceptan o rechazan, y eventualmente modifican el curso de la innovación. Se puede innovar en muy diferentes niveles. Los episodios que tienen la posibilidad de expandir, transferir o crear nuevos significados y prácticas devienen núcleos alternativos (variaciones o fluctuaciones) que pueden desarrollarse en contextos de interpretación y nuevas formas de práctica. Desde esta perspectiva el foco de la indagación se ubica en cómo emerge algo nuevo y se consolida para llegar a transformarse en contexto privilegiado para una práctica o para la construcción de nuevas maneras de entender o interpretar.

Revisando supuestos: principios teóricos y meta teóricos de los diálogos generativos

Según Drucker (1999), habitualmente los investigadores, profesionales y miembros de organizaciones no son conscientes de los supuestos básicos acerca de la realidad, en este caso las organizaciones, con los que operan, a los que llamamos paradigmas para las ciencias sociales y naturales –por ejemplo los supuestos con los que operan en el *management*, el liderazgo, las formas de organización de equipos, etcétera, y en la concepción de una organización. Sin embargo estos supuestos determinan aquello que la disciplina asume como “la realidad”. A pesar de su importancia estos supuestos rara vez son analizados, estudiados, desafiados y aun explicitados aunque de ellos se parta –señala Drucker retomando a Kuhn. Para las disciplinas sociales los supuestos y paradigmas son aun más importantes que para las ciencias naturales porque se ocupan de personas, su conducta, sus relaciones y de instituciones humanas, sobre las que efectivamente tienen consecuencias. Los miembros de una organización tienden a actuar como los supuestos de la disciplina les indican. Es así como los supuestos básicos son cruciales y los cambios en éstos importan más aun. Drucker también señala que desde hace casi 25 años enfrentamos una crisis de los modelos. Wheatley (1994) en su trabajo sobre organizaciones y liderazgo se apoya para su revisión en un pasaje hacia nuevos paradigmas o modelos basados en las nuevas ciencias.

Los diálogos generativos se entienden y trabajan como procesos emergentes precisamente apoyados en los nuevos paradigmas (Fried Schnitman, 1994, 2002a; Fried Schnitman y Schnitman, 2000a). A continuación explicitamos una síntesis de los supuestos, principios meta teóricos y teóricos que delineamos, los cuales sustentan el concepto de diálogo generativo, sus metodologías y herramientas:

– *Construcción social del conocimiento, la inteligibilidad y el sentido en el diálogo.* Todo recorte de la realidad significativa depende del recorte particular de su mundo que realizan los actores sociales en las conversaciones y coordinaciones de significados y prácticas que sostienen. Nuestras descripciones, diálogos y acciones conjuntas construyen las organizaciones que habitamos, y somos construídos por ellas y por nuestras conversaciones. Dado que somos capaces de sostener diferentes tipos de diálogo y coordinaciones, una característica de la perspectiva generativa y sus herramientas consiste en trabajar con la transformación de los diálogos y esta reconstrucción social de la realidad (Gergen, 1996) para pasar a formas de organización adecuadas a sus circunstancias. Tenemos esa flexibilidad. Las organizaciones pasaron de ser estructuras para constituirse en procesos conversacionales: son las conversaciones que se sostienen con efectos tangibles. Diversas metodologías se desarrollaron con este concepto, tales como la indagación apreciativa, la indagación generativa, la facilitación de diálogos públicos para la resolución de conflictos.

– *Construcción del conocimiento, la inteligibilidad y el sentido como resultado de las categorías cognitivas o lingüísticas utilizadas por el observador.* Somos capaces de sostener diferentes miradas y realizar diferentes distinciones. Un aprendizaje reflexivo que trabaje sobre los supuestos y distinciones que realizamos nos permite construir y reconstruir nuestras premisas y distinciones, nuestras versiones de la realidad y transformar los climas emocionales (Foerster, 1994; Argyris, 1993). En una combinación con el aprendizaje reflexivo los diálogos generativos promueven diferentes círculos de diálogos, que incluyen diálogos internos y externos, diálogos reflexivos y meta aprendizajes (Fried Schnitman y Schnitman, 1998; Senge, 1992).

– *Orden, desorden y procesos de autoorganización.* Los diálogos generativos prestan particular atención a las fluctuaciones y variaciones, y su potencialidad para generar nuevas alternativas o para recuperar y reciclar lo existente. Proveen herramientas con el propósito de desarrollar una mirada apreciativa de las fluctuaciones, las variaciones, lo diverso en tanto tienen la capacidad de convertirse en puntos de partida para procesos generativos. También proveen herramientas para apreciar las posibilidades de las interacciones no lineales y los procesos de cambio exponencial, aquéllos en los que *más genera más*, y –como señalan Madruguer Watkins y Mohr (2001)– pueden promover cambios a la velocidad de la luz.

– *Complejidad y multidimensionalidad de los sistemas humanos y naturales.* La realidad es diversa y compleja, y su configuración depende de las condiciones del contexto siendo una de sus variables la presencia del observador. Basándose en los desarrollos de Niels Bohr (citado por Morin, 1994, p.422) que datan de inicios del siglo pasado y la teoría de la incertidumbre, Morin trabaja la noción de complejidad que nos permite trascender las visiones unidimensionales y hegemónicas; nos orienta hacia la multiplicidad y la diversidad de diálogos y contextos como fuentes potenciales de innovación. Los diálogos generativos proveen herramientas para trabajar con esta complejidad, para construirla cuando resulte necesario, apreciar los diferentes abordajes posibles, y para favorecer procesos creativos y de innovación.

– *Estrategia compleja.* Los diálogos generativos trabajan con la noción de estrategia compleja, a diferencia de la estrategia lineal que caracterizó la Modernidad. Entendemos a la estrategia compleja como la capacidad de sostener el rumbo en condiciones cambiantes. El rumbo está marcado por los propósitos que animan a los actores sociales. Como señala Morin (1994) consiste en mantenerse al timón y ajustar el rumbo en circunstancias inciertas y cambiantes atendiendo a la relación cambiante entre lo interno y lo externo, organización–contextos. Un plan maestro y una estrategia diseñados por un experto ajeno al sistema, se implementan como una fuerza que actúa desde el exterior sobre la organización y sus miembros. La estrategia compleja, en cambio, opera como un partido de fútbol donde un equipo se mueve en condiciones cambiantes y con coordinaciones múltiples. Realiza las coordinaciones internas atendiendo a las coordinaciones del otro equipo y del juego mismo, (coordinaciones externas al interior del equipo), sostiene la coordinación de acciones conjuntas (internas al equipo) que realizan sus jugadores mientras mantienen la mirada global y los objetivos del proceso, efectuando permanentemente los ajustes e innovaciones requeridos. Los diálogos generativos están orientados por los propósitos de la organización que los convocan y el proceso que tiene lugar mientras se producen; impactan sobre la evolución del proceso, la recuperación de recursos o soluciones y/o la producción de lo inédito con la mirada múltiple del ejemplo del partido de fútbol.

– *Eco-auto-organización y auto-eco-organización de los sistemas.* Los diálogos generativos operan con la relación entre las personas y sus múltiples contextos, en un vínculo recíprocamente indisoluble. Las organizaciones y quienes las conforman constituyen un vínculo indisoluble. Las transformaciones generadas en el interior de las personas o en sus relaciones se expanden para crear nuevas ecologías, es decir nuevas formas de organización y contextos, relaciones intra e inter-organizacionales, en muy diferentes niveles y, recíprocamente, las transformaciones ecológicas impactan en las personas. La unidad de análisis es de tipo subjetivo–relacional–contextual (Morin, 1994). Importan las personas, sus relaciones y sus contextos. En un muy breve ejemplo citaremos el trabajo de David Cooperrider (1990) en una consultoría realizada en Brasil en la que convocó a una reunión que denomina *summit* a todos los miembros de una organización, incluyendo proveedores y acreedores, con el objetivo de promover la recuperación de la empresa de una crisis. Todos tuvieron algo que aportar y del aporte colectivo, organizado, surgieron nuevas y muy productivas posibilidades. La implementación de esas posibilidades movió a la empresa de una situación de casi disolución a un florecimiento económico y operativo.

– *Subjetividad y relaciones como procesos complejos*. Los diálogos generativos trabajan con la idea de que nuestras identidades personales y organizacionales no son necesariamente idénticas a sí mismas ni inamovibles. En este sentido trascienden los límites convencionales de unidades con límites precisos y cerrados, así persona, sección, organización, sistemas más amplios, etcétera, tienen múltiples posibilidades incluyendo su transformación en contexto como lo hemos ejemplificado en el punto anterior.

– *Dimensión creativa*. Sostiene que la creatividad atraviesa todas las esferas del accionar humano. Los diálogos generativos se apoyan en la capacidad innovadora para encontrar y/o recuperar acciones y síntesis de significados, visiones y versiones inéditas en los diálogos entre personas y entre equipos en la organización, y entre organizaciones. La búsqueda de la capacidad generativa y creativa de las personas es una actitud permanente (Guattari, 1990, 1994; Cooperrider, 1990; Cooperrider y otros, 2005).

– *Proactividad de las personas*. La construcción social de la persona en modelos previos no necesariamente incluye un sujeto proactivo y participativo en la construcción de sus realidades, y no necesariamente desarrolla las capacidades y competencias necesarias para la creatividad, la participación, la responsabilidad. El modelo generativo desarrolla estos recursos a través de la indagación generativa y la reflexividad sobre los distintos tipos de saberes con los que las personas cuentan para incluirse reflexiva, creativa y proactivamente en sus organizaciones.

– *Identidades y recursos emergentes*. Los diálogos generativos entienden la identidad y los recursos de las personas, grupos y organizaciones como procesos emergentes siempre capaces de trascender los límites de las relaciones, conversaciones, acciones y formas de vida existentes hasta ese momento, y ofrecen herramientas específicas para estas transformaciones.

– *La curiosidad, el interés, la capacidad de escuchar positivamente las diferencias, la reflexividad y la capacidad de innovación* como posiciones y prácticas relacionales a sostener por los participantes caracterizan a los diálogos generativos y sus recursos, dado que se trabaja con modelos donde cuentan los involucrados (modelos heterárquicos) y la noción de múltiples saberes socialmente distribuidos, alejándose del saber concentrado en el experto. Estas prácticas relacionales son imprescindibles, como lo veremos más adelante.

Éstos son algunos de los principios que permiten promover diálogos generativos para afrontar situaciones difíciles y avanzar hacia la construcción de lo común y lo relevante para cada situación específica; para promover la creatividad social que se expresa en nuevas formas de relación, nuevas versiones y visiones de los problemas y del mundo; y para conformar nuevas identidades y nuevas formas de vida de las personas u organizaciones. Estos principios proponen un nuevo marco teórico que avanza hacia la construcción de posibilidades a partir de aquello que resulta consensuado como valioso y significativo por los participantes. Su puesta en acto requiere el desarrollo de competencias específicas.

Libertades que caracterizan a los enfoques generativos

Los diálogos generativos trabajan sobre micro procesos y flujos de conversaciones que promueven libertades y oportunidades en diferentes áreas. Son recursos relacionales para conducir mejores conversaciones, destrezas creativas y capacidades de visualizar el futuro deseado o imaginado que pueden integrarse a diversos enfoques y procesos. Algunas de estas libertades son propuestas también por los modelos apreciativos tal como fueron trabajados por especialistas en indagación apreciativa (Cooperrider, 1990; Cooperrider y otros, 2005; Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

- Participar proactivamente en la generación de posibilidades y alternativas.
- Crear y construir un futuro a partir del presente.
- Reconstruirse, recuperar y reconstruir las relaciones de maneras innovadoras, produciendo posibilidades, identidades y relaciones emergentes.
- Reconocer la diversidad en lo aparentemente habitual y regular, reciclar o innovar; construir relaciones colaborativas.
- Colaborar, expresarse, recuperar recursos implícitos, escuchar lo dicho y expandirlo, ser escuchado, construir conjuntamente, compartir.
- Reconocer valores y recursos como motores comunes.

Principios compartidos por los diálogos generativos y apreciativos

Enunciaremos brevemente algunos de los principios compartidos por los modelos generativos –que se focalizan en la innovación– y los apreciativos –que recuperan los recursos de las personas a partir del reconocimiento de los valores existentes.

- *Principio constructorista.* Como hemos planteado, la construcción de significados recorta el mundo, y éste puede transformarse tanto como las circunstancias lo requieran. Se trata de una relación indisoluble de la conversación con las condiciones locales en el espacio y en el tiempo, y en las tradiciones culturales.
- *Principio de simultaneidad.* Presente y futuro se construyen simultáneamente.
- *Principio creativo.* Es posible crear y también narrar de diferentes maneras, reelaborar, reformular las versiones que utilizamos para comprender el pasado, el presente e imaginar el futuro.
- *Principio anticipatorio.* La forma en que se aborda el presente –es decir, la forma en que se pregunta o se participa– tiene el potencial de construir un futuro.
- *Principio positivo.* Ambos abordajes trabajan con los recursos y la participación de los actores sociales porque entienden que ellos pueden recrear proactivamente las condiciones de sus vidas, organizaciones, comunidades, etcétera.

La perspectiva generativa también revisa reflexivamente las premisas y los supuestos para construir mejores conversaciones.

Diálogos generativos: desde los problemas a la creatividad

Denominamos *creación dialógica* a la construcción gradual en el tiempo de innovaciones mediante el diálogo reflexivo y el aprendizaje conversacional en grupos humanos. Estos procesos se caracterizan por construir lo inédito, expandir, reciclar y recuperar lo existente; saber mirar, apreciar, construir enlaces, articular nuevos procesos, revisar aprendizajes; tanto la capacidad de ver la posibilidad y construir la innovación como de recuperar lo importante. En el desarrollo del proceso las personas o grupos llegan a ver, experimentar, describir, vincularse y posicionarse de una manera diferente frente a los propósitos y procesos que los convocan. Este enfoque centrado en los diálogos generativos considera a la creación de significado, la experiencia y el conocimiento como procesos constructivos frente a acontecimientos específicos, los actos y episodios tienen la capacidad potencial de transformar las pautas de relación social desde su interior y de acuerdo a las necesidades de la organización. Construir nuevas posibilidades, un rumbo de acción específico y nuevas realidades. Los episodios con posibilidad de expandir, transferir o crear nuevos significados y prácticas devienen núcleos alternativos que pueden desarrollarse como contextos privilegiados de interpretación y práctica, y transformar las relaciones sociales y realidades desde su interior. En esta perspectiva la indagación, las herramientas y recursos para promover diálogos generativos se focalizan en cómo se generaron tales episodios. Los diálogos generativos intentan promover núcleos de cambio y la recuperación de recursos. En su implementación, que no es lineal, nos guían las siguientes preguntas: ¿Cómo emerge y se consolida una innovación para convertirse en un contexto principal de práctica o significado? ¿Qué coordinaciones discursivas y sociales producen estos desarrollos? ¿Qué contextos o condiciones facilitan la emergencia y el sostén de las nuevas posibilidades de significado y acción? ¿Cuáles son las posibilidades y cuáles las diferencias que producirían si se implementaran? ¿Cuáles son las condiciones específicas de implementación?

Los diálogos generativos se constituyen mediante dispositivos teóricos y prácticos para facilitar la emergencia de posibilidades en el diálogo (Fried Schnitman, 2002b; Fried Schnitman y Schnitman, 2000b-c). El diálogo generativo expande las habilidades de los participantes para reconocer tanto aquello que han hecho bien como sus recursos, sus relaciones y la conectividad, la importancia de escuchar y expresarse, el reconocimiento de lo positivo, de la diversidad, de incorporar al otro, de expandir lo dicho y escuchado, y reconocer y distinguir los diferentes contextos. Este proceso involucra un posicionamiento ético basado en la coparticipación colaborativa de quienes están involucrados y comprometidos en revisar los límites de los procesos y los procedimientos implementados o visualizados; tiene la potencialidad de movernos más allá de los límites de lo que pensamos, decimos o hacemos mediante la expansión de las modalidades que hemos conformado en nuestras vidas y organizaciones; allí reside su potencial transformativo.

En los procesos generativos se promueve la co-construcción de opciones para facilitar el abordaje de situaciones problemáticas transformando la descripción, la visión y el registro de posibilidades. Dicha transformación permite una acción creativa. En este proceso el aprendizaje tiene lugar mientras los participantes exploran las acciones que han iniciado, las perspectivas que utilizan, las elecciones que realizan y los valores que los guían realizando así nuevos aprendizajes y sosteniendo un nivel reflexivo y la apertura en el diálogo. No hay culpables; hay mejores conversaciones, posibilidades y cursos de acción. A partir de ciclos generativos se abren nuevas oportunidades en el diálogo; también pueden surgir por el reciclado y síntesis de conocimientos previos o por la experimentación. Para ello, el profesional deberá permanecer atento a las transformaciones que tienen lugar. Un proceso generativo relaciona aprendizaje e innovación y puede ser iniciado desde diferentes puntos de partida. Más allá del punto desde el cual se inicia, todo ciclo generativo requiere observación, experimentación, reflexión y reconocimiento de la innovación. Las personas experimentan este proceso como una fuente de *empowerment* (recuperación del poder positivo o poder de gestión), innovación, bienestar y nuevos recursos. El efecto que promueve en las personas es de bienestar y reconocimiento, que a su vez conduce a mejores *performances*. Los efectos sobre las personas han sido estudiado por la psicología positiva, sobre los equipos por Marcial Losada y sobre el liderazgo por diferentes autores.

Esta perspectiva entiende la comunicación y el aprendizaje como generativos, facilitando la co-construcción de procesos en los que emergen opciones inéditas frente a los problemas y transformando la experiencia del problema. Esta transformación permite acciones creativas para alcanzar los propósitos deseados. El aprendizaje tiene lugar cuando los participantes exploran las acciones iniciadas, las elecciones realizadas y los valores que los guiaron.

En el diálogo surgen oportunidades para el despliegue de ciclos generativos que pueden iniciarse desde el diálogo mismo, desde el reciclaje de la experiencia, la experimentación, la síntesis de aprendizajes en la construcción de nuevos conocimientos, etcétera. Este proceso invita a permanecer alerta a las transformaciones que pueden incrementar gradualmente nuestras alternativas y promover giros productivos en la conversación. Un ciclo generativo vincula aprendizaje e innovación mediante distintos tipos de procedimientos constructivos. Los procedimientos que pueden tener lugar en el diálogo incluyen:

- *innovaciones* mediante la vinculación de diferentes temas en el diálogo,
- *desarrollo de nuevos temas* mediante la transformación de comentarios en temas centrales, o la integración entre temas diversos,
- *descubrimiento de lo novedoso* en lo que acontece, lo actuado, lo dicho o escuchado,
- *introducción de visiones de futuro* y la reafirmación de las personas como productoras de conocimientos y prácticas,
- *formulación de nuevos significados*, argumentos inéditos o trascendentes y maneras de narrar una situación.

También podemos construir mediante nuestra habilidad para innovar y experimentar, así como mediante la posibilidad de expandir nuestro conocimiento implícito o utilizarlo de manera innovadora. En todas estas instancias podemos expandir nuestras habilidades, mejorar nuestras acciones o nuestra comprensión mientras tienen lugar. Si uno está atento a las posibilidades puede reconocer las oportunidades para innovar, identificar los eventos inesperados y las transformaciones en el diálogo, transformar el conocimiento implícito en explícito y utilizar los recursos existentes de manera novedosa.³

Los profesionales facilitamos el diálogo generativo a través de la utilización de la conversación y el aprendizaje como medios de conexión, innovación y coordinación de acciones. Este proceso es transformativo porque los participantes pueden reflexionar acerca de sí mismos, del proceso y sus resultados, y esto hace una diferencia en sus acciones futuras. Restablece una escena de personas con una relación como sujetos-agentes que pueden ejercitar su capacidad de aprender e innovar a efectos de manejar los diferentes problemas que la vida les presenta. Y habilita al profesional para reconocer y colaborar en la selección de alternativas.

³ Otros recursos generativos vinculados con la narrativa, el aprendizaje, tipos de saberes, empowerment, construcción de sujetos, construcción de futuros, etcétera, puede encontrarse en Fried Schnitman y Schnitman, 2000c.

Preguntas generativas

Las preguntas generativas –una de las herramientas generativas– abren espacios e identifican las nuevas posibilidades de acción, y el proceso por el cual los participantes reconocen su propia capacidad y la de los otros para construir alternativas. Tienen numerosos objetivos, incluyendo la facilitación y reconocimiento de nuevas posibilidades, la expansión de las habilidades de los participantes para reconocer lo novedoso, la invitación a los participantes a identificar los ciclos generativos y reflexionar sobre ellos y sobre la participación de cada uno en la construcción de alternativas, a construir mejores conversaciones, incrementar el registro para colaborar e innovar. Por ejemplo, cuando alguien describe un evento o una conducta nueva o inusual, se pueden formular preguntas del tipo de las siguientes: ⁴

¿Ha sucedido algo novedoso que llamara su atención?

¿Qué nuevas posibilidades tuvieron lugar?, ¿qué notó?, ¿qué diferencias reconoce?, ¿cómo las reconoce?

¿Cómo contribuyen esas posibilidades a la comprensión y el desarrollo de la situación presente? ¿Qué posibilidades se abrirían a futuro si se implementaran?

¿Qué posibilidades para nuevas acciones ofrece lo que ha ocurrido/escuchado/pensado/observado?

Si estas posibilidades se incorporaran a su vida cotidiana/comunitaria/laboral, a los proyectos laborales que lo ocupan

¿qué cambios podrían producir?, ¿cuáles si se expandieran?, ¿cuáles si las implementara?

¿Cómo impactan –o podrían impactar– las nuevas posibilidades en la situación actual?

¿Qué podrían significar a futuro?, ¿cómo imagina el futuro?, ¿qué transformaciones podría imaginar?, ¿cómo las implementaría? ¿Cuáles son las áreas grises que aún necesitan mayor claridad?

Desde esa perspectiva, ¿cómo podrían expandirse los intereses personales, los compartidos, los de la organización?

¿Dónde convergen? ¿Dónde divergen?

En el curso de este proceso, ¿qué despierta su curiosidad y lo invita a profundizar la exploración?

¿Cuáles son sus interrogantes, dudas e incertidumbres?

¿Qué síntesis novedosas podría pensar considerando su perspectiva?, ¿considerando las diversas perspectivas? ¿Qué iniciativas podrían tener lugar?

Además de expandir las posibilidades, las preguntas generativas consideran el entramado relacional donde se construyen y disuelven los problemas, también crean sinergias. Estas preguntas pueden incluir:

¿Qué escuchó decir al otro? ¿Cómo imagina que se siente el otro?

¿Él/la propuso algo novedoso para usted? ¿De la situación surgió una posibilidad novedosa? ¿Qué aporta? ¿Qué resultó novedoso? ¿Qué lo estimula a considerar? ¿Qué podría usted incorporar? ¿Qué más podría aportar?

¿Qué encuentra de diferente en la posición del otro en relación con las posiciones previas? ¿O con las que están considerando conjuntamente?

¿De qué manera se sintió escuchado? ¿Puede escuchar? ¿Qué escucha como novedoso?

¿En qué situaciones nuevas puede verse involucrado? ¿Qué situaciones nuevas puede imaginar a partir de este diálogo en relación con el proyecto que los ocupa?

¿Cómo podrían beneficiar a todos los participantes o a la situación específica las nuevas posibilidades y la comprensión mutua? ¿Qué otras personas se beneficiarían y cómo? ¿Cómo se beneficiaría la organización?

¿De qué nuevas formas podrían conversar/escucharse/expresarse entre ustedes y con otros?

¿Cómo podría cada participante específicamente involucrarse en la construcción de posibilidades? ¿De qué otra manera podría él/la hacerlo? ¿Cómo implementaría estas posibilidades en acciones o proyectos específicos? ¿Qué síntesis serían útiles e innovadoras?

¿Qué podría facilitar un cambio favorable en la relación entre personas, secciones u otras organizaciones en los procesos que los ocupan? ¿Cómo podrían implementarse esos cambios?

⁴ Las que incluimos son ejemplos de tipos de preguntas pero no constituyen un interrogatorio estructurado. Las preguntas que se proponen están informadas por la conversación, son “a medida” y adecuadas para la conversación, la historia y el lenguaje del/os participantes.

¿Sobre qué desearía expresarse o escuchar aun más?

¿Qué podría facilitar un cambio en un problema específico (por ejemplo el clima) de la organización?

Las preguntas generativas también pueden utilizarse para identificar el conocimiento implícito de los participantes. A través del reconocimiento de qué saben y qué no saben acerca de sus problemas, diferencias y/o soluciones posibles, los participantes crean plataformas para el cambio. Por ejemplo, el saber cómo es generalmente un tipo de conocimiento implícito en una acción; nosotros “sabemos hacer” sin pensar acerca del conocimiento involucrado. Este conocimiento implícito puede hacerse explícito mediante preguntas generativas que incorporen descripciones y reflexiones sobre una acción dada, entendiendo a los diálogos como acciones. Son ejemplos de preguntas generativas sobre ese conocimiento:

¿Qué identifica o reconoce como sin precedente en esta situación?

¿Qué sabía pero ahora sabe que lo sabe?

¿Qué aprendió?

¿De qué nuevas habilidades dispone? ¿Cómo se originaron?

¿Cómo reconoció los nuevos desarrollos, posibilidades y perspectivas? ¿Qué oportunidades abrieron? ¿Cómo podrían ser implementados? ¿De qué manera podrían usted y los demás contribuir a su implementación y mantenimiento?

¿Qué nueva dirección/acción propone? ¿Cómo la describiría? Si fuera implementada, ¿qué posibilidades para la acción podría abrir? ¿Cómo se conecta con la/s otra/s acción/es propuesta/s?

¿Cuán bien/Con qué claridad considera que pudo transmitir aquello que sería importante para usted? ¿Cuán bien/Con qué fidelidad considera que escuchó aquello que expresó/aron el/os otro/s? ¿Cuán bien puede escuchar lo importante para otros?

¿Cómo podría escucharlo o considerarlo si contemplara aspectos que no ha podido considerar hasta ahora?

¿Se sorprendió por alguna de sus acciones en una situación?

¿Le interesaría considerar otras posibilidades para el futuro/para este proyecto? ¿Qué vislumbra como posibilidades?

¿Qué le gustaría que sucediera? ¿Qué tendría que hacer cada uno de ustedes para que eso fuera posible? ¿De qué manera podría llevarse adelante? ¿Qué tendrían que dejar de hacer? ¿Cómo lo imagina?

Posición del profesional o miembro de una organización

En el diálogo generativo el lugar del profesional, los jefes, líderes o miembros de equipos es el de facilitador o participante de un proceso que provee de nuevas posibilidades para la acción y la interacción. Para comenzar este proceso las personas necesitan posicionarse adecuadamente y preguntarse cómo pueden invitar y facilitar que los participantes y ellos mismos:

- dialoguen con su propia experiencia,
- reconozcan, elaboren, investiguen y expandan las nuevas posibilidades,
- reflexionen acerca de las agendas existentes (personales y comunes) y las posibles delineadas por las posibilidades emergentes,
- hablen con el otro, en tanto cada uno habla por sí mismo, acerca de las posibilidades emergentes,
- busquen en las posibilidades emergentes intereses compartidos en relación con el proyecto que los convoca,
- expresen sus incertidumbres, áreas grises, dilemas y dudas relacionados con esas posibilidades,
- investiguen perspectivas que transformen la manera de expresarse de cada persona, su visión acerca del conflicto y el marco compartido en el que consideran y formulan las diferencias y convergencias,
- elaboren coordinaciones posibles sin desestimar las diferencias,
- puedan encontrar un curso productivo para la conversación,
- puedan reconocer lo positivo, lo diferente, las variaciones y nuevas posibilidades de implementación,

- puedan escuchar y expresarse mejorando la calidad del diálogo,
- puedan reconocer y promover diversos tipos de aprendizajes significativos para una situación específica incluyendo el aprendizaje transformativo (que nos lleva a visualizar qué necesitamos transformar para innovar)
- identifiquen sus nuevas competencias.

Investigación en acción

En los contextos donde se desarrollan diálogos generativos los profesionales, consultantes, jefes, directivos, líderes o miembros de equipos desempeñan roles diferentes a los que tienen en otro tipo de contextos. Aquí el foco es la generatividad, el reconocimiento y la apreciación de los recursos mientras que en otros contextos requerirán otras competencias. Una cultura organizacional que propone la creatividad, el aprendizaje, el reconocimiento de recursos y la innovación crea condiciones que promueven la evaluación total a 360°, la confianza y el clima emocional necesario para la participación, la construcción de redes de conocimiento y, básicamente, la capacidad de vivir situaciones laborales con compromiso y bienestar. Quienes participan en diálogos generativos –profesionales y todos los miembros de la organización– lo hacen como miembros de un equipo colaborativo (Fried Schnitman, 1999; Fried Schnitman y Schnitman, 2000b-c) que aprende desde sus propios procesos e interacciones. Ese equipo puede incluir otras personas significativas como así también otros profesionales y miembros de la organización que pueden ser convocados, deviniendo en una comunidad capaz de explorar las convergencias y divergencias, de utilizar la diversidad y las diferencias para desarrollar recursos y crear posibilidades inéditas. En esencia, el equipo se comporta como un “espacio de trabajo” que explora soluciones a los problemas presentes y genera innovaciones. Los miembros del equipo realizan investigación *en acción* a efectos de comprender mejor el espectro de alternativas disponibles y los nuevos recursos vinculados con el aprendizaje que aporta cada uno de ellos y en conjunto. En este proceso, los participantes revisan sus experiencias previas y seleccionan qué les ha resultado útil y qué puede ser “reciclado” o transformado. Éste es un proceso reflexivo en el que todos los participantes consideran qué está sucediendo, cuáles son las oportunidades disponibles, qué procedimiento es adecuado y qué vislumbra cada uno para sí, para los otros involucrados y para los proyectos. Tanto en el diálogo como entre diálogos o reuniones, los participantes pueden experimentar con las ideas que emergen desde el diálogo, ejercitando las nuevas posibilidades y herramientas.

Los participantes en este tipo de proceso consideran que todos y cada uno ellos son hábiles para generar opciones, aprender nuevas habilidades, seleccionar sus objetivos y avanzar hacia ellos. Así, las personas pueden reconocer, evaluar y modificar las posibilidades de diferentes maneras: pueden revisar sus respuestas y la selección de alternativas consideradas, reconocer las innovaciones, evaluar su adecuación a los contextos, reconocer las oportunidades que cada una ofrece, revisar sus opciones conjuntamente y los criterios para seleccionar unas por sobre otras, como también examinar el proceso con que las construyeron y los requerimientos de su implementación. A través de este proceso reflexivo los participantes identifican los propósitos y valores que organizan sus percepciones y acciones y, mediante este aprendizaje también identifican las innovaciones completando así ciclos generativos, y pueden transformarse a sí mismos y sus circunstancias y reconocer lo que han creado.

Procedimientos generativos

Los procesos generativos abren senderos posibles entre imposibilidades que conectan lo existente de manera inesperada o descubren lo inesperado en lo existente. Como hemos planteado (Fried Schnitman y Schnitman, 2000d), el significado del concepto generativo implica una creación donde nuevas formas de atribuir significado, coordinar o actuar se ordenan, coexisten y transforman en sintaxis inesperadas; señalamos que en estos procesos se produce una negociación, mediación o síntesis entre significados y comprensiones diversas. En la perspectiva generativa expandimos este recurso del diálogo hacia un dispositivo que sustenta diferentes procedimientos y metodologías.

La creatividad, una característica de los contextos generativos, permite a las personas posicionarse activamente frente a problemas a resolver, a conflictos y otras situaciones que se presenten, y reflexionar acerca de cómo desean o visualizan que una posibilidad que aún no es comience a ser; también se pregunta sobre las condiciones y posibilidades de implementación. Las personas interrogan y se interrogan, crean y nutren la posibilidad con sus aspiraciones, sus valores –aquello que es importante–, sus logros, imaginación y experimentación; hay una comunidad proactiva que indaga las diferencias como una oportunidad, considera opciones, participa, delibera y decide responsablemente.

En esta sección presentamos un conjunto de *procedimientos* para la generación de recursos, la innovación, la gestión de situaciones difíciles incrementando los recursos de los participantes. Estos procedimientos se distinguen por sus abordajes, participantes, propósitos y los procesos que ponen en acción. La distinción que proponemos a continuación caracteriza cuatro tipos de procedimientos que no son excluyentes de otros diseños posibles.

En todos estos procedimientos utilizamos el concepto generatividad como la síntesis inédita de significados y coordinaciones, y la creación de espacios intermedios entre personas, sectores, organizaciones o los procesos mismos. *Es decir, la creación de lo posible a partir de lo existente produciendo un desplazamiento hacia el reconocimiento del otro y la creatividad social.* Las destrezas se aprenden durante el proceso y son un recurso para promover nuevas relaciones de colaboración y para administrar eficientemente las relaciones, las sinergias y las diferencias. Se incrementa así la capacidad de coordinación y la organización de redes y ecologías sociales que amplía y recupera recursos de la organización y de sus miembros modificando el clima emocional y productivo; se promueve la creatividad social para producir posibilidades inéditas y/o recrear lo existente a partir de valores y recursos, expandiéndolos mediante la construcción de proyectos novedosos y su puesta en acto.

Los procedimientos que proponemos pueden operar como núcleos de cambio que promuevan mejores conversaciones en relación con el tema central que los convoca; conversaciones más eficientes y operativas, aprendizajes, adquisición de nuevas destrezas, nuevas formas de coordinación o de innovación. En la dirección inversa, las innovaciones pueden facilitar nuevos aprendizajes y la adquisición de destrezas específicas, e incrementar la coordinación de acciones conjuntas y la capacidad para resolver problemas.

1. *Facilitación de prácticas dialógicas generativas:* las personas o grupos involucrados trabajan con un tercero que facilita un proceso en el que pueden desarrollar diálogos generativos para explorar posibilidades productivamente, producir innovaciones y construir mejores conversaciones. Las preguntas generativas facilitan una mejor escucha, la expresión y el reconocimiento del otro, expanden la capacidad de identificar lo positivo, las tramas comunes y los sentimientos positivos, y promueven mejores habilidades para resolver situaciones y una visión más amplia.

2. *Aprendizaje de competencias y destrezas* conformados por personas o equipos que reciben formación y entrenamiento para incorporar perspectivas y destrezas generativas a su propio funcionamiento, y mejorar sus posibilidades de trabajo, incrementar sus posibilidades de colaboración, mejorar la coordinación de acciones conjuntas y afrontar situaciones de conflicto positivamente, sin intervención de terceras partes una vez que el proceso de formación ha finalizado; las destrezas y competencias adquiridas durante el entrenamiento también mejoran la capacidad de participación y de sostener conversaciones más productivas dado que las personas o grupos pueden utilizar recursos apreciativos, transformativos y generativos en el manejo de sus relaciones.

3. *Coordinaciones entre sectores o sistemas:* en este caso nos referimos a un conjunto de sistemas que trabajan con un fin común o cuya tarea requiere coordinaciones. Basados en prácticas generativas o de facilitación de las relaciones entre los sistemas, promueven nuevas ecologías sociales caracterizadas por la capacidad de operar conjuntamente en pos de resultados comunes. En el breve ejemplo que ofrecimos sobre la empresa en crisis en la transformación organizacional colaboraron todos los miembros de la organización así como proveedores,

acreedores y otros vinculados a la misma. Se caracterizan por la capacidad de asociación, la conformación de redes, la optimización del consenso, la coordinación en los objetivos comunes y una utilización más eficiente de los recursos en muy diferentes áreas, incluyendo empresas, organizaciones (salud, justicia, educación, comunitarias, etcétera), más allá de otras funciones que también puedan cumplir. En las nuevas ecologías sociales los diferentes sistemas involucrados trabajan colaborando en sus interfaces, propósitos, acciones y vínculos. Esto puede incluir otras organizaciones con las que la empresa esté conectada, filiales, proveedores, acreedores, etcétera.

4. Sistemas generativos: la innovación es el propósito que aúna personas, grupos o equipos, o eventualmente diversas organizaciones, que incluyen en su dinámica la creación de enlaces inéditos permitiendo el despliegue de nuevas posibilidades instrumentales ⁵; estos sistemas incrementan las posibilidades de producir innovaciones y nuevos conocimientos.

Habilidades y destrezas generativas para la comunicación

En los distintos procedimientos generativos el énfasis se ubica en las habilidades para la facilitación entre los participantes, la capacitación en el uso de las mismas, la síntesis de recursos en la organización de ecologías sociales, las habilidades comunicacionales y el manejo de procesos grupales para producir innovaciones. En todos estos procedimientos se pueden producir conversaciones novedosas, nuevos procesos de participación y síntesis inéditas. Encontrar la manera y la oportunidad para iniciar una conversación en la que otro pueda escuchar, saber expresarse y reconocer los objetivos y propósitos es tan crucial como la información que se transmite.

Cuando se trabaja con procedimientos generativos las innovaciones no sólo se descubren sino que pueden construirse activamente, reconociendo las posibilidades existentes en nuevas combinaciones y maneras alternativas de ver la realidad. Se transforman también las ideas centrales sobre el cambio en sistemas humanos, girando el foco: 1. *desde la resolución de problemas hacia el reconocimiento y expansión de aquello que funciona bien*; 2. *desde el conflicto hacia aspectos positivos, los recursos y expectativas como fuente de nuevas oportunidades de cambio*; 3. *desde la situación problemática en el presente hacia la capacidad de construir el presente a partir del futuro proyectado/deseado*.

Estos procedimientos integran el valor pragmático con la capacidad generativa y transformadora, restauran a las personas como activos co-constructores de sus realidades. Proveen perspectivas renovadas para la participación de los actores sociales, para incrementar su capacidad de iniciar acciones novedosas, para actuar como protagonistas al afrontar y resolver dilemas, para incrementar la participación, pertenencia y responsabilidad, como así también para formular nuevas y mejores descripciones acerca de los sistemas que conforman, de qué necesitan encarar o resolver, de los proyectos o procesos que los convocan y de su propio lugar en ellos. Expanden también el lugar y la perspectiva del profesional involucrado, invitándolo a interesantes reflexiones sobre la práctica. En este proceso, el campo conversacional mismo deviene generativo, permitiendo esbozar un repertorio de intervenciones para trabajar con procesos emergentes, transformando problemas en posibilidades y expandiendo los recursos.

5 Ejemplos de estos sistemas son el diseño de comunidades que aprenden (Senge, 1992), la organización de comunidades dialógicas (Isaac, 1999) y la organización de sistemas generativos (Fried Schnitman y Schnitman, 2000b-c), la indagación apreciativa (Cooperrider y otros, 2005; Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

La capacidad generativa del diálogo ofrece posibilidades no anticipadas, transforma potencialidades en nuevas realidades operativas y existenciales, y acerca la experiencia de gestión al carácter abierto y siempre incompleto del aprendizaje y la creatividad social. ¿Qué se monitorea en relaciones u organizaciones que transitan procesos generativos? Precisamente el proceso de transformación de las conversaciones, la recuperación y generación de recursos –personales, grupales, organizacionales–, una consideración más rica y efectiva de las posibilidades, el desarrollo de vínculos sociales para el afrontamiento⁶, la puesta en acto de soluciones y caminos viables para resolver dificultades o promover innovaciones, su implementación y evaluación, y la transformación de la emocionalidad de la organización. Se estará atento a los episodios de cambio y a los de estancamiento, guiado por la construcción de un futuro acorde a los propósitos de los participantes y los problemas o situaciones a considerar.

Diálogo y generatividad: ¿de qué hablamos cuando nos referimos al diálogo?

Diálogo es un término que alude a la co-creación de significados a través de –y entre– cierto número de interlocutores. La comunicación no es un vehículo para la transmisión de información sino un proceso constructivo. Si bien el diálogo se apoya en el lenguaje, también lo excede.

Todo diálogo es singular (Bakhtin, 1981, pág. 258; 1986). Quien escucha no sólo comprende lo dicho sino que al mismo tiempo capta a quién va dirigido, lo relaciona con su propia trama compleja de supuestos y propósitos, e imagina cómo responde la elocución a futuras elocuciones de posibles interlocutores y a qué tipo de respuestas invita, lo evalúa e intuye cómo podría ser comprendida por otros. No se trata de mejorar la comunicación sino de conducir y participar en conversaciones con foco, propósitos y devenir claros.

En suma, toda comunicación está siempre dirigida a otro. De esta manera, una elocución es siempre construida “entre” personas –por lo menos dos: quien escucha y quien habla, quienes se incluyen recíprocamente en la formulación de aquello que es dicho. Quien participa en un diálogo no sólo considera al destinatario sino que también incorpora sus posibles respuestas en la formulación de lo que está diciendo. Un diálogo no es una suma de monólogos, una transmisión de mensajes, una *performance* individual, ni la transmisión de un mensaje; por ejemplo, un memo, una instrucción pueden ser necesarios pero no constituyen un diálogo ni tienen asegurada la recepción adecuada. Bakhtin expande la noción de diálogo y sugiere que “el otro” puede ser tanto otra persona como uno mismo, una producción, un proceso, un producto, otro diálogo, un tema. Como señala Gergen, sólo hay diálogo cuando el otro a quien una elocución va dirigida responde suplementando lo dicho.

Cada elocución de un diálogo es un enlace en una red de diálogos, simultáneamente posibilitada y limitada por enlaces precedentes y futuros. Algunos enlaces que preceden a una conversación pueden ser distantes respecto de la conversación inmediata; otros, cercanos. Se intersectan creando posibilidades novedosas (Bakhtin, 1986). Quienes trabajan en esta perspectiva necesitan adquirir o actualizar competencias para reconocer secuencias, recuperar diálogos pasados o construir otros a futuro.

Un diálogo es un proceso formativo de mundos sociales, una conversación generativa con lugar para diversas voces y en la que las personas están integralmente involucradas en intercambios y entramados de ideas, pensamientos, opiniones y sentimientos. Es *en y a través* del diálogo que se pueden modificar las relaciones entre los participantes o crear nuevas realidades. Y esto se aprende y se monitorea.

⁶ Afrontamiento: hacer frente a los problemas de manera coordinada y productiva, focalizándose en lo que es preciso resolver (Fried Schnitman, 2005).

En síntesis, quien utiliza una perspectiva generativa se apoya en tramas y enlaces novedosos que le permiten trabajar en la construcción de diálogos innovadores, posibilitadores y de implementación, Está muy atento al proceso que sigue el diálogo y a que toda unidad comunicacional requiere al menos dos hablantes y sus respuestas recíprocas. Este ciclo se completa con un proceso de evaluación que recupera lo positivo y ajusta lo necesario.

Hemos planteado que la perspectiva generativa privilegia las oportunidades emergentes singulares de cada proceso, y facilita a los participantes el desarrollo de habilidades para reconocerlas, investigarlas, implementarlas y aprender a partir de las mismas. El profesional y los participantes atentos a los episodios puntuales –microprácticas y microdiálogos– pueden trabajarlos como oportunidades a ser desarrolladas, como puntos de partida apropiados para la indagación de nuevos enlaces. No sólo se trata de reconocer y trabajar con lo recuperado o lo inédito, también son importantes las competencias para promover síntesis y enlaces.

Esta capacidad generativa del diálogo ofrece posibilidades no anticipadas ni pensadas, transforma potencialidades en nuevas realidades operativas y existenciales, y acerca la experiencia al carácter abierto y siempre incompleto del aprendizaje y la creatividad.

El enfoque generativo incorpora a la innovación una ecología de la virtualidad, aquello que es posible pero no existe aún. Es un emprendimiento que, desde la diversidad y a veces la diferencia, construye una gama de prácticas y significados entre lo que es y lo que podría ser, proyecta caminos posibles hacia un futuro, explora las bifurcaciones, las múltiples alternativas y utiliza las variaciones y la aleatoriedad para crear novedad.

El diálogo generativo como ética-en-acción: ética empresarial y organizacional

La propuesta de la perspectiva generativa también se relaciona con la ética. Silvia Rivera, una filósofa argentina que investiga la relación entre el lenguaje y la ética en la obra de Wittgenstein, provee de bases para este trabajo. Rivera (2001) sugiere que aunque el *Tractatus* (Wittgenstein, 1979 citado por Rivera) está más conectado con el análisis del lenguaje, puede ser considerado como un libro sobre ética. Según Rivera, en el *Tractatus*, Wittgenstein sostiene que no podemos hablar acerca de la ética, sólo podemos ejercitarla examinando los supuestos inherentes en los límites del lenguaje que usamos. Wittgenstein retoma más tarde el tópico de la ética en *Investigaciones filosóficas* (Wittgenstein, 1988 citado por Rivera), donde propone que participamos en múltiples juegos de lenguaje⁷ entrelazados: diferentes, complejos y conectados a través de tramas de palabras y acciones. Estos juegos tienen una fuerza constitutiva que plasma la forma de la vida de relación en la que participamos y es importante reconocerlos.

La ética deviene entonces un ejercicio constante de reflexión acerca de cómo construimos sentido, cómo nos relacionamos y cómo exploramos nuevos espacios relacionales para recrear significados. Emergen nuevas formas de coordinación de acciones e inteligibilidades a través de la resignificación de nuestras formas de vida. Las resignificaciones son la tarea de sujetos y empresas en relación, evolucionando juntos en ecologías interconectadas; por ejemplo, un tema tan sensible como el impacto medioambiental de actividades productivas puede ser tenido en cuenta, o no, por una empresa. El lenguaje, las acciones y las relaciones están entretejidos y corporizados en juegos relacionales que son constitutivos de nuestras vidas; estos juegos tanto nos limitan como nos abren posibilidades. La lógica con la cual trabajamos implica saber reconocer el juego y sus reglas, participar en múltiples juegos transformándolos cuando resulte necesario; precisamente la multiplicidad nos permite transitar entre juegos y hacia síntesis inéditas.

⁷ “Llamaré también ‘juego de lenguaje’ al todo formado por el lenguaje y las acciones con las que está entretejido” (Wittgenstein, 1988, p. 25).

Rivera propone, entonces, que la ética es un ejercicio constante de indagación que provee de los límites de nuestra descripción del mundo y las acciones que resultan posibles. Precisamente esta *ética-en-acción* nos permite trabajar en los límites de las descripciones y el lenguaje que usamos, las acciones que posibilitan y la manera en que vivimos y afectan nuestras vidas. Mediante la exploración de los límites de nuestros juegos de lenguaje también podemos reconocer nuestras responsabilidades relacionales, su producción, sostenimiento y revisión, así como las relaciones y realidades que repentinamente son limitantes. Si establecemos una posición generativa, podemos diseñar nuevos juegos, trascender sus límites y explorar nuevas posibilidades, encontrar nuevas descripciones, transformarnos, constituirnos como sujetos emergentes. Participamos en diversos juegos, a veces simultáneamente. Esta diversidad conforma un reservorio de recursos para innovar, recrear, revisar y expandir. Hacemos elecciones cuando nos involucramos en conversaciones, cuando respondemos, cuando estamos disponibles o no para recibir y responder las expresiones de otros, y cuando contamos nuestras versiones y construcciones que elaboramos acerca de la historia o el futuro.

Dado que la innovación es, esencialmente, un juego de lenguaje, es en estas acciones donde participamos generativamente. Necesitamos estar atentos a qué se propone en la conversación, qué juego abre y cómo son recibidas las propuestas para poder transformar las situaciones en las que estamos involucrados cuando sea necesario.

Referencias

- Argyris, C. (1993). *Conocimiento para la acción*. Barcelona: Granica.
- Bakhtin, M.M. (1981). *The Dialogic Imagination. Four Essays by M.M. Bakhtin*. (M. Holquist, Comp.; C. Emerson y M. Holquist, Trads.). Austin: University of Texas Press.
- Bakhtin, M.M. (1986). *Speech Genres and Other Late Essays*. (C. Emerson y M. Holquist, Comps.; V.W. McGee, Trad.). Austin: University of Texas Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine.
- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature*. Toronto: Bantam Books.
- Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, Massachusetts-Londres: Harvard University Press.
- Buckley, N. (1968). Society as a complex adaptive system, en W. Buckley (ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago: Aldine.
- Cooperrider, D. (1990). *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cooperrider, D.L.; Whitney, D. & Stavros, J.M. (2005). *Appreciative Inquiry Handbook. The first in a series of AI workbooks for leaders of change*, Ohio: Crown Custom Publishing, Inc. y San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Drucker, F.P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Nueva York: HarperBusiness.
- Foerster, H. von (1984). *Observing Systems*. Seaside: Intersystems Publications.
- Foerster, H. von (1994). Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós, 91-113.
- Fox Keller, E. (1994). La paradoja de la subjetividad científica, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós, 143-173.
- Fredrickson, B.L. & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Fried Schnitman, D. (1983). *Cultural Issues in Family Therapy: A Systemic Model*. Tesis Doctoral presentada a Wright Institute Graduate School, Berkeley, California.
- Fried Schnitman, D. (1994). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós.
- Fried Schnitman, D. (1995). Hacia una terapia de lo emergente: construcción, complejidad, novedad, en S. McNamee y K.J. Gergen (comps.), *La terapia como construcción social*, Barcelona-Buenos Aires-México: Editorial Paidós, 253-274.
- Fried Schnitman, D. (1999). Navegando en un círculo de diálogos. *Sistemas Familiares*, 15(2), 43-53.
- Fried Schnitman, D. (comp.) (2000a). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica.
- Fried Schnitman, D. (2000b). Introducción. Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 17-40.
- Fried Schnitman, D. (2002a). New paradigms, new practices, en D. Fried Schnitman y J. Schnitman (eds.), *New Paradigms, Culture and Subjectivity*, New Jersey: Hampton Press, 345-354.

- Fried Schnitman, D. (2002b). Perspectivas y prácticas transformativas en el manejo de conflictos, *Sistemas Familiares*, 18(1-2), 101-114.
- Fried Schnitman, D. (2005). Afrontamiento de crisis y conflictos: una perspectiva generativa. *Sistemas Familiares*, 21(1-2), 98-118.
- Fried Schnitman, D. (2006). Diálogos generativos. *Pensando Familias*, 10(2), 25-54.
- Fried Schnitman, D. (2008). Aplicación de los diálogos generativos en algunas empresas sudamericanas. En preparación para *Psicología Organizacional Humana*, revista de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.
- Fried Schnitman, D. & Schnitman, J. (1998). Reflexive models and dialogic learning, *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management*, 9(2), 139-154.
- Fried Schnitman, D. & Schnitman, J. (eds.) (2000a). *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica.
- Fried Schnitman, D. & Schnitman, J. (2000b). Introducción. Expansión de contextos, diseños y prácticas, en D. Fried Schnitman y J. Schnitman (eds.), *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*, Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 17-28.
- Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000c). La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo, en D. Fried Schnitman (ed.), *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*, Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 133-158.
- Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000d). Contextos, instrumentos y estrategias generativas, en D. Fried Schnitman y J. Schnitman (eds.), *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*, Buenos Aires: Editorial Granica, 331-362.
- Geertz, C. (1983). *Local Knowledge*. Nueva York: Basic Books, Inc.
- Gergen, K.J. (1982). *Toward the Transformation in Social Knowledge*. Nueva York-Heidelberg-Berlin: Springer-Verlag.
- Gergen, K.J. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Barcelona: Paidós.
- Gergen, K.J. (2000). Hacia un vocabulario para el diálogo transformador, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 43-71.
- Gergen, K.J. (2002). Foreword, en D. Fried Schnitman y J. Schnitman (eds.), *New Paradigms, Culture and Subjectivity*. Cresskill, NJ: Hampton Press, xi-xv.
- Guattari, F. (1990). *Las tres ecologías*. Valencia: Pre-Textos.
- Guattari, F. (1994). El nuevo paradigma estético, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós, 185-204.
- Isaac, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Broadway-Nueva York: Double Day, Random House, Inc.
- Kuhn, T.S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Latour, B. & Woolgar, S. (1979). *Laboratory Life: The Social Construction of Scientific Facts*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Losada, M. & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- Magruder Watkins, J.M. & Mohr, B.J. (2001). *Appreciative Inquiry. Change at the speed of imagination*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Maruyama, M. (1968). The second cybernetics: Deviation-amplifying mutual causal process. *American Scientist*, 51, 164-179.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. París: E.S.F.
- Morin, E. (1994). Epistemología de la complejidad, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Buenos Aires-Barcelona-México: Paidós, 421-446.
- Pearce, W.B. (1994). Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construccionismo social y de la representación a la reflexividad, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Buenos Aires-Barcelona-México: Paidós, 265-283.
- Pearce, W.B. & Pearce, K.A. (2000). Volverse público: el trabajo sistémico en los contextos públicos, en D. Fried Schnitman y J. Schnitman (comps.), *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 179-212.
- Prigogine, I. (1976). Order through fluctuation: Self-organización and social systems, en E. Jantsch y C. Wadington (eds.), *Evolution and Consciousness: Human Systems in Transition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Prigogine, I. (1994). De los relojes a las nubes, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós, 395-413.
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1979). *La nouvelle alliance: Metamorphose de la science*. París : Editions Gallimard.
- Rivera, S. (2001). La ética en los límites del pensamiento y el lenguaje, *Sistemas Familiares*, 17(3), 88-94.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Waugh, C.E. & Fredrickson, B.L. (2006). Nice to know you: Positive emotions, self-other overlap, and complex understanding in the formation of a new relationship. *The Journal of Positive Psychology*, 1(2), 93-106.
- Wheatly, M.R. (1994). *Leadership and the New Sciences: Learning about Organizations from an Orderly Universe*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003). *The Power of Appreciative Inquiry. A practical guide to positive change*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wittgenstein, L. (1979). *Tractatus logico-philosophicus*, Madrid: Alianza.
- Wittgenstein, L. (1988). *Investigaciones filosóficas*, Barcelona: Crítica.

