

# PSICOLOGIA PARA LA VIDA



**Ignacio Fernández**  
**Jorge Sanhueza**  
**EDITORES**



## Capítulo 5

### **Diálogo e innovación: conversaciones inspiradas**

Gonzalo Muñoz y Joaquín Gaete

El presente capítulo se articula sobre la idea de diálogo generativo y, en particular, sobre las consecuencias que ciertas formas de hablar tienen sobre el proceso de innovación. Su propósito es mostrar que la innovación emerge en conversaciones recursivas y autorreflexivas en el nivel personal, organizacional y de la cultura.

Haremos una revisión crítica del paradigma individual y las metáforas que han gobernado el panorama científico tradicional, y mostraremos que adscribir a ese paradigma para entender cómo se produce la innovación puede ser, hasta cierto punto, contraproducente.

#### **Innovar es introducir una manera de conversar**

El yo del mundo básico yo-tú es diferente de aquél del mundo básico yo-ello. El yo del mundo básico yo-ello emerge como un Ego (...) el yo del mundo básico yo-tú emerge como una persona (...) un Ego emerge manteniéndose aparte de otros Egos. Una persona emerge entrando en relación con otra persona.

Martin Buber, "Yo y Tú"

Nuestro interés es discutir una concepción sobre la innovación con consecuencias prácticas para la vida. La realización de este propósito depende de una sola idea fundamental, cual es que la posibilidad de innovar se juega en el tipo de conversaciones que tenemos con los demás y con nosotros mismos. Esta idea, que para nosotros ha sido particularmente importante en el ámbito de la investigación de

procesos de cambio en psicoterapia, tiene asidero también en otras investigaciones sobre innovación en organizaciones, donde la conversación ha sido, de hecho, la única actividad tangible u observable en la fase inicial del proceso de innovación. En vista de ello, creemos que es posible desarrollar una postura sobre nuestras formas de hablar y evaluar en qué medida somos capaces de generar ese contexto de ambigüedad necesario para que emerja algo distinto, original y novedoso.

Creemos que cualquier intento de manualizar un proceso de innovación representa, por definición, una contradicción lógica. La innovación difícilmente puede ser planificada y es más bien un proceso emergente. En consecuencia, no existe una receta. Si bien no estamos en contra del análisis racional al que un proyecto personal o colectivo debe someterse para mostrar su validez, sí consideramos que hay una contradicción cuando se plantea que es posible sistematizar la innovación, es decir, generar un proceso que de manera sistemática acometa la tarea de innovar.

De acuerdo al enfoque actual de algunas teorías de la personalidad, la sistematización y la innovación son dos modos cognitivos de naturaleza radicalmente distintas. Las personas que pertenecen a la primera categoría son preeminentemente organizadas y predecibles, reticentes a asumir riesgos y que buscan normalmente asimilar la información nueva a lo ya conocido. Por el contrario, una personalidad innovadora se encuentra característicamente disconforme con lo rutinario o lo predecible. Intenta permanentemente transformar el mundo siguiendo sus intuiciones y busca producir experiencias nuevas o resultados imprevistos<sup>1</sup>. Si bien todos tenemos la posibilidad de ser más o menos sistemáticos e innovadores, el ejemplo muestra que a lo menos estamos en presencia de dos dimensiones diferentes que se traducen en dos maneras distintas de acoplarse al mundo.

---

<sup>1</sup> Millon, T. (1997). *Inventario Millon de Estilos de Personalidad* (1era edición). Paidós: Bs.As.

Aunque la sistematización y la innovación son distintas formas de acoplamiento no dependen de un determinante psicológico, estrictamente hablando. No es nuestra intención argumentar en favor de la innovación como una propiedad interna, psicológica o inherente al individuo. Por el contrario, según nuestra perspectiva la innovación se ubica en un espacio intersubjetivo o relacional en el cual las narraciones, que a su vez forman parte de una cultura y de una forma de vida, intersectan para generar un nuevo constructo. Este nuevo constructo excede las posibilidades discursivas de cualquiera de los hablantes, es decir, ninguno de ellos podría haber pensado por sí solo lo que finalmente resultó de la conversación. Es en esta danza o entretejido social que aparece un referente nuevo que viene a ser una síntesis en el devenir de un proceso dialógico en curso. Esto contradice la visión tradicional de la comunicación humana como un intercambio de mensajes que son traducidos por una suerte de procesador interno que entiende el significado de las palabras individualmente y descifra el sentido de las oraciones de acuerdo a un sistema de reglas conocido que pone en relación unos términos con otros. Esta concepción tan arraigada en la cultura es en esencia un impedimento para avanzar en un proceso de diálogo innovador.

### **Metáforas que gobiernan la conversación: del análisis a la interpretación del significado**

El tipo de conversación o lenguaje que usamos para interactuar en el mundo depende de los paradigmas en que estamos situados y los juegos de lenguaje que se juzgan más apropiados al contexto. Es decir, cuando hablamos unos con otros tenemos ciertos supuestos acerca de qué es la comunicación, lo que nos hace focalizarnos en algunos aspectos más que otros. Por ejemplo, la noción de

comunicación efectiva prescribe qué quiere decir ser un hablante competente cuando el fin de la comunicación es maximizar la efectividad del proceso de comunicación. Dar instrucciones claras sería una pieza fundamental de este juego de lenguaje donde lo que importa es que nuestro interlocutor tenga una representación exacta sobre lo que se le ha dicho. Esto es muy importante y nadie pondría en duda que algo que los gerentes tienen que hacer con maestría es comunicarse de modo tal que sus colaboradores estén bien informados sobre qué se espera de ellos o de su trabajo. La pregunta es si este tipo de comunicación es "efectiva" en el ámbito de la innovación, donde parece ser que lo que importa es justamente lo contrario, a saber, crear un espacio de ambigüedad donde los hablantes tengan la posibilidad de definir, en el transcurso de la conversación, sobre qué es lo que están hablando. En una conversación orientada a la innovación el asunto es mantener indeterminado el significado y mantener un espacio abierto donde los términos no están muy claros al inicio, avanzando hacia algo que paulatinamente pueden irse clarificando.

Sin embargo, esta manera tradicional de entender la comunicación orientada hacia la efectividad, que pone el acento en la transmisión precisa de la información, tiene sus orígenes en la historia de la ciencia moderna. Tal vez por lo que valoramos los avances de la ciencia, queremos aplicar sus principios a otros (eventualmente a todos) los ámbitos del conocimiento humano. Sin embargo, podríamos decir que el método de la ciencia moderna es tan solo una manera de acoplarse al mundo, que se relaciona mayormente con lo que llamamos sistematización, cuando discutimos al comienzo los distintos modos cognitivos de la personalidad. Veamos esto un poco más de cerca.

El sueño del espíritu moderno y de la ilustración, inspirados en el lema del "orden y el progreso", puso en el centro el ejercicio de la razón humana. Los

adelantos tecnológicos, entendidos como ciencia aplicada, nos han permitido ejercer una mayor capacidad de control, predicción y transformación sobre la naturaleza. En el seno de la generación de los nuevos descubrimientos científicos, de las nuevas realidades a las que podemos acceder gracias el ejercicio natural de nuestra racionalidad, la innovación es un ingrediente principal. Sin embargo, este tipo de conocimiento, que busca saber para controlar y predecir, de un tiempo a esta parte comienza a mostrar sus límites. El desafío actual consiste en crear las reglas del juego de una nueva manera de producir conocimiento, que sea capaz de incorporar lo alcanzado con la razón técnica, pero que logre dar un paso más allá, hacia lo novedoso.

Por lo tanto, cuando hablamos de comunicación efectiva, uno podría preguntar ¿Qué queda fuera de lo que está incluido en esta metáfora de la comunicación como transmisión precisa de mensajes? Tenemos una forma de vida en la que algunas metáforas o imágenes nos han permitido "ver" algún aspecto de la realidad; pero lo peligroso de una metáfora no es lo que permite "ver" –esa es su virtud–, sino todo aquello frente a lo que nos deja "ciegos". Generalmente esa ceguera se relaciona con pretender que este juego (nuestra metáfora) sea el único modo de jugar. Por ello, creemos que es fructífero indagar en esta primera parte, cuáles son las metáforas que enmarcan nuestras formas habituales de entender el mundo.

Nuestra solución tradicional frente al problema de nuestra ignorancia de la naturaleza, fue plantear que el saber era algo que ocurría adentro de un sujeto que conocía algo fuera de sí mismo. Rorty (1979) bautizó esta manera tradicional de entender el problema del conocimiento como la metáfora de la mente–espejo. En esta metáfora, el sujeto se representa el mundo exterior reflejando en su interior, como en un espejo, cómo es el mundo o la naturaleza. La pretensión de objetividad

se fundamenta en esta metáfora. Ser objetivo quiere decir justamente representarse las cosas tal como son, sin distorsiones. El sujeto, que se representa al mundo en su interior, cumple la función del espejo, y para representarse el mundo debe por tanto estar bien pulido y libre de impurezas que pudiesen alterar su imagen del mundo. Esto garantiza el ser objetivos y reflejar el mundo tal como es allí afuera. Usualmente a este tipo de conocimiento le llamamos un saber acerca de algo, o un “saber que” objetivo.

La pregunta es si la metáfora tradicional sobre la naturaleza del conocimiento humano es útil para el diseño de procesos de diálogo innovadores. Pongámoslo en estos términos: si la función del lenguaje es transmitir información y el significado de las palabras está conectado unívocamente con un referente que tiene un sentido también determinado ¿cómo se explica entonces la novedad?

Para entender cómo la innovación es un proceso fundamentalmente distinto al proceso sistemático de abordar un problema en sus distintas etapas, Lester y Piore (2004) introducen una distinción entre lo que es un proceso analítico versus un proceso interpretativo. “La interpretación es un proceso abierto, tal vez con un inicio pero sin un fin claro (...) Los participantes en una conversación a menudo no tienen idea hacia donde se dirigirá la discusión cuando esta comienza; y aunque lo supieran, esta dirección podría girar en un dirección distinta” (p. 53). La concepción analítica o interpretativa sobre qué es la comunicación humana tiene consecuencias en nuestra concepción de la conversación y, por cierto, en nuestras prácticas dialógicas. Una alternativa es entender la conversación como un proceso analítico, que implica la decodificación de un enunciado en sus distintos componentes y la dilucidación del significado de la frase completa relacionando cada término con un objeto al que hace referencia. Sin embargo, la vida diaria está llena de ejemplos que contradicen de manera notoria esta concepción sobre la comunicación humana.

Imagine que cada vez que un amigo suyo le dice “Buenos días”, usted decodifica este mensaje como un juicio sobre el tiempo de este día en particular, y me extraño de que todos los días este amigo mío encuentre que el “día está bueno” o que “es un lindo día”. O si, pensando en otro ejemplo, cada vez que digo “me muero de hambre”, mis amigos me llevan al hospital para verificar una vez más que esa frase no tiene nada que ver con mi estado de salud. Esta concepción del lenguaje es a todas luces insostenible para entender la innovación desde el punto de vista del diálogo. Pero hay una concepción alternativa, que plantea que ser un hablante competente implica ser capaz de interpretar el significado de una oración, y que este no es un proceso analítico sino que holístico o radical. Dentro de una concepción de esta naturaleza se clarifica que cuando digo “Buenos días” estoy haciendo un saludo y que cuando digo “me muero de hambre” estoy expresando un estado psicológico.

¿Por qué introducir un paradigma interpretativo podría ayudar a entender en qué consiste el proceso de innovar? Primero porque la innovación, como dijimos al inicio, se da en un espacio de ambigüedad en una conversación, donde no hay un objeto definido sobre el cuál estén hablando los interlocutores. En segundo lugar, porque para que se de lo primero, tenemos que introducir nuevas palabras, nuevos vocabularios, y por tanto nuevos supuestos; hacer esto nos va a permitir descongelar nuevas maneras de pensar, por ejemplo, sobre qué entendemos por comunicación. Si creemos que en la comunicación humana cada término está conectado con un objeto unívocamente, no podríamos entender el significado de enunciados como los mencionados anteriormente: “Buenos Días”, “Me muero de hambre”. Un hablante competente es capaz de entender el significado de una oración porque tiene acceso a un trasfondo compartido donde las expresiones lingüísticas tienen un significado que no se deduce del significado de cada palabra por separado. La cuestión aquí es que ciertas palabras dichas en cierto contexto tienen un significado particular. Las

comunicaciones, en cierto sentido, no son de las personas, sino de la cultura. Cuando uno quiere innovar, lo que importa es que uno introduce un término que tiene sentido en una cultura. Para poder decir algo que sea realmente distinto, tenemos que estar ya en contacto con una cultura: como quien habla ya entiende bien, puede decir algo novedoso. Como veremos después, tomar un café es una expresión que es más que beber concretamente una taza de café. Puede relacionarse con conversar, disfrutar y todo un trasfondo de cosas que ocurren habitualmente cuando hacemos aquello (una forma de vida). Esto hace posible que las palabras digan más que lo que dicen convencionalmente, y hace posible que a uno le hagan sentido las palabras; aquí ya tenemos una forma de entender qué es la innovación en este contexto. Cuando digo ¡qué novedoso! es porque uno entiende que las palabras dicen más que lo que dicen. No son “solo palabras”. A veces le llamamos intuición a esto; ‘intuyo’ que lo que digo te hará sentido, porque ambos compartimos este trasfondo que es una manera de vivir compartida. Entonces lo que alguien dice con una expresión es una invitación a otro a la interpretación. En definitiva, el que una expresión sea considerada novedosa o no tiene que ver con nuestra experiencia común, con nuestra forma de vida, y sobre este trasfondo nos hace sentido.

En concordancia con el paradigma interpretativo (o hermenéutico), nuestra tesis es que para innovar los hablantes introducen un nuevo vocabulario o un nuevo contexto, traspasando las barreras lingüísticas que impone la cultura o la historia para proponer una forma novedosa de tratar con el significado. Las conversaciones orientadas a la innovación construyen nuevos significados. Los hablantes tienen esta posibilidad de constituir nuevos significados si están abiertos a explorar los límites que definen los significados convencionales de los términos. Explorar los límites del concepto ‘comunicación’ como derivado de una forma de vida más amplia que la comunicación como transmisión de mensajes, abre una zona de ambigüedad en el

que los significados están por construirse por los participantes de esa conversación. Así, ya sea en el rediseño de un proceso organizacional, la creación de un nuevo producto o, incluso, una nueva forma de entenderse a sí mismo, lo que está en juego es construir en conjunto, a través de la conversación, nuevos significados conectados con formas de vida.

Starbucks es un buen ejemplo. Tradicionalmente, tomar café para un ejecutivo era una tarea que lo distraía de sus responsabilidades en la oficina. En consecuencia, el objetivo del oficinista que va a la cafetería de la esquina era que la experiencia de compra fuese lo más rápida y eficiente posible. ¿Cómo cambia el significado de tomar café en Starbucks? Cambia la experiencia del cliente asociada al tomar café, que ahora se vuelve algo original y novedoso, conectado con una forma de vida que incluye pasarlo bien mientras se toma un café, o incluso trabajando en el local.

Un ejemplo de este tipo muestra cómo es posible expandir los límites de lo que convencionalmente se entiende como tomar café, generando un excedente de significado. El excedente de significado es lo que constituye una novedad o momento de síntesis en el devenir de un proceso dialógico. Puede definirse como una propiedad emergente de la conversación que no depende de ninguna de las partes interactuantes, sino que deriva de la interacción que se da entre ellas. En la conversación vamos yuxtaponiendo nuestras expresiones, y en ese juego emerge un significado nuevo, posibilitado por este trasfondo compartido que nos obliga, por así decir, a cierta interpretación que resulta ser novedosa. Cuando vamos al cine a ver una película, nos vemos constantemente expuestos a una serie de imágenes, a veces sin texto alguno, pero de alguna manera las entendemos, la mayoría de las veces sin mayor esfuerzo. El asunto es que estas secuencias tienen sentido en relación con la película completa, y más allá de ella, con nuestras vidas. El punto es que al poner una imagen junto a otra imagen, al yuxtaponerlas, se produce un

excedente de significado; esa es la tarea interpretativa del espectador. El surrealismo exacerbó esta capacidad de creación de significado al poner una cosa junto a la otra, aunque a primera vista no tuviesen relación aparente. En el caso del psicoanálisis, la interpretación de los sueños y otras manifestaciones inconscientes siguen un patrón similar: ¿qué son los sueños sino una sucesión de imágenes? ¿qué significa un sueño? Ninguna imagen tiene un significado por sí misma, como algunos 'manuales' trataron alguna vez de sistematizar la interpretación. Es en el diálogo emergente, con uno mismo y/o con el terapeuta, que emerge un sentido novedoso. En esa ambigüedad aparece la novedad: una nueva interpretación.

En este sentido, la manera particular en que se interrelacionan las distintas partes determina la amplitud de los límites de la conversación y del significado que pueden llegar a construir juntos. El universo de frases con sentido que pueden surgir de la interacción verbal es la única limitante genérica a todas las conversaciones innovadoras. Dentro de estos límites, en teoría todo estaría permitido.

Ahora bien, ¿Qué es una frase con sentido? Esto es un punto de inflexión en la teoría acerca del significado tradicional y es fundamental revisar qué entendemos por aquello. Tradicionalmente una frase con sentido es una oración que tiene un referente directo en el mundo. La frase "el gato está sobre la mesa", tiene sentido en tanto el gato está sobre la mesa. A la luz de nuestra discusión anterior, esta interpretación sobre el sentido de la frase tiene sentido en el contexto de la metáfora de la mente-espejo, donde la función del lenguaje es representar la realidad. Es decir, lo que es verdadero en la concepción tradicional del lenguaje son los enunciados que reflejan cómo es la realidad externa. ¿Pero qué ocurre si lo que digo no tiene un referente en el mundo o este referente se encuentra indeterminado? ¿Qué sentido tiene el referirse a "algo" que aún no sé qué es? Aquí reside la importancia de una perspectiva de construcción de significado, como hemos defendido, ya que

ejemplos de este tipo obligan a redefinir qué quiere decir que una frase tenga sentido. Porque si reduzco el sentido a lo que puedo observar o verificar mediante la experiencia ¿qué lugar hay para hablar sobre cosas que aún no existen?

### **A modo de síntesis: realidades emergentes y el principio de agregación de valor**

Podríamos decir que en un proceso de diálogo orientado a la innovación, lo verdadero coincide con lo emergente, es decir, con aquello que es aparece como consecuencia de la interacción entre los hablantes. No importa que el asunto de la conversación esté basado en la evidencia disponible o sobre la información que se tiene sobre el comportamiento del mercado o las necesidades de los clientes. Estos insumos pueden arribar en algún momento en la conversación, sin embargo no son los detonantes de la innovación. Por el contrario, son característicos de una conversación de corte analítico orientada a la resolución de problemas, que tiene reglas previamente establecidas sobre qué es lo que entra y sale de la conversación sobre la base de un cálculo que dicta qué es lo verdadero, realista, viable, etc. La conversación orientada a la innovación apunta en otra dirección. Es una reacción química, y como tal tiene catalizadores que puede acelerar o retardar un proceso. Quiere ser un proceso con relativa independencia de lo convencional asumiendo el riesgo de explorar los límites del conocimiento disponible. Es una suerte de fase de experimentación, donde los hablantes pueden explorar distintas alternativas para mirar un problema, reformulándolo cuantas veces sea necesario hasta construir un nuevo marco de referencia desde donde poder mirar el mundo habiendo construido un nuevo referente, con un sentido amplio aunque más o menos delimitado, que se entiende en el contexto de una práctica lingüística de una comunidad determinada de hablantes. Dicho de otra manera, en el proceso de innovación aparece o se constituye también una comunidad de hablantes que genera sus propios

significados. Estos hablantes oscilan en torno a un referente que está indeterminado o en construcción, por lo que si apareciera un hablante extranjero en mitad esta conversación, se vería en desventaja porque no maneja los mismos términos.

En un seminario sobre Inteligencia Apreciativa, Tojo Thatchenkery dijo que una de las habilidades fundamentales en innovación tiene que ver con habituarnos a ver las cosas de una manera apreciativa (o valorativa, si se prefiere). La inteligencia tiene que ver con la capacidad de apreciar el valor que hay inherentemente en todas las cosas. A continuación preguntó a la audiencia ¿Qué es lo que ven aquí?



Como era de esperar, la gran mayoría de la audiencia dijo que esta era una máquina de escribir (¿pensó usted en algo distinto?). Después de recibir las opiniones de la audiencia, relató que su hija al ver esta foto dijo, con mucho entusiasmo: ¡Oh! ¡Un computador con impresora!

Es verdad, una máquina de escribir es una máquina de escribir. Pero bajo la luz de un proceso de diálogo, que deja en “pausa” las distinciones convencionales que utilizamos para “ver” el mundo, se abre un espacio de indeterminación donde pueden surgir nuevas interpretaciones. En este caso, un objeto común y corriente es visto como una innovación que intersecta dos planos: la funcionalidad de un computador con la productividad de una impresora. Algo similar ocurre con el caso de Starbucks. La experiencia de comprar café se intersecta con la experiencia de diversión y entretenimiento de tomar café.

El principio de agregación de valor indica que es la manera en que uno mira o la actitud con que mira lo que permite u obstaculiza lo valioso. Cuando uno va a un museo pareciera no importar qué nos sale al encuentro, siempre asumimos que hay un sentido ‘ahí’; cada obra hace que uno se detenga a observar con una creencia de que puede aparecer un sentido novedoso. La pregunta que nos hacemos ahí es: ¿qué es lo novedoso aquí? En el MOMA, el museo de arte modernos de Nueva York hay un traje colgado de una percha instalado en una pared. Una chaqueta y un pantalón colgados, entre las obras que se exponen. Las preguntas que nos aparecen ahí, y que inician una conversación con uno mismo y la obra, son del tipo ¿que es esto? ¿en qué sentido es arte? ¿Por qué es novedoso? El contexto museo nos obliga a ello. Creemos que estas son las preguntas que tendríamos que hacer en una conversación orientada a la innovación: mirar las cosas, lo que decimos, hacemos e incluso sentimos como en un museo. Eso es cambiar la mirada.

Esta manera de pensar la innovación es una novedad en dos sentidos. Por un lado, evita intencionadamente concebir la innovación como un proceso misterioso, que surge “de la nada” por así decirlo. Propone que la innovación surge en un proceso de diálogo, donde se constituye un nuevo referente que no estaba fijado de antemano por los interlocutores y donde lo único “misterioso” es el lugar donde los llevará el proceso. Por otro lado, plantea que la innovación tiene su punto de partida en las experiencias previas de las personas y que el problema es aprender a desafiar la manera convencional de enfrentar nuestra experiencia cotidiana. Podríamos decir que innovar supone salir de sí mismo. Supone recurrir a otras interpretaciones, planos o dimensiones de la experiencia que puedan arrojar una nueva luz sobre lo que queremos decir aquí y ahora. Pero además, como queda establecido en el ejemplo de la máquina de escribir, hay una estrecha conexión entre la innovación y la generación de valor. En ese sentido, podemos decir que la conversación orientada

hacia la innovación no es neutra, sino que está positivamente sesgada hacia un ámbito de la experiencia humana conectado con la generación de valor, por oposición a una posición nihilista donde lo que prima es, justamente, la ausencia de valor.

### **Dialogando sobre innovación**

...una de las dificultades para caracterizar la parte no-analítica del proceso de diseño es que la única actividad que puede de hecho ser identificada y descrita es la conversación” (...) la comunicación en esta fase conversacional es usualmente caracterizada por malosentendidos o ambigüedades (...) Y sin embargo esta ambigüedad en la conversación es la fuente desde donde emergen las nuevas ideas (...) y algo se pierde si esa conversación se cierre muy pronto  
Richard Lester y Michael Piore, “Innovation: The missing dimension”

G.M.: Joaquín, cuéntame cómo ves, en principio, la conexión entre innovar y conversar, o qué ideas te surgen con esta pregunta que te hago. Yo he estado pensando bastante en el tema, y me da vueltas en la cabeza la historia de la creación del [teléfono] celular. Sé que queremos hablar de innovación social, pero esta historia me parece un caso emblemático de la innovación en general, y me gustaría que pensáramos qué podemos descubrir en esa historia. Tal vez ahí encontremos algo. Muy sintéticamente, la cosa es más o menos así: antes de que existieran los celulares, existían por un lado las compañías de teléfonos, y por otro lado, de radio. En cierto momento la industria de los teléfonos empezó a incursionar en el mundo de las radios, y paralelamente la gente de la radio empezó a incursionar en el mundo del teléfono. El resultado fue el celular. ¿Qué dirías de eso? ¿Cómo lo entiendes?

J.G.: Cuando pienso una conexión entre conversar e innovar, pienso en que en una conversación innovadora siempre hay derecho a cuestionar la manera en que hablamos de lo que hablamos. Entre otras cosas, las conversaciones se componen de palabras y gestos. Y las palabras y gestos tienen un significado porque remiten a ciertas maneras que tenemos de hacer y entender las cosas.

G.M.: A ver, explícame eso...

J.G.: Tú dices “a ver”, como si yo te fuera a mostrar algo con lo que digo. Yo puedo hablar de la comunicación como algo que ocurre a través de un conducto por donde transitan, por así decirlo, las palabras. Como diría Lakoff, es una metáfora en la que vivimos. El conducto puede ser el aire. En el caso del teléfono, me parece que es un conducto\_cable. En el caso de la radio, me parece son ondas. Tal vez durante un tiempo estuvimos amarrados a la metáfora del cable, lo que nos impedía pensar en medios de comunicación de masas, de alta calidad, sin cables. La gente de la radio habrá hecho lo suyo. En un momento, un grupo de gente cuestiona el derecho de un grupo a decretar las formas, las imágenes o metáforas en que hablamos de algún asunto. Bueno y desde esas imágenes y metáforas vemos muchas cosas, pero frente a otras quedamos ciegos.

G.M.: A ver, déjame ver. Claro, al introducir nuevas palabras, nuevos vocabularios, nuevas formas de hablar, podemos empezar a ver las cosas de otra manera, aparecen nuevas dimensiones.

J.G.: Puedo abrirme a la posibilidad, en este caso, de que la comunicación telefónica pueda ocurrir mediante ondas. Salirme de la ‘prisión’ del cable.

G.M.: O puedo abrirme a que la comunicación por radio no sea sólo para coordinarme con la gente con la que trabajo, como se hacía con los aparatos de radio (que estaban incorporados a la estructura de los radiotaxis). Esta era una tremenda barrera tecnológica, pero también mental, porque los celulares se diseñaron

inicialmente para ejecutivos de venta que tuvieran que reportar permanentemente a una central, lo que reproduce en gran medida el modelo de comunicación de los radio taxis. Sin embargo, al cruzar esta barrera, surge la posibilidad de comunicarse sin cables y con buena calidad. Al introducir nuevas formas de hablar, nuevos vocabularios, entonces pueden aparecer nuevos usos, no quedar 'atrapados' con los nombres.

J.G.: Eso que dices me hace pensar en una conversación que tuve hace pocos días con Sergio Chaigneau, en la que me contaba parte de la investigación que está haciendo. Me decía que la gente tiende a identificar lo que una cosa es con su autor, a conservar el nombre con que éste la bautizó. Por ejemplo, puedo usar la vieja máquina de coser de mi abuela como arrimo, o como mesa de centro; todas ellas son "innovaciones" en el uso del objeto, pero esta sigue siendo máquina de coser, puesto que para ello fue hecha por su creador. Entonces yo diría que hay una fuerza constante hacia la no innovación, que es ponerle nombre a las cosas.

G.M.: El nombre al mismo tiempo abre y cierra posibilidades de uso... amarramos las posibilidades de una cosa con el primer nombre que le damos. Y hasta ahí llegó la innovación...es como si hubiera que hacer un esfuerzo mental 'extra' para buscarle otro uso.

J.G.: Al bautizar algo con un nombre, comenzamos a circunscribir sus posibilidades. Es como que le asignáramos a la cosa una identidad, una manera de ser. Luego todas sus demás posibilidades, o quedan invisibilizadas. Algo se cristaliza, se solidifica ahí, al nombrar.

G.M.: Esto que dices me hace pensar en algunas compañías que parte de su política de innovación es exponer al futuro usuario al producto, sin decirle 'qué es' o 'cómo funciona'. Simplemente se lo entregan, y le piden que lo explore. No le restringen

cómo interpretarlo. Miran cómo el usuario trata con el objeto, es como que lo invitaran a dialogar con él...

J.G.: Mm... no le dicen de antemano “de qué se trata”...

G.M.: Es como este concurso de “El club de los mentirosos” de Sábados Gigantes<sup>2</sup>...

J.G.: ¡Sí! Cuando los participantes tenían que adivinar qué era un objeto, y sólo uno de los tres ‘mentirosos’ decía la verdad...

G.M.: Claro, pero lo interesante es que no sólo un mismo objeto puede ser interpretado desde distintos puntos de vista, uno de los cuales es el ‘correcto’. Más interesante me parece el hecho que todos los otros usos también son posibles...

J.G.: Diríamos que hay usos de los objetos que están institucionalizados, formas de hablar normativas, centrales por así decir, sentidos que se nos aparecen como obvios, mientras que hay otros que están en el margen, a la espera de que alguien los ‘reconozca’ o valide... me imagino el nombre como un foco, que ilumina el espacio hasta cierto punto. Me acuerdo también de la historia del hombre que perdió su llave en algún lugar, pero que busca bajo el farol, porque es la única parte iluminada...

G.M.: Sí, a mí esto que me dices me conecta con el TAE de Gendlin, que es un diseño de conversaciones para formular nuevas teorías... Entonces hay un tipo de conversación con otro que hace emerger lo novedoso... pero me da la impresión que no sólo se innova con otros...

J.G.: ¿en qué estás pensando?

G.M.: en que también es posible innovar en el autodiálogo. Pienso en “Giro sin tornillo” como ícono de este personaje en la periferia social, en estos márgenes no muy iluminados, que tiene conductas –y formas de hablar– extrañas o no convencionales... y ahí aparece lo novedoso, en esa conversación consigo mismo...

---

<sup>2</sup> Sábados Gigantes es un programa de televisión que se transmite desde el año 1962 y se ha transmitido en más de 43 países.

De hecho uno podría entender la psicoterapia como un medio de innovar sobre uno mismo a partir del autodiálogo.

J.G.: De acuerdo, y agregaría que para innovar es importante estar en contacto con lo social, es en el ámbito social donde es posible declarar que lo que hace Giro Sin tornillo es “genial”. Creo que esto lo sabemos desde los diálogos de Platón; uno puede pensar que el sabio es Sócrates, como si fuera esta una característica intrínseca en él; pero también se puede decir que hay una manera de conversar sabia, que genera nuevos significados. En la psicoterapia es similar; es un proceso de autodiálogo que está acompañado por un proceso de diálogo con el terapeuta.

G.M.: Sí, y para muchos terapeutas, lo que describen como “cambio” es el descubrimiento que hace la persona acerca de una posibilidad de ser... la persona llega a consultar con un determinado vocabulario para describirse, y queda amarrada a las posibilidades que ese vocabulario acerca de sí misma le permite, tal como hablamos que una etiqueta delimita qué es o para que sirve un ‘objeto’...

J.G.: Claro, y en el proceso de la conversación aparecen nuevas voces, que cuestionan el derecho a decretar cómo se ‘debe’ hablar acerca de sí mismo. Son voces que están en la periferia del sí mismo, y la conversación desplaza el foco, las ilumina y...

G.M.: ...¡Aparecen en escena!... Claro, uno también se puede etiquetar a uno mismo, y generalizar eso a todos los ámbitos de la vida, cristalizando las posibilidades... y si esa etiqueta no es muy positiva...

J.G.: La clásica fórmula “vengo a consultar porque soy depresivo, ansioso, rabioso” y todo lo demás.

G.M.: Mm... Entonces restringimos posibilidades traer a la mano otros modos de ser alternativos y así y todo seguir siendo uno mismo...

J.G.: Alternativas casi infinitas...

G.M.: Lo que no quiere decir que podamos convertirnos en cualquier cosa; como decía el Dr. Maturana, no me puedo transformar en un elefante.

J.G.: Claramente.

G.M.: O sea que hablamos de la capacidad para transitar del centro a la periferia, de ida y de vuelta. Es como un tipo de movimiento... hay algo 'oscuro' siempre en la conversación para la innovación. Recuerdo una ocasión en que me pidieron participar en la creación de una encuesta para evaluar la capacidad de innovación personal...

J.G.: ¿Cómo era eso?

G.M.: Había un vacío ahí: por un lado están los recursos y potencialidades de la organización y el mercado, si se quiere. Pero por otro lado, está la capacidad de innovación de las personas. Me acuerdo que reordenamos las preguntas en función de varios factores. Unos tenían que ver con ser inquieto, buscar la novedad, asumir riesgos, etc., pero apareció un factor "extraño" que era como una dimensión social que agregaba algo a este mismo factor. Creo que después lo desechamos por ser inconsistente con la teoría, pero pensándolo bien puede haber tenido un rol también allí...no lo sé.

J.G.: Entonces creo que estamos hablando aquí de que innovar es un proceso que tiene mucha relación con la conversación, pero con un tipo de conversación que permite que los hablantes traten el asunto del que hablan con posibilidades de ser, de algo no completamente determinado. Un tipo de conversación que permite moverse hacia lo indeterminado, de una cierta manera, que hace emerger lo novedoso...

G.M.: Claro, por eso que nadie lee por ejemplo el manual del dvd. ¿cuándo fue la última vez que leíste un manual para aprender a usar un aparato electrónico?

J.G.: Creo que lo hice un par de veces... bueno leí un par de párrafos. La verdad es que son muy aburridos...

G.M.: A eso me refiero. En ese manual ya está todo dicho. Es aburrido. Es mucho más interesante ponerse a 'jugar' con el aparato. 'Conversar' con él, por así decirlo.

J.G.: Te entiendo. O sea que en el trato con un objeto –que puede ser físico o social–, se repite este fenómeno de ir del centro a la periferia en un proceso de exploración.

G.M.: Eso. En el manual está todo “clarito”. Pero aburre. Nadie lo lee. Aunque en mi PC hubiera un cartel que dijera “esto sirve para hacer cálculos” yo lo usaría según el contexto.

J.G.: ¿Cómo?

G.M.: Lo que quiero decir es que la innovación tiene que ver con renegociar el significado de las palabras, gestos, movimientos, cosas, objetos, lo que sea el caso. Ahora, hay objetos que tienen un rango de posibilidades mayor o menor, y la función de la conversación sería expandir o incrementar las posibilidades de uso de un objeto.

J.G.: Sí, eso, y entonces habría que sacar a la luz todo lo que tú dices cuando dices esto, si te entiendo bien; porque me haces pensar en a qué le llamas “un objeto” o “lo que es el caso”... los vocabularios remiten a conceptos. Hay un tipo de innovación entonces que tendría que ver con cambiar conceptos, es decir, con cambiar estas imágenes o vocabularios... estas barreras... aquí se me hace un poco confusa la cosa...

G.M.: Volvamos a la “luz” del caso del celular. Ahí había una barrera conceptual: pensar que el celular era para aumentar la productividad y hacer negocios. En el proceso de tratar con el celular, los usuarios le dan nuevos significados...

J.G.: Como que puedo llamar a mi abuelita con él...

G.M.: Exacto. Cambiaron el concepto desde la productividad hacia la entretención, por así decir.

J.G.: Es como cambiar o ampliar una forma de vida...

G.M.: Claro. Piensa en el caso del Starbucks. El concepto de tener una cafetería tenía que ver con hacer aumentar la productividad de los ejecutivos. Una buena cafetería era esa donde te atendían rápido, por así decir. El cambio fue darle un nuevo uso al café: el café como una experiencia entretenida.

J.G.: Pienso en el sketch de "Plan Z"<sup>3</sup>, ese donde venía un tipo con una idea fantástica, como la creación de Sabado Gigante, los Malls o una especie de MacDonalds; los que escuchaban desestimaban la idea, porque el significado de la forma de vida ya estaba zanjado. Por ejemplo, entre risas y sarcasmos, el interlocutor decía que a los chilenos les gusta sentarse a la mesa y comer, con todo el tiempo del mundo, que la idea de un restaurante de comida rápida era absurda. En este sentido muchas de las ideas novedosas tienen esa característica de "absurdas", porque están fuera del 'margen' del 'concepto' o 'imagen' que opera...

G.M.: Creo que aquí estamos hablando de una innovación en innovación, que apunta a nuestros conceptos. El objeto de la innovación no son entonces 'productos' si entendemos 'producto' desde la imagen de algo que podemos palpar.

J.G.: Claro, podríamos estar hablando de servicios, de experiencias...

G.M.: Tengo un par de ejemplos muy 'nítidos' de eso. Hace poco estuve en un Mac Store en Nueva York. Dentro de la tienda están estos mesones con todo tipo de artefactos para que los visitantes los usen libremente. Alguna gente se pone a revisar sus correos electrónicos, otros a escuchar música en un iPod. Con mi señora queríamos llevar un iPod para mi cuñada. Mientras lo inspeccionábamos, se acerca un vendedor y nos pregunta si nos interesa algo o tenemos alguna pregunta; nuestra

---

<sup>3</sup> Programa de televisión humorístico chileno que se emitió entre los años 1996 y 1998.

intención era llevarnos el aparato, por lo que el vendedor trajo inmediatamente un producto cerrado, pasamos la tarjeta de crédito por una máquina inalámbrica y listo; en menos de dos minutos estábamos afuera de la tienda. En ese momento recordé todas las veces que había dejado de comprar en las casas comerciales con las que estoy familiarizado...

J.G.: Lo que me quieres decir es que en este caso el 'objeto' es una experiencia, un proceso. A la gente de Apple se les ocurrió innovar en 'esto', saliendo incluso del concepto tradicional de innovar en un nuevo 'producto-cosa'.

G.M.: Exactamente, eso es innovar en el proceso de adquisición del producto. La otra experiencia fue cuando fui a comprar una cámara de video. Yo andaba buscando una cámara de video pequeña, para hacer pequeñas tomas, pero que además sacara buenas fotos. El vendedor me dijo que eso no existía; que no existen buenas cámaras de video que saquen buenas fotos. No compré nada, pero no importó realmente. Me dio confianza que el vendedor no tratara de convencerme de que de llevara algo de otras maneras, aunque yo no quisiera...

J.G.: La confianza sería otro 'algo', otra manera de innovar... tenemos hasta aquí varias maneras de innovar, parece...

G.M.: Así parece, y el diálogo aparece como un detonante de esos procesos...

J.G.: Eso. El diálogo, o cierta manera de dialogar, enciende una chispa que permite un cierto movimiento en los vocabularios y conceptos, que se conectan con posibilidades o nuevos usos de los 'objetos'. Y los conceptos se relacionan con formas de vida, que están abiertas a nuevas determinaciones.

G.M.: Como el caso del cine, por ejemplo.

J.G.: ¿Cómo?

G.M.: Durante mucho tiempo los chilenos vimos al cine como un dispositivo para ver películas. Actualmente para mucha gente es mucho más que eso; ir al cine es una parte de algo más amplio, es una forma de vida, como hablábamos hace un rato.

J.G.: Entonces la innovación se acopla aquí a una forma de vida...

G.M.: Exacto. Y esto supone, nuevamente, ver al 'usuario', al 'cliente' como experto. Experto en formas de vida. Y por tanto como un interlocutor válido; tal vez no sepa aún "decir" eso que sabe...

J.G.: No es un "saber qué"; es un "saber desde dentro", como dice Shotter

G.M.: Claro; pero aunque no sepa decirlo, es un tipo de saber experto. No es técnico, sino que un saber vivido...

J.G.: Ya que hablamos de metáforas y nuevos vocabularios, podemos entender a este usuario como un nativo, experto en las formas de vida de su cultura. Y podemos entender el proceso de innovación como una conversación con un nativo, con otro experto en formas de vida... ¡como un ejercicio de traducción!

G.M.: ¡Traducción radical!

J.G.: Entonces en las conversaciones orientadas a la innovación tenemos que operar desde un "principio de caridad"...

G.M.: Absolutamente de acuerdo... parece que hemos llegado a algo.

J.G.: Sí, innovar es como hacer un viaje, me imagino un adentrarse en el Amazonas... con la confianza de que uno va a llegar a algún puerto, pero no sabe a cual...

G.M.: Ahí está de nuevo el principio de caridad...

J.G.: En fin, sé que uno no puede recoger todo lo que salió en la conversación (todo lo que los exploradores vieron en el viaje...), pero algo se puede contar a la vuelta para los amigos, digamos. ¿qué dirías tú, con qué te quedas?

G.M.: Muchas cosas, en verdad es difícil resumir algo que haga justicia a todo lo 'visto' y 'avizorado'. Pero creo que innovar y dialogar son procesos inseparables. No

existe el uno sin el otro. Si dialogo y hay algo novedoso, la conversación es aburrida, es como leer un manual de DVD. Si no hay otredad, sigo mirando desde el mismo punto de vista, por lo tanto, nada nuevo.

J.G.: Es como Wilson, en la película “El naufrago”. Debe ser tremendamente aburrido estar solo en una isla y no tener con quien hablar.

G.M.: Exacto. Entonces pienso que la innovación ocurre todo el tiempo, no es un suceso que ocurre de manera excepcional, sino que es nuestra cotidianeidad. Las conversaciones son obras de arte... pero creo que hemos venido hablando, incluyendo nuestra conversación de hoy, de un cierto tipo de conversaciones que favorece la aparición de algo novedoso, y eso novedoso es un avance en la conversación-viaje-exploración... creo que podríamos hacer ahora un intento por sistematizar, ordenar un poco estas ideas, algo así como cuando uno le recomienda lugares a alguien que va a hacer un tour. ¿Cuáles son algunas condiciones favorables para el diálogo innovador? ¿Cómo permitir o favorecer que ocurra? ¿Qué podría detonar este tipo de procesos? (tal vez el diálogo innovador es como un tipo de ‘explosión’ que ocurre en determinadas condiciones ‘químicas’). Hemos hablado de principio de caridad, de conversar con un nativo-experto en formas de vida, de nuevos vocabularios, metáforas, imágenes, conceptos y formas de hablar, de “tratar con”, de foco, de iluminar un sector mientras otras se oscurecen, de moverse del centro a la periferia, a lo indeterminado, de escuchar voces ‘marginales’, mirar nuevos usos y posibilidades de ser, nuevas formas de vida por venir...

J.G.: Definitivamente. Creo que han aparecido cosas novedosas, y sería tremendamente interesante esbozar o hacer algún tipo de arreglo con estas ideas sobre “detonadores” de diálogos orientados a la innovación... Al mismo tiempo, muchos temas han estado de alguna manera “ahí”; pienso en nuestras conversaciones previas con Roberto Arístegui, a propósito de lo que hemos visto en

los procesos psicoterapéuticos, en los diálogos en los momentos de cambio en terapia, y en el tipo de conversaciones en el Proyecto FEDRA<sup>4</sup>...de algún modo esas ideas han estado presentes aquí también. Tal vez eso puede ser el inicio de esta sistematización de la que hablamos.

**La innovación como un proceso de diálogo recursivo y autorreflexivo: personal, organizacional y cultural.**

Un diálogo recursivo es un proceso que vuelve sobre lo mismo una y otra vez, agregando una novedad. Sin embargo, conversar recursivamente no es lo mismo que repetir sino que avanzar en una conversación. En el ejemplo de Maturana, una rueda que gira en el aire es repetir, mientras que una rueda girando sobre el pavimento es un proceso recursivo. El héroe que hace su viaje y vuelve al punto de partida ya no es el mismo. En ese sentido una conversación para la innovación se puede conceptualizar como un proceso recursivo abierto, que se reedita continuamente, a diferencia de una conversación analítica, donde hay un camino previamente trazado que estipula condiciones de inicio, proceso y cierre.

Además de ser recursivas, las conversaciones interpretativas son autorreflexivas en el sentido que recurren sobre algo conectado, en mayor o menor medida, con alguna dimensión de la experiencia humana. Por eso es autorreflexiva, hace referencia a sí misma en algún sentido. Hasta ahora, nos hemos referido en paralelo a tres tipos de conversaciones que difieren entre sí en cuanto al tópico sobre el cual están organizadas: sistema personal, organizacional y cultural.<sup>5</sup> Cada uno de ellos representa una dimensión de la experiencia humana a la que se puede ingresar

---

<sup>4</sup> Proyecto de Formación de Equipos Directivos de la Red Asistencial dictado por la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez entre los meses de Agosto de 2007 y Junio de 2008 con el Servicio de Salud Metropolitano Central. El propósito de esta formación es capacitar a los participantes en metodologías de diálogo generativo para el ejercicio del liderazgo al interior de sus equipos de trabajo, con miras a resolver los desafíos de la planificación estratégica del servicio.

<sup>5</sup> Estos tres niveles son los tres niveles del *Mundo de la Vida* de Jurgen Habermas.

mediante la recursividad en el lenguaje. O sea, es posible profundizar o acceder a estas dimensiones a través de conversaciones recurrentes sobre un mismo tópico, que en cada vuelta muestra algo novedoso. Adentrémonos un poco en cada una de ellas desde algunas experiencias concretas en las que como equipo hemos formado parte, para luego sacar algunas conclusiones más teóricas.

### **Cambio en psicoterapia: conversaciones innovadoras en el nivel personal**

La psicoterapia se puede entender en términos amplios como un tratamiento psicológico que consiste en generar una conversación de cierto tipo. Se habla generalmente de la psicoterapia como la “cura por la palabra”. En general, existe poca evidencia sobre los procesos dentro de la sesión misma, sobre los “ingredientes activos” responsables del cambio terapéutico (qué es lo que específicamente hace que las personas cambien dentro de una sesión de terapia). Nuestro interés se dirigió entonces a saber si podíamos aprender algo acerca de las conversaciones que sí parecían funcionar bien en este contexto, tomando en cuenta que muchos enfoques diversos de terapia psicológica podían conseguir resultados similares. Al adentrarnos en los episodios en que ocurrían los momentos de cambio terapéutico, nuestro equipo de investigación concluyó que podíamos detectar cuatro factores comunes a los diálogos que favorecían este tipo de episodios<sup>6</sup>.

En primer lugar, la conversación se orienta al entendimiento sobre el lugar que ocupa la persona en relación al problema que la aqueja. En los episodios de cambio, pudimos ver que era fundamental que los pacientes hicieran la conexión entre sus problemas y la forma en que estaban implicados en ellos. Esto es más que poner al Yo en el centro de la discusión. Quiere decir que para cambiar “Yo” debo entrar en

---

<sup>6</sup> Investigación desarrollada en el contexto del proyecto Fondecyt 1060768: Facilitando el cambio en psicoterapia: Interacciones comunicacionales efectivas e inefectivas en diferentes modalidades psicoterapéuticas, Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología.

diálogo con una parte de mí, que está fuera de la estructura del problema inicial y que, por así decir, aún no ha sido escuchada con atención. Al menos aún no se ha entendido lo que quiere decir. La responsabilidad del terapeuta es proponer nuevos marcos para situar al Yo en una posición novedosa frente a sus viejos problemas.

En segundo lugar, el cliente y el terapeuta trabajan de manera colaborativa. Ninguno de ellos tiene acceso a una representación privilegiada sobre la situación, que les permita en forma exclusiva distinguir lo verdadero de lo falso. Esto parecía una encarnación de la metáfora de la mente como espejo de la que hablábamos. Si el conocimiento es el reflejo de un estado individual, se crea una brecha, una asimetría entre el conocimiento de la 1era y la 3era persona (Yo y Él o el conocimiento del cliente y del terapeuta). Si esto es así, lo que una persona declara sobre sí misma o sobre su estado psicológico no puede ser refutado por la otra persona. Por ejemplo, si digo “Estoy deprimido” nadie podría refutar desde fuera esa expresión. Pues bien, lo que observamos sistemáticamente en los episodios de cambio fue algo muy diferente: el diálogo se daba de una forma tal que era posible tender un puente entre la 1era y la 3ra persona sobre la base de un acuerdo que adquiriría validez entre las personas. Es decir, concluimos que lo que tiene sentido se zanja en la conversación. A este principio le llamamos simetría veritativa: dado que el entendimiento se construye sobre la base de un acuerdo, es crucial que en la conversación los hablantes generen un manual compartido, que les ayuda a entenderse mejor y, y sobre todo, entender el sentido o “la verdad” de las cosas que dicen.

En tercer lugar, la transformación de sí mismo ocurre cuando se internaliza una parte del diálogo con otro en un diálogo consigo mismo. Por ejemplo, si en la conversación el terapeuta dijera “Usted se hace cargo de cosas que no le corresponden” y el paciente acepta esta interpretación acerca de su forma de ser

particular, esto quiere decir que ha incorporado en su diálogo interno este diálogo con el terapeuta. Esto se llama internalización autodialógica del diálogo Yo-Otro.

Por último, la conversación terapéutica gira en torno a ciertos aspectos de la persona por sobre otros, que son los más relevantes para el contexto de conversación. El tipo de cosas sobre el que conversan paciente y terapeuta, el qué de la conversación, tiene que ver con los sentimientos y las emociones de las personas, es decir, sobre el componente expresivo de la conversación. Pero aquí lo importante no sólo es el qué, sino que lo que se hace al momento del decir: expresar. Es decir, el foco de este tipo de diálogo está puesto en el uso que tiene la conversación como una manera de expresar estados psicológicos. Como decíamos, se trata de un uso autorreflexivo, una vuelta sobre sí mismo, pero desde otro punto de vista. Se trata entonces de un proceso recursivo.

En conjunto todos estos ingredientes caracterizan algunos rasgos de un tipo de conversaciones que facilitan el cambio en terapia, que ayudan a que el cliente tome una postura sobre su situación que sea novedosa en relación al contexto donde se planteó inicialmente el problema. Esto último apunta, exactamente, a que la construcción del significado en terapia no es un proceso estático que refleje cómo son las cosas, sino que un proceso dinámico y recursivo de interpretación y reinterpretación.

Recapitulando, en el diálogo innovador relativo al ámbito personal, nos parece que las conversaciones se organizan autorreferencialmente sobre la persona. Este es el tópico de la investigación de procesos de cambio en psicoterapia al que nos referimos anteriormente. Nuestras conversaciones en este nivel se componen de actos de habla expresivos o manifestaciones de estados psicológicos o "internos", acompañadas de interpretaciones. Estas últimas son actos de habla que se focalizan sobre la experiencia del cliente y tienen como propósito introducir un vocabulario

psicológico (sentimientos, deseos, creencias, intenciones, etc.) desde el cual se interpreta el sentido de la acción del cliente<sup>7</sup>. Las conversaciones orientadas al cambio en psicoterapia tienen como propósito reencuadrar la experiencia del cliente a través de una descripción alternativa, que se valida en el acuerdo entre los hablantes sobre qué constituye o no el caso. He ahí que ocurre la innovación. A través de la conversación, cliente y terapeuta acuerdan progresivamente nuevos referentes, nuevos “objetos de conversación”, a través de lo cual el “problema” inicial sufre un cambio de mirada, haciendo emerger un nuevo referente en la conversación. Es el acuerdo entre el paciente y el cliente lo que cuenta como criterio de validación de la nueva descripción de la situación problema.

Como exponemos a continuación, en el nivel organizacional ocurre algo similar, salvo que en este campo el tópico sobre el cual se organiza la conversación son fundamentalmente los procesos organizacionales que favorecen el mejor desempeño de las personas que forman parte de una organización. Consecuentemente, el tipo de innovación que se da en este nivel puede llamarse innovación social.

### **¡Somos Alta Dirección!**

En el nivel organizacional, hemos visto cómo la aplicación de una metodología de conversación incide sobre los procesos organizacionales. En particular, quisiéramos relatar brevemente una experiencia de innovación en gestión de la salud en Chile.

---

<sup>7</sup> Muñoz, G. (2006). Actos de habla en terapia estratégica sistémica: caracterización de la técnica del reencuadre mediante los modos de respuesta verbal. Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago de Chile.

En el contexto de la Reforma de Salud en Chile, el Servicio de Salud Metropolitano Central (SSMC) se encontraba frente al enorme desafío de mejorar la gestión en red. Para impulsar estos cambios, se diseñó una Planificación Estratégica (PE) que definió como áreas prioritarias el fortalecimiento de las habilidades directivas para la gestión en red. Esta inquietud inicial dio lugar a que un equipo de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez diseñara un programa de formación acción que pudiera contribuir a la consecución de estos objetivos, que se materializó en un diploma en el que participarían distintos miembros del equipo directivo del Servicio de Salud Metropolitano Central.

La tarea no era fácil, ya que suponía articular diversos niveles vinculados con competencias personales, del sí mismo y relacionales, así como con la construcción de una visión o actitud compartida. Para ello se desarrolló un esquema de trabajo en cuatro fases inspirado en la Indagación Apreciativa, una metodología de investigación acción que en cada una de sus etapas introduce un diseño de conversaciones. Estas conversaciones están orientadas a descubrir, soñar, diseñar y proyectar cómo se alcanzarán los objetivos de la organización – en este caso, los propósitos de la planificación estratégica.



Fig. 2 Ciclo de la Indagación Apreciativa (IA). Descubrir implica una reflexión de la Red, en la que se aprecia lo mejor de lo que existe en el estado presente en relación con un tópico afirmativo (en

este caso, el desarrollo de la RA). Luego el foco se desplaza a lo que puede ser o llamado , mientras que el diseño se relaciona con la pregunta por el cómo puede concretarse el sueño. Finalmente, el ciclo contempla gestionar la sustentabilidad del cambio (Destino) para entrar en la próxima fase de descubrimiento.

En el contexto de esta metodología se diseñó una malla curricular en conjunto con los participantes (una fase de co-apreciación) que daría lugar a un proceso de indagación con todos los participantes del diploma. El objetivo era encontrar un núcleo positivo, es decir, aquellas historias de éxito en el trabajo en red que serían el punto de partido para desarrollar los distintos programas contenidos en la planificación estratégica.

Muchos directivos señalaban que ya estaba claro el 'qué' hacer. Sin embargo, decían, faltaba conectar este qué hacer con cómo hacerlo. Junto con ello, la cantidad de tareas que surgieron del proceso de planificación estratégica era tan abrumadoramente grande, que el futuro se veía bastante desalentador y desmoralizante. En ese sentido, una de las ventajas del trabajo realizado a través de los diálogos es que, en vez de hacerse cargo una a una de las tareas de la PE, se propuso buscar historias de éxito en el funcionamiento del equipo teniendo en cuenta que, a posteriori, se podrían conectar estas historias con los objetivos trazados por la planificación. Esto tuvo como consecuencia una suerte de re-energización del equipo, que ahora estaba más en contacto con sus potencialidades y posibilidades. Todavía resuenan en nuestros oídos las voces de los participantes en una de nuestras reuniones, cuando declaraban a viva voz: ¡Somos Alta Dirección!<sup>8</sup>.

En el desarrollo de este programa lo que estaba previamente determinado de manera más o menos rígida, se indeterminó mediante el recurso de las historias de éxito. Lo que en la planificación era "letra muerta" se transformó en energía pura a través de la participación del equipo en un diálogo sin restricciones, que permitió

---

<sup>8</sup> Ver nota anterior.

encontrar una manera novedosa de resolver los objetivos de la PE. En este caso, la innovación surgió de la revalorización de la experiencia de las personas del servicio y su reencuadre en un diálogo con los objetivos de una visión más amplia: un “qué” (la PE) se articuló con un “cómo” (la IA).

En definitiva, de acuerdo a nuestra experiencia, en un proceso de innovación social las conversaciones se articulan en torno a un tópico afirmativo, que es un ámbito de la experiencia colectiva que es característicamente positiva. Es decir, las recurrencias conversacionales giran en torno a aquello que funciona en los equipos cuando la organización ha desplegado sus potencialidades al máximo.

Por último, en el nivel cultural los hablantes acceden a un trasfondo de prácticas sociales que están más allá de la experiencia individual o compartida de los hablantes. La innovación en este nivel se plantea en términos de una conversación que agrega valor contribuyendo al bienestar humano en general. Esto que agrega valor, no se sigue del estudio de las necesidades del mercado (lógica instrumental), sino que surge de un proceso autorreflexivo sobre el ethos o el modo de ser de la cultura de la cual participan los hablantes, lo que involucra pensar en una lógica de sentido. Nosotros hemos hablado de formas de vida. El diseño de productos y servicios entraría en esta categoría, en tanto artefactos que adquieren su estatus o hacen figura sobre el trasfondo de una cultura. Nuestra tesis es que el valor de la innovación en el mundo globalizado surge del proceso de reinterpretar el significado de un símbolo inscrito en una forma de vida.

En cada uno de estos niveles podemos ver que hay un proceso recursivo y autorreflexivo que interviene haciendo emerger un nuevo significado contextualizado en la persona, la organización o la cultura. En todos ellos la novedad se construye lingüísticamente en el contexto de una conversación que abre posibilidades de generación de valor. Las preguntas de este tipo de conversación

estimulan el que los hablantes hablen de algo valioso, positivo o novedoso sobre sí mismos, sobre la forma de coordinarse con otros o sobre un objeto con un cierto valor cultural – donde la definición de valor no tiene que ver estrictamente con un criterio económico, sino con algo que adquiere valor en la medida que tiene sentido para el usuario– . En síntesis, el potencial de acceso al trasfondo es una forma de acoplamiento con un mundo práctico, cotidiano, donde el lenguaje juega un papel de mediación entre el ethos y los medios de producción analíticos.

### **Una invitación a seguir conversando**

Así, la conversación acompaña el proceso de innovación y está en todos estos niveles que mencionamos anteriormente. En todos los casos, el tipo de conversación está orientada a la búsqueda de nuevos significados, por contraposición a una comprensión analítica, que se plantea más bien como un asunto de definiciones operativas.

Joel Spira, fundador de Lutron Electronics Company, comenta uno de los axiomas del profesor Nam Suh sobre el diseño. Según el profesor Suh, el primer axioma vinculado al proceso de diseño, consiste en elegir un producto que pueda ser desagregado en una serie de componentes, en una serie de problemas para ser resueltos de manera independiente. Sobre ello, comenta Spira: “Este es el principio más básico, pero no es operativo...El problema real es vislumbrar la solución”. La pregunta es, entonces, ¿Cómo puedes dividir el todo en partes si no sabes de antemano qué es el todo?<sup>9</sup>

La comprensión del significado es holística, es decir, no se da por partes sino que como la comprensión de una expresión como un todo. Digámoslo de esta manera ¿Qué entiende usted cuando alguien lo invita a tomar un café? Es obvio que ir

---

<sup>9</sup> Lester, R. y Piore, M. (2004). *Innovation*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

a tomar un café siempre quiere decir algo más que el acto de beber café. Según el contexto puede ser una invitación a distenderse un momento, a discutir un problema del trabajo o también podría ser una invitación de carácter amoroso. En cualquier caso, el significado de la expresión no se clarifica mediante la descomposición de sus términos individuales sino que se accede holísticamente a su significado dado que los hablantes comparten un trasfondo de prácticas sociales o una forma de vida.

Innovar quiere decir entonces construir un nuevo referente instalado en el contexto de una forma de vida. Es como el argumento que completa una ecuación, pero que como tal, siempre puede permanecer con una incógnita. Permanece como una  $x$ , una variable, de manera que su valor no se encuentra saturado o determinado del todo. Como hemos dicho, desde una aproximación interpretativa entender una oración quiere decir entender qué es lo que quiere decir una expresión de manera holística.

Los hablantes deben transformarse en una comunidad de habla, con un lenguaje propio, en el que estas variables van saturándose para crear referentes compartidos. Pero esta comunidad de habla comparte además una forma de hablar que los identifica: un cómo que facilita la apertura de nuevas miradas, que facilita el fenómeno recursivo de volver sobre lo mismo desde una nueva perspectiva. Esta comunidad de habla a la que nos referimos surge en las conversaciones recurrentes entre los miembros estables de la misma para conseguir entendimientos mutuos en diversos niveles. Puede que oscilen entre momentos de entendimiento y malos entendidos, y pueden tener maneras de reestablecer la comprensión mutua, a través de su competencia lingüística (por ejemplo, saber en determinado momento pedir explicaciones, aclarar el punto o la intención del otro, etc.). Esta comunidad va entonces generando un vocabulario que es común, con un sentido amplio aunque más o menos delimitado, que se entiende en el contexto de sus conversaciones

habituales. Dicho de otra manera, se construye una comunidad de hablantes que giran en torno a un referente que está indeterminado o en construcción (si apareciera un hablante extranjero en mitad esta conversación, se vería en desventaja porque no maneja los mismos términos y maneras disponibles para hablar).

El tipo de innovación del que hablamos, como la creación de nuevos significados en la conversación, no se encuentra, por así decir, previamente inscrito dentro de la “mente individual”. Menos aún si la consideramos como un “espejo” que refleja lo que ya hay, lo previamente dado. Nada novedoso pareciera poder surgir desde esa perspectiva de la generación de conocimiento. Pensamos que el significado surge en un proceso de intercambio entre los hablantes, en una práctica social o dominio público, por oposición a un proceso que ocurre en la mente individual o mundo privado de un observador que tiene una representación “exacta”.

La racionalidad técnica la entendemos como una máquina con partes interconectadas al servicio de un objetivo, es decir, operaciones que conectan medios a fines. Hemos dicho que el espíritu moderno se desarrolló en el seno de este paradigma, y que se relaciona con el paradigma analítico tradicional de resolución de problemas. Desde esta perspectiva la innovación opera, a lo sumo, en los medios—para, ya que los fines propiamente tales ya estarían predeterminados por un “experto” que sabe de antemano lo que se necesita para resolver el problema. En una frase, queremos decir que previo al qué podemos instalar un cómo, que es una práctica social: una manera de dialogar.

Hablamos de diálogos autorreflexivos, que son una posibilidad de conectar con alguna dimensión de la experiencia, ya sea personal, organizacional o cultural. Lo que podíamos extraer de estas dos historias que hemos presentado, la de la investigación en psicoterapia en la dimensión personal, y la del Fedra en la dimensión organizacional, son estos procesos recursivos, que salen de sí mismos

para nutrirse de lo Otro, y volver a sí mismos desde otra mirada emergente. En cada uno de estos niveles de experiencia, estamos en la búsqueda de un excedente de significado a partir de nuestras prácticas conversacionales. Concluíamos entonces que en estos diálogos nos guiamos por un principio de agregación de valor que consiste en cambiar la mirada, que nos permita introducir nuevos vocabularios.

De esto podemos concluir que lo novedoso también requiere su tiempo. ¡Sea paciente! A veces la comunicación 'efectiva' puede quedar ciega frente a este fenómeno. Creemos que no sólo este tipo de conversación es una invitación a aceptar y valorar nuestra convivencia con la ambigüedad, sino también con la diversidad. Es decir, con apreciar que podamos pensar distinto. Con valorar que –por un tiempo también indeterminado– podamos tener opiniones divergentes sobre un asunto; que el apremio por decidir no se interponga al apremio por innovar.