

# Perspectiva generativa en la gestión de conflictos sociales\*

por **Dora Fried Schnitman\*\***

Fecha de recepción: 5 de febrero de 2010

Fecha de aceptación: 17 de junio de 2010

Fecha de modificación: 6 de julio de 2010

## RESUMEN

En situaciones de conflictos político-armados la población civil resulta afectada de maneras muy dolorosas por el impacto de la violencia, que también fragmenta el tejido social. Este artículo presenta algunas aplicaciones del modelo generativo y sus metodologías para el afrontamiento de crisis y conflictos que pueden contribuir a que las personas recuperen sus recursos, significados y relaciones, reorienten sus vidas y restauren su integridad personal y social. Si bien el artículo reconoce el impacto de las situaciones traumáticas, entiende que las víctimas de la violencia tuvieron también la condición de personas capaces de sobrevivir y sostenerse frente a la adversidad –y en muchos casos afrontarla– apelando a sus recursos, su capacidad para detectar y aceptar los encuentros y colaboraciones disponibles, para encontrar o construir las condiciones y redes sociales que les permitieron reorientar sus vidas. Sugiere que este énfasis en los recursos y la construcción conjunta de alternativas ofrece una aproximación para estudiar estos procesos y posibilitar espacios de recuperación y convivencia. Propone que esta estrategia de supervivencia –cuando es reconocida como tal– puede expandirse promoviendo transformaciones de identidad y vínculos sociales para avanzar más allá de los recursos con los que cuentan las personas hacia su transformación en ciudadanos con derecho pleno, impactando no sólo sus condiciones de vida sino también las agendas sociales y políticas.

## PALABRAS CLAVE:

*Recursos, afrontamiento de conflictos sociales, perspectiva generativa.*

## Generative Perspective in the Management of Social Conflicts

### ABSTRACT

The effects of armed political conflict on civilian populations are very painful and involve not only the direct impact of violence but also the fragmentation it wages on the social tissue. This article presents some applications of the generative model and its methodologies for facing crisis and conflict. These applications can help people recover their resources, meanings and relationships, re-orient their lives and restore personal and social integrity. While the article recognizes the impact of traumatic situations, it understands that victims of violence were also capable of surviving and carrying on in the face of adversity. Indeed, they were often able to confront such adversity, appealing to their resources, and to detect and accept alliances and collaborations in order to find or build social conditions and networks that allowed them to re-orient their lives. This article suggests that this emphasis on resources and the joint construction of alternatives provides an approach to the study of these processes and facilitates spaces of recovery and coexistence. The article proposes that, when recognized as such, these survival strategies can be expanded to promote the transformation of identity and social bonds that go beyond that initial resources of these survivors to facilitate their transformation into citizens with full rights, and have an impact not only on their living conditions but also social and political agendas.

### KEY WORDS:

*Resources, Facing Social Conflicts, Crisis, Generative Perspective.*

\* Este artículo es resultado de una investigación independiente sobre la metodología de aplicación del modelo generativo en los procesos de atención, acompañamiento y reparación.

\*\* Ph.D en Psicología. Directora de la Fundación Interfas. Profesora de Posgrado de la Universidad de Buenos Aires y del Programa de Doctorado de Taos Institute-Tilburg University. Profesora de la Maestría Latinoamericana Europea en Mediación, Institut Universitaire Kurt Bösch, Suiza-Argentina. Profesora invitada internacional del Magister y Diploma en Psicología de las Organizaciones, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile. Codirectora de la Red de Trabajo para Diálogos Productivos, [www.dialogosproductivos.net](http://www.dialogosproductivos.net). Entre sus últimas publicaciones se encuentran: *Negócios e famílias: promovendo recursos* (con Eva Rotenberg). *Pensando Familias* 13, No. 2: 33-58, 2009; *Diálogos generativos*. En *Diálogos apreciativos: el socioconstruccionismo en acción*, comp. Gabriela Rodríguez, 17-48. Madrid: Instituto Internacional de Sociología Jurídica Oñati-Editorial Dykinson, 2008; y *Generative Inquiry in Therapy: From Problems to Creativity*. En *Meaning in Action. Constructions, Narratives and Representations*, eds. Toshio Sungiman, Kenneth J. Gergen, Wolfgang Wagner y Yoko Yamada, 73-95. Tokio: Springer, 2008. Correo electrónico: [dschnitman@fibertel.com.ar](mailto:dschnitman@fibertel.com.ar), [interfas@fibertel.com.ar](mailto:interfas@fibertel.com.ar).

## Perspectiva generativa na gestão de conflitos sociais

### RESUMO

Em situações de conflito político-armados, a população civil termina afetada de maneiras muito dolorosas pelo impacto da violência, que também fragmenta o tecido social. Este artigo apresenta algumas aplicações do modelo generativo e suas metodologias para o enfrentamento da crise e conflitos que podem contribuir para que as pessoas recuperem seus recursos, significados e relações, reorientem suas vidas e restaurem sua integridade pessoal e social. Embora o artigo reconheça o impacto das situações traumáticas, entende que as vítimas da violência tiveram também a condição de pessoas capazes de sobreviver e se manter frente à adversidade – e, em muitos casos, enfrentá-la – apelando a seus recursos, sua capacidade para detectar e aceitar os encontros e colaborações disponíveis, para encontrar ou construir as condições e redes sociais que lhes permitiram reorientar suas vidas. Sugere-se que esta ênfase nos recursos e a construção conjunta de alternativas ofereça uma aproximação para estudar esses processos e possibilitar espaços de recuperação e convivência. Propõe-se que esta estratégia de sobrevivência – quando reconhecida como tal – pode se expandir, promovendo transformações de identidade e vínculos sociais para avançar mais além dos recursos com os que contam as pessoas rumo a sua transformação em cidadãos com direitos plenos, impactando não apenas suas condições de vida, mas também as agendas sociais e políticas.

### PALAVRAS CHAVE:

*Recursos, enfrentamento de conflitos sociais, perspectiva generativa.*

*En nuestra trayectoria podríamos describirnos en un principio como víctimas, luego como sobrevivientes y actualmente como ciudadanas con plenos derechos y responsabilidades.*

### UN NUEVO DIÁLOGO INTERPERSONAL, SOCIAL Y POLÍTICO

Los diálogos interpersonales, sociales y políticos constituyen procesos básicos para la recuperación de personas, vínculos y redes sociales, y para la construcción de ciudadanía en situación de afectación por conflictos armados. La comprensión de los recursos del diálogo ofrece un marco generativo para la forma en que las personas se consideran a sí mismas y a sus relaciones interpersonales y sociales en estas circunstancias. La reconstrucción de redes sociales y el diseño de agendas de interés público inclusivas de los temas significativos para las personas, las comunidades y la sociedad pueden favorecer la aceptación de sus nuevas realidades y un posicionamiento de ciudadanía responsable. Se ha

trabajado sobre el trauma, la afectación, la victimización, la importancia de la reconstrucción de la historia y las redes sociales como recursos que facilitan una transición hacia realidades postraumáticas (Beristain y Páez 2000; Boss 2005; Cyrulnik 2003; Duffy 2010; Higuera y Orozco 2009; Landau 2004; Seligman 1990; Sluzki 1994, entre otros). La posibilidad de construir agendas generativas que consideren la recuperación de los recursos de las personas y los vínculos que permitieron la transición desde la posición de víctima a la de sobreviviente, y la formulación de un proyecto de vida, implica que estas agendas incluyan ingredientes que aporten a los esfuerzos ya realizados. Una agenda generativa comparte con otras perspectivas la importancia de reconstruir lo vivido, de recuperar la memoria y restaurar el tejido social, y al mismo tiempo propone avanzar hacia la apreciación de los recursos y las fortalezas de las personas, promoviendo el desarrollo de futuros personales y relacionales, y los significados relevantes para ellas y las comunidades, capaces de orientar nuevas ecologías sociales, perspectivas y acciones.

El construccionismo social da marco a perspectivas y prácticas que ofrecen la posibilidad de construir conjuntamente realidades, racionalidades y nuevos valores compartidos. Inspirados en Kenneth Gergen (Gergen 2000, 2009; Gergen *et al.* 2007) proponemos un conjunto de principios orientadores que son una aproximación a la vida y que, para algunos, sostienen la promesa

de afrontar en forma productiva las situaciones de conflicto y sus consecuencias. Sugiere que entendemos y valoramos el mundo y a nosotros mismos de maneras que emergen de nuestra historia personal y la cultura que compartimos. Estos mundos de significado compartido están íntimamente relacionados con las acciones que llevamos adelante con otros. Habitualmente actuamos guiados por aquello que interpretamos que es real, racional, satisfactorio y bueno. Sin estos significados habría muy poco para hacer que valga la pena en nuestras vidas. Esta pérdida de significado ocurre, precisamente, en condiciones de conflicto armado.

Los mundos de significado están contruidos dentro de relaciones. En las relaciones nace aquello que tomamos como real, racional y dado. Sin relaciones habría muy poco significado; nuevos mundos de significado son posibles. No estamos poseídos o determinados por el pasado. Podemos abandonar, transformar o disolver formas de vida que no se adecuan a las situaciones presentes, dolorosas o traumáticas, y crear alternativas conjuntamente. Si encontramos condiciones adecuadas para sostener procesos de creación de valores, realidades y relaciones o crear nuevos futuros; llevarlo a cabo requiere la participación en tramas sociales que sostengan esta reconstrucción.

Cuando los mundos de significado se intersectan pueden ocurrir resultados creativos; pueden emerger nuevas formas de relacionarnos, nuevas realidades y nuevas posibilidades. En un proceso de supervivencia y reconstrucción de la vida, se trata de recomponer o tomar como punto de partida estas posibilidades. Si dañamos o destruimos las relaciones perdemos la capacidad de sostener una forma de vida y de crear nuevos futuros. Cuando los mundos de significado están en conflicto pueden llevar a la alienación o la agresión, socavando las relaciones y su potencial creativo.

A través del cuidado creativo de las relaciones se puede reducir o transformar el potencial destructivo de los conflictos. En este contexto se han nutrido y desarrollado nuevas metodologías y formas de diálogo tendientes a restaurar y transformar realidades, relaciones y valores porque las condiciones cambiaron, las relaciones se dañaron o rompieron porque desapareció el tejido social. La perspectiva generativa que presenta este artículo se apoya en los recursos de las personas y organizaciones, sus valores y habilidades para afrontar dificultades y desafíos, y en los eventos inéditos para construir nuevas realidades sociales e innovar. Ayuda a las personas, comunidades y organizaciones a desplazarse de una mira-

da centrada en los problemas hacia otra que también atiende las posibilidades; si bien considera el trauma, trabaja con un marco positivo basado en los recursos, el aprendizaje y la creatividad. No olvida el pasado pero construye futuros, ofrece herramientas prácticas que utilizan el diálogo y el aprendizaje como medios para identificar y construir alternativas, innovaciones y acciones específicas que las materialicen por medio de diferentes metodologías.

### DIÁLOGOS GENERATIVOS: CREACIÓN DIALÓGICA

Podemos denominar *creación dialógica* a la construcción gradual en el tiempo de algo nuevo mediante el diálogo reflexivo y el aprendizaje conversacional entre personas y grupos humanos. En el desarrollo de este proceso las personas o grupos llegan a ver, experimentar, describir, vincularse y posicionarse de una manera diferente. Este enfoque, centrado en los diálogos generativos y en el construccionismo social, considera a la creación de significado, a la experiencia y al conocimiento como procesos constructivos en los que los acontecimientos específicos, los actos y los episodios tienen la capacidad potencial de transformar las perspectivas que las personas tienen de sí mismas, sus relaciones y contextos, sus posibilidades y futuros. En esta perspectiva, las herramientas generativas se focalizan en facilitar que se generen tales procesos (Fried Schnitman 2002, 2008a, 2008b, 2008c, 2010b; Fried Schnitman y Schnitman 2000a, 2000b). ¿Qué recursos recuperar del pasado y lo vivido? ¿Cómo emergen y se consolidan las nuevas alternativas para convertirse en un contexto 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? La perspectiva generativa actúa desde el presente y el pasado hacia el futuro mediante una de sus herramientas: las preguntas generativas.

La construcción de futuros posibles o deseados conlleva la exploración de procedimientos para acceder a dichos futuros desde las circunstancias del presente. Las posibilidades creadas en una conversación generativa devienen núcleos de innovación que, una vez creados, pueden actualizarse si están basados en acciones que privilegian alternativas existenciales, y orientarse hacia la construcción de realidades novedosas y diferentes, y la implementación de dichas realidades mediante otra de sus herramientas: la creación de escenarios posibles.

La capacidad generativa que los seres humanos compartimos nos permite preguntarnos acerca de nuestras maneras de comprender, poner en perspectiva y flexibilizar nuestras visiones de la realidad, nuestros valores y relaciones; recuperar nuestros recursos y potencialidades; reconsiderar aquello que tomamos o se toma por “dado”; implementar capacidades para la reflexión y el aprendizaje; revisar perspectivas, relaciones y posibilidades alternativas; formularnos preguntas fundamentales acerca de nuestra vida personal, social, organizacional, comunitaria; considerar nuevas alternativas para la acción personal y social en el presente, y a futuro. Esta perspectiva y esta práctica, sumadas a la reconstrucción del tejido personal, social y las redes, contribuyen a restaurar significados y lazos sociales, y a la recuperación de los recursos y valores.

*Diálogo* es un término que alude a la cocreación de significados a través de –y entre– cierto número de interlocutores (Bohm 1996) y el entramado social involucrado (Bakhtin 1981 y 1986). Es un proceso de construcción de significados y acciones entre personas, formativo de mundos sociales. Cuando las personas pueden sostener diálogos generativos hay lugar para la expresión de sus diversas experiencias y las múltiples circunstancias en que han estado involucradas en el pasado, el presente, o en que podrían estarlo en el futuro, mediante diálogos externos entre personas o internos que incluyen a la persona y sus circunstancias. En estas conversaciones las personas intercambian experiencias, perspectivas y sentimientos, reconstruyen significados que puedan dar sentido a sus vidas y a las relaciones que los sostienen y de las que participan, recuperan sus recursos y encuentran posibilidades.

Es en y a través del diálogo que se pueden modificar las relaciones entre los participantes o crear acciones conjuntas, especificar valores y significados relevantes y orientarse a la construcción de nuevas realidades y tramas sociales. Es a través de esta multiplicidad y complejidad que pueden construirse enlaces, síntesis y nuevas posibilidades. También pueden crearse proyectos específicos y cursos de acción participativos, proactivos y con fuerza para iniciar acciones sociales relevantes y significativas.

La capacidad generativa de las personas que trabajan en un contexto de 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, la coconstrucción y la creatividad. Planteamos que la perspectiva generativa privilegia las

oportunidades emergentes singulares de cada proceso, promueve competencias y desarrolla habilidades para reconocer las posibilidades, investigarlas, implementarlas y aprender a partir de las mismas. Junto a los distintos tipos de saberes, constituyen otro conjunto de herramientas vinculadas al aprendizaje.

La *perspectiva generativa* propone que mediante el diálogo reflexivo y el aprendizaje conversacional tienen lugar procesos de creación entre personas y en beneficio de las personas mismas. En todas estas circunstancias promueve la coconstrucción gradual en el tiempo de posibilidades, aprendizajes compartidos, coordinación de acciones, conocimientos e innovaciones singulares y conjuntas (Fried Schnitman 1995, 2008a; Fried Schnitman y Schnitman 2000a, 2000b). Sus principales características son: sostiene la importancia del diálogo y las relaciones sociales porque ocurre entre personas, promueve coordinaciones y procesos productivos, y favorece la formación de espacios sociales colaborativos; entiende la subjetividad desde una psicología social, dado que nos conformamos como seres humanos en vínculos con otros; promueve relaciones proactivas y el reconocimiento de los sujetos participantes como potenciales gestores de futuros posibles; reconoce el conocimiento implícito y los recursos de los participantes, y su capacidad como productores de conocimiento, relaciones y prácticas; trabaja con la complejidad humana y las oportunidades que ésta brinda; es creativa y se desarrolla a partir de la identificación de oportunidades para innovaciones en la conversación, cursos de acción posibles y su puesta en acto; explora y avanza hacia la implementación de las nuevas posibilidades; expande las nuevas posibilidades cuando son satisfactorias o adecuadas para los participantes, los propósitos y los contextos; favorece el interés por otro(s), la curiosidad, la indagación, la reflexión y la innovación: facilita que las personas se formulen preguntas fundamentales acerca de sí y de la vida social; considera nuevas opciones para la acción personal, interpersonal y social; explora las condiciones y contextos que permitirían la puesta en acto de estas posibilidades, en particular, las ecologías sociales; revisa perspectivas, relaciones, conocimientos y posibilidades alternativas.

En esta perspectiva, la indagación, las herramientas y los recursos para promover diálogos generativos se focalizan en cómo se generaron o podrían generarse tales procesos y cuál sería su impacto si sucedieran. Para esto la perspectiva generativa ha desarrollado un conjunto de preguntas, llamadas preguntas generativas, que apuntan a comprender cómo surgen y se consolidan nuevas

posibilidades. ¿Qué oportunidades para las personas abriría la implementación de estas nuevas posibilidades? ¿Qué contextos o condiciones facilitan la emergencia y el sostén de las nuevas posibilidades de significado y acción? ¿Qué posibilidades y qué diferencias producirían si se implementaran? ¿Cuáles son las condiciones específicas de su implementación? ¿Qué aprendizajes promueven? ¿Qué vínculos sociales se constituyen y requieren?

El diálogo generativo expande las habilidades de los participantes para identificar y apreciar aquello que han hecho bien, así como sus recursos, sus relaciones y la conectividad social para establecer nuevos vínculos y compartir experiencias con otras personas, la importancia de escuchar y expresarse, el reconocimiento de lo positivo y de la diversidad, creando versiones enriquecidas de sí mismo y de sus relaciones, de la capacidad de aprender aun de las experiencias más dolorosas.

Este proceso favorece la participación activa y colaborativa de quienes están involucrados en revisar los límites de lo que piensan, dicen o hacen, mediante la expansión de los significados, relaciones y valores que hemos conformado en nuestras vidas personales y en nuestras relaciones; allí reside su potencial transformativo. En los procesos generativos se promueve la coconstrucción de opciones para facilitar la aproximación a situaciones problemáticas transformando la descripción, la visión y el registro de posibilidades. Dicha transformación permite una acción creativa.

Este proceso se apoya en un *aprendizaje* que denominamos *generativo* y que 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; así realizan nuevos aprendizajes, sosteniendo un nivel reflexivo y la apertura en el diálogo. La búsqueda se orienta a encontrar conversaciones que produzcan mejores posibilidades y cursos de acción.

A partir de *ciclos generativos* se abren nuevas oportunidades en el diálogo; puede surgir todo tipo de innovaciones —espontáneas o premeditadas—, por el reciclado y síntesis de conocimientos previos o por la experimentación. Para ello, las personas deberán permanecer atentas a los cambios que tienen lugar. Un proceso generativo relaciona diálogo, aprendizaje y transformación, y se puede iniciar desde diferentes puntos de partida: introducción de temas y eventos novedosos, exploración de lo que se sabe o conoce implícitamente, descubrimientos espontáneos, innovaciones premeditadas, nuevas formas de abordar situaciones o nuevos argumentos, etcétera.

Más allá de su punto de inicio, todo ciclo generativo requiere observación, experimentación, reflexión y reconocimiento de las nuevas alternativas. 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 reconocimiento, que a su vez conduce a mejores desempeños.

Esta transformación permite acciones creativas para reconocer el proceso “aprendiendo a aprender” y alcanzar los propósitos deseados. El aprendizaje tiene lugar cuando los participantes exploran las acciones iniciadas, las elecciones realizadas y los valores que los guían, las consecuencias o sus implicaciones, y extraen conocimiento de allí.

## HERRAMIENTAS GENERATIVAS

### CICLOS GENERATIVOS

Las oportunidades para el despliegue de ciclos generativos pueden iniciarse desde el diálogo mismo, desde el reciclaje de la experiencia, la experimentación o la síntesis de aprendizajes en la construcción de nuevos conocimientos. Cuando las personas permanecen alertas a las transformaciones pueden incrementar gradualmente las alternativas y disponer de competencias para promover giros productivos. Un ciclo generativo vincula aprendizaje e innovación mediante distintos tipos de procedimientos constructivos. Los procedimientos que pueden tener lugar en el diálogo mismo incluyen: recuperación de recursos; *innovaciones* mediante la vinculación de diferentes temas en el diálogo; *desarrollo de nuevos temas* por medio de la transformación de comentarios en temas centrales, o la integración entre temas diversos; aprendizaje acerca de lo realizado; *descubrimiento de lo novedoso* en lo que acontece, lo actuado, lo dicho o escuchado, lo argumentado; *introducción de visiones de futuro* y pasos que se deben tomar, así como la reafirmación de las personas como productoras de conocimientos y prácticas para orientarse hacia ellas; *formulación de nuevos significados*, argumentos inéditos o trascendentes y maneras de narrar una situación; *nuevas* maneras de verse a sí mismo y sus potencialidades.

Las personas también pueden construir ciclos generativos a partir de sus acciones, mediante su habilidad para reconocer diferencias en lo que hacen, aprender, innovar y experimentar, así como mediante la posibili-

dad de registrar y expandir su conocimiento implícito o utilizarlo de manera innovadora, fortaleciendo sus redes sociales y las posibilidades de acciones personales y conjuntas o creando visiones novedosas de sí mismas y del futuro. En todas estas instancias pueden expandir sus habilidades, mejorar sus acciones o su comprensión, mientras tienen lugar. Si están atentas puede reconocer las posibilidades, identificar los eventos inesperados, transformar el conocimiento implícito en explícito, y recuperar y utilizar de manera novedosa los recursos existentes.

Las personas facilitan ciclos generativos a través de la utilización de la conversación y el aprendizaje como medios de conexión, innovación y coordinación de acciones. También es importante que sepan reorientar conversaciones y cerrar las que sean improductivas, mientras abren otros ciclos productivos. Estos procesos son transformativos cuando los participantes pueden reflexionar acerca de sí mismos, sus circunstancias, el proceso y sus resultados, y esto marca 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.

### PREGUNTAS GENERATIVAS

Las preguntas generativas –una de las herramientas de esta perspectiva– abren espacios e identifican las nuevas posibilidades de acción y el proceso por el cual las personas reconocen su propia capacidad y la de los otros para construir alternativas. Estas preguntas expanden las habilidades de las personas para reconocer y utilizar sus propios recursos, favorecer la experimentación, reconocer caminos posibles, relaciones sociales productivas, el conocimiento y la comunicación efectiva frente a diferentes requerimientos de un proceso generativo. Las preguntas que se incluye en esta sección y en las siguientes son sólo una guía ilustrativa. En cada situación particular se formularán preguntas adecuadas a los propósitos del proceso y a quien(es) las escucha(n).

- *Preguntas para identificar y describir posibilidades generativas que permitan ubicar recursos propios y de los otros:* ¿Qué nuevas posibilidades tuvieron lugar o podrían considerar frente a los desafíos que están enfrentando? ¿Qué soluciones imaginan? ¿Cuáles de ellas podrían contribuir y de qué manera? Si se implementaran esas posibilidades en la situación que enfrentan, ¿qué cambios producirían? ¿Qué otras posibilidades podrían recuperar o construir? ¿Qué futuro podrían construir?

- *Preguntas para encuadrar caminos posibles y perspectivas emergentes:* ¿Qué caminos abrirían las posibilidades que están considerando? ¿Qué aportarían? ¿Cómo podrían participar, cada uno y el grupo, para avanzar? ¿Cuáles son sus dudas e incertidumbres?
- *Preguntas para facilitar el reconocimiento del otro y la constitución de un grupo colaborativo:* ¿Con qué cuenta, qué le permite o permitió sobrevivir? ¿Qué aportan o aportaron las otras personas? ¿Qué aporta usted a los otros? ¿Qué nota diferente en las propuestas que permitiría avanzar? ¿Cuándo se sintió escuchado? ¿En qué nuevas situaciones se reconoció involucrado?
- *Preguntas para incrementar la solidaridad y la conciencia colaborativa:* ¿De qué manera beneficiarían a los participantes, el grupo y la comunidad las nuevas posibilidades que están explorando? ¿De qué nuevas maneras podrían conversar entre ustedes y con otros para que este proceso resulte productivo? ¿Cómo podría involucrarse específicamente cada uno de ustedes en la construcción de las posibilidades que están considerando?
- *Preguntas a futuro:* ¿Cómo podría imaginar un futuro? ¿Cuáles son los pasos que podrían conducirlo? ¿Cuáles han sido sus fortalezas y recursos? ¿Cómo podría expandirlos?

### INDAGACIÓN APRECIATIVA Y GENERATIVA

*Indagar* remite al acto de explorar y descubrir, de formular preguntas. La *indagación apreciativa* se orienta a la afirmación de las fortalezas, potencialidades, valores y logros presentes y del pasado de las personas, organizaciones y comunidades. Mediante la *indagación generativa* se entablan diálogos para facilitar posibilidades de innovación utilizando la conversación y el aprendizaje como medios para la coordinación de acciones alternativas. Al reflexionar y preguntarse ¿qué he(mos) aprendido? las personas reencuadran proactiva y positivamente toda experiencia vivida.

Ambas formas de indagación corresponden a procesos de aprendizaje generativo porque permiten revisar los propósitos que animan a los proyectos y las personas, quienes adquieren habilidades para reflexionar sobre las tareas que las convocan, sobre ellas mismas y su participación, sus relaciones, los procesos que tienen lugar y los resultados. Cuando se involucran en procesos de indagación desde esta óptica, las personas adquieren una visión reflexiva de sí mismas como capaces de producir conocimientos; revisar, recuperar y utilizar sus recursos y sus relaciones; desarrollar acciones conjuntas y participar adecuadamente en diálogos; escuchar, aprender e

innovar para manejar los diversos problemas que presentan las situaciones que necesitan considerar. También las habilitan para reconocer y colaborar en la búsqueda y selección de alternativas adecuadas. ¿Qué podríamos hacer o aprender? Si lo hiciéramos, ¿a qué nos conduciría?

Cuando los ciclos se completan, la apreciación y el reconocimiento permiten afirmar las fortalezas, potencialidades y logros presentes y previos de las personas y comunidades. Los diálogos son capaces de crear un proyecto y promover transformaciones de las personas, sus relaciones y sus contextos.

### **ESPACIOS SOCIALES COLABORATIVOS: COCONSTRUCCIÓN DE GRUPOS Y REDES QUE FAVORECEN EL DIÁLOGO Y LA INVESTIGACIÓN EN ACCIÓN**

Quienes participan en los diversos tipos de procesos de diálogo lo hacen como parte de un grupo colaborativo que aprende desde sus propios procesos e interacciones (Fried Schnitman 1999; Fried Schnitman y Schnitman 2000a, 2000b). Ese grupo constituye un espacio social productivo que puede incluir otras personas significativas, deviniendo en una comunidad capaz de desarrollar recursos y crear oportunidades para la acción.

En esencia, el grupo se comporta como un “espacio personal y social de trabajo colaborativo” que explora las soluciones de los problemas presentes y genera innovaciones. Los miembros realizan investigación *en acción*, a efectos de comprender mejor el espectro de alternativas disponibles para sí y para el grupo, 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. Los participantes pueden experimentar con las ideas que emergen, ejercitando las nuevas posibilidades y herramientas.

Los participantes en este tipo de proceso consideran que todos y cada uno de ellos son hábiles para generar opciones, aprender nuevas habilidades, seleccionar sus objetivos, coordinar 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 que pueden crear. Completando ciclos generativos, pueden transformarse a sí mismos y sus circunstancias, reconocer lo que han creado y construir el andamiaje de una nueva posibilidad.

Un vínculo o una cultura comunitaria u organizacional que privilegia las relaciones y propone la creatividad, el reconocimiento de recursos y la innovación crea condiciones favorables para el aprendizaje, la confianza y el clima emocional necesario para la participación, la construcción de redes de conocimiento y, básicamente, la capacidad de vivir situaciones difíciles con interés, responsabilidad, compromiso y bienestar.

### **EL CONOCIMIENTO COMO DIÁLOGO: TIPOS DE CONOCIMIENTOS O SABERES**

La perspectiva generativa trabaja el conocimiento como diálogo y recupera los saberes de los participantes como parte de un proceso de reencuentro de las personas y organizaciones con aquello que conocen —a veces implícitamente— y no lo reconocen como tal hasta que lo revisan reflexivamente (Fried Schnitman 2008a, 2008b, 2008c).

Encontrar un sentido de dirección, *saber qué* hacer, es tan importante como *saber cómo* hacer, cuando las personas necesitan considerar acciones específicas para relacionar su situación, el contexto y las posibilidades. La capacidad de *saber expresarse* y comprenderse adecuadamente permite discernir las posibilidades. *Saber ubicarse* en las diferentes dimensiones de los procesos de conflicto y crisis se acompaña del *saber emocional* que ofrece un sensor para evitar los trayectos minados y elegir los que ofrecen oportunidades (Fried Schnitman y Schnitman 2000a, 2000b). Poder reconocer las posibilidades de contextos emocionales y sociales de apoyo y bloqueo, las potencialidades, aunque no estén presentes, y gestionar recursos son algunos de los saberes que se implementan.

La indagación y las preguntas generativas también pueden utilizarse para identificar el conocimiento explícito o implícito de los participantes. A través del reconocimiento de

qué saben y qué no saben acerca de sus problemas, diferencias y soluciones posibles, los participantes crean plataformas para el cambio. Distintos tipos de saberes pueden estar implícitos en acciones; “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, mediante diálogos. Hay diversos tipos de saberes que son igualmente importantes en estas situaciones.

- *Saber qué* implica reconocer un sentido de dirección y *saber cómo* alude a su implementación: ¿Está procediendo de la manera habitual o de modo diferente? ¿De qué habilidades dispone, cuáles necesita desarrollar? ¿Cómo reconoce los nuevos desarrollos, posibilidades y perspectivas? ¿Qué oportunidades abrieron? ¿Cómo fueron implementados?
- *Saber cómo decir* se refiere al modo de expresarse capaz de conducir el diálogo en la dirección indicada: ¿Cuán bien y con qué claridad considera que puede/pudo transmitir aquello que es importante para usted? ¿Cuán bien considera que escucha aquello que expresó (expresaron) el (los) otro(s)?
- *Saber reconocer un contexto* se refiere a identificar sus características significativas, adecuar(se)(lo) y transformar(se)(lo): ¿Qué circunstancias facilitarían esta posibilidad? ¿De qué otras maneras podría pensarse esta situación? ¿Habría otras más adecuadas? ¿Qué tiene en cuenta para decidir qué factores son importantes? ¿Cómo posicionarse en el conjunto de las relaciones involucradas? ¿Está relacionado con otras personas, con grupos u organizaciones?
- *Saber acerca de sí en contexto* significa estar en contacto con uno mismo en el momento, así como en experiencias pasadas, presentes o futuras vinculadas al contexto: ¿Se sorprendió por alguna de sus acciones en esta situación o en situaciones similares? ¿Había sucedido antes? ¿Considera que esta posición no tiene precedentes para usted o para los otros? Desde la experiencia vivida ¿qué aprendió de ella, de usted mismo, de los otros? ¿Cómo desearía verse a usted y a sus seres queridos?
- *Saber reconocer el campo emocional* y las oportunidades que ofrece: ¿Qué le permitiría aclararse? ¿Qué tipo de apoyo lo ayuda a sortear la incertidumbre y ver más claramente? ¿Qué le incrementa el desaliento/la esperanza/la inseguridad/la confianza? ¿En qué situaciones puede/no puede lidiar con los problemas? ¿Qué actitudes suyas desalientan/dan esperanzas/desorientan/ubican a otras personas? ¿Cómo reconoce si están confrontando ideas útiles para tra-

tar el problema que los ocupa, o si la confrontación es entre personas que quieren imponer sus ideas? Cuando escucha a otras personas exponer argumentos contrarios a los suyos, ¿puede rescatar ideas interesantes? ¿Qué características del contexto no le resultan cómodas u óptimas y qué puede aportar para aceptarlas y transformarlas? ¿Cómo podría trabajar, coordinar acciones y puntos de vista con confianza? ¿Qué los ayudaría a trabajar juntos?

- *Saber reconocer posibilidades* en el presente que remitan a futuros posibles y tomar los pasos necesarios en la dirección adecuada: ¿Qué cursos de acción distingue para estas situaciones (aun potenciales o incipientes)? ¿Qué posibilidades ofrecen? ¿Qué le gustaría que sucediera? ¿Quiénes serían los responsables adecuados? ¿Qué compromisos habría que asumir? ¿Qué recursos previos ayudarían? ¿Qué le gustaría expresar que hasta ahora no pudo y qué le gustaría escuchar?
- *Saber ubicarse* en diferentes maneras de considerar una historia que vivió o desearía vivir: ¿Cómo podría escuchar y expresar las diversas maneras de narrar historias (la que vive, la que conoce, la que podría narrar, las que podrían estar presentes pero no fueron registradas, las que podrían construirse)? ¿Cómo caracterizaría su lugar como persona y el de otros en las diferentes historias? ¿Qué tendría que modificar(se) para ubicarse mejor?
- *Saber construir potencialidades* a futuro o ser capaz de identificar el futuro incipiente: ¿Qué recursos podrían ser útiles? ¿Cómo podría coordinar con otros? ¿Qué podría ofrecer oportunidades? ¿Cómo sería un futuro aceptable? ¿Qué innovaciones resultaron útiles? ¿Qué le resultaría implementable?
- *Saber gestionar(se)*, reconocer las posibilidades personales y las de los otros en los diferentes contextos: ¿Qué lo ayuda a manejar el estrés y la incertidumbre en situaciones de crisis?

Las personas pueden sostener diálogos sobre saberes que involucran procesos de indagación generativa consigo mismas, con otros; pueden implementarlos como procesos de trabajo grupal y utilizarlos frente a tareas o proyectos específicos o tenerlos como lineamientos generales que guían el acercamiento a otras personas.

#### POSICIÓN DEL PROFESIONAL

Los profesionales facilitan el diálogo generativo a través de la utilización de la conversación y el lenguaje 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; esto hace una diferencia en sus acciones futuras y 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. Requiere del profesional la adquisición de competencias dialógicas. El profesional que trabaja con el diálogo entiende que su papel es facilitar procesos reflexivos y de recuperación de recursos y competencias. Entiende que el conocimiento, las jerarquías y la responsabilidad están distribuidos entre los participantes. Aunque difieran las competencias que cada uno posee, todos comparten la responsabilidad y el conocimiento que son generados socialmente y distribuidos entre todos, dado que sólo se construye sentido, realidad y relación si se reconocen y confirman recíprocamente a medida que el proceso avanza.

Sin embargo, los procesos generativos pueden ocurrir sin la facilitación de un profesional, y las preguntas serían: *¿Cómo tuvo lugar, cuáles fueron las iniciativas e innovaciones, cómo lo llevaron a cabo, qué recursos pusieron en juego, qué contextos de apoyo encontraron, cuáles fueron las etapas, qué hicieron y qué favoreció su desarrollo, etcétera?*

En el diálogo generativo el lugar del profesional es el de facilitador de un proceso que provee de nuevas posibilidades para la acción y la interacción. Para comenzar este proceso se pregunta cómo puede invitar a los participantes y facilitarles que *dialoguen con su propia experiencia, encuentren sus recursos; elaboren, investiguen y expandan las nuevas posibilidades; reflexionen acerca de las agendas existentes (personales y comunes), las viables delineadas por las posibilidades y aquello que podrían considerar como emergente; hablen con el otro, en tanto cada uno habla por sí mismo acerca de las posibilidades emergentes; busquen intereses compartidos en las posibilidades emergentes; 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; encuentren un curso productivo para la conversación, para sí y para otros, y maneras de vehiculizarlo*. Estos interrogantes permiten focalizar la atención en la calidad del proceso.

### DE LA CRISIS A LA CREATIVIDAD: AFRONTAMIENTO

Denominamos afrontamiento de crisis y conflictos al diseño e implementación de procedimientos necesarios para *abordarlos* adecuadamente, con la aspiración de que resulten efectivos. Abarca la elaboración de realidades, relaciones y valores alternativos, la construcción de conversaciones productivas, y favorece la colaboración y la coordinación entre las personas involucradas, con un foco en la resolución del conflicto o crisis en curso.

La *capacidad de afrontamiento* alude a la recuperación o desarrollo de competencias y recursos para promover conversaciones productivas, desarrollos personales, coordinaciones sociales y diseño de los procedimientos necesarios para desplazarse hacia alternativas y nuevas posibilidades. El afrontamiento implica aprendizaje reflexivo, innovación, foco y creatividad social (Fried Schnitman 2005, 2010a).

Las crisis y conflictos pueden incluir alternativas u opciones que permiten la recuperación y hasta el crecimiento de las personas y organizaciones cuando se afrontan las circunstancias y las tareas vitales; cuando se dan las condiciones para una reconsideración de las circunstancias personales e interpersonales; cuando la comunicación deviene productiva y genera acciones viables; cuando las emociones pueden ser reorientadas positivamente; cuando los aportes recíprocos permiten afianzar posibilidades, captar oportunidades, reciclar las habilidades y competencias; cuando pueden aprender. En síntesis, cuando las personas pueden *afrontar* en lugar de estar confusas, desorientadas, desorganizadas o sin poder iniciar acciones productivas. Las políticas públicas y las organizaciones que trabajan con víctimas necesitan orientarse de manera consistente y clara en este sentido para favorecer estas reorganizaciones.

Para el desarrollo de una adecuada respuesta de afrontamiento se requiere un análisis de los contextos, los valores, las relaciones y los recursos. El afrontamiento requiere diferentes tipos de iniciativas:

- Recuperación y construcción de *recursos novedosos*: formular síntesis inéditas e inclusivas de las diferentes perspectivas o acciones relevantes, conformar escenarios para la acción que incorporen la creatividad y el desarrollo de una mirada apreciativa de los aportes recíprocos.
- Creación de *relaciones interpersonales* de confianza y conectividad: compromiso de coordinación con otros, aceptación de la diversidad, la flexibilización

de las relaciones, realidades y valores, con el objetivo de avanzar hacia coordinaciones operativas que permitan afrontar la crisis.

- *Gestión del sí mismo*: ponderar las contribuciones y recursos que puede aportar cada participante, reflexionar sobre la situación conservando la capacidad de escuchar a los otros participantes y a sí mismo.
- *Gestión de la crisis*: implica un ajuste permanente de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo, un aprendizaje continuo sobre la base de las mejores prácticas y los problemas, y una evaluación de la gestión.
- Creación de un *contexto* adecuado: analizar la situación, los desafíos y recursos, seleccionar los propósitos y objetivos, priorizar temas, encontrar rumbos, apoyarse en los vínculos existentes o posibles, o reformularlos, y restituir las condiciones de seguridad y confianza.
- Facilitación de *emociones* capaces de sostener el proceso: esperanza, convicción de que es posible encontrar una solución, solidaridad y respeto recíproco, sentido de pertenencia, participación proactiva en la búsqueda de soluciones, coraje.
- Creación de *condiciones* que permitan construir nuevas perspectivas, encuadres y significados; vincular posibles acciones a contextos específicos, intercambiar acerca de cursos posibles, ajustar el foco de acción, avanzar, evaluar, aprender, es decir, crear nuevas matrices generativas.
- Manejo del *tiempo*: a menudo las crisis provocan confusión o turbulencia, se producen demoras, a veces inadecuadas; se requiere ecuanimidad y sostén de la alternativa considerada en el tiempo ponderando permanentemente los resultados.
- *Gestión de diálogos productivos*: son aquellos que tienen la capacidad de ser efectivos en relación con el problema (comprendiendo el contexto en el que tiene lugar), y de ser inclusivos de los participantes involucrados; permiten reconocer y recuperar los recursos, promover saberes y las innovaciones necesarias en los diferentes momentos, incrementando la cohesión social y la efectividad.

El *afrontamiento* es una de las formas de coordinación social que requiere disposición a trabajar con otro(s). Implica que las personas puedan vincularse entre sí, escuchar lo que cada una puede aportar, clarificar contextos y propósitos, poner el foco en los temas que se deben resolver, expresarlos de manera adecuada y construir posibilidades que promuevan recursos para acciones específicas. En un proceso exitoso las personas podrán trabajar con una lógica de lo posible creando oportunidades para sí y para otros; encontrar caminos

hacia una transformación; construir nuevos significados y posibilidades de acción conjunta; formular argumentos novedosos que trasciendan las perspectivas previas; reconocer oportunidades singulares, en la medida en que puedan recibir y aportar; promover interpretaciones y acciones novedosas; reconocer interacciones útiles, en algunos casos inéditas; promover puntos de vista novedosos y lugares sociales legítimos para los participantes y las situaciones que viven; coordinar o negociar encuadres que permitan construir acuerdos y avanzar; identificar o diseñar los cursos de acción que se consideren más productivos, implementarlos y evaluar su funcionamiento.

### PROFUNDIZACIÓN DE LA CRISIS VS. AFRONTAMIENTO

Más allá de su origen, las crisis se profundizan o se procesan por la interacción que se establece entre factores de crisis, contextos y respuestas de los participantes. No hay crisis *per se*, hay procesos de crisis y gestiones de crisis.

La interacción entre los factores de crisis, la gestión y los contextos va marcando el rumbo del proceso. Si los procesos de crisis se intensifican, se desarticulan progresivamente la posibilidad de funcionamiento de las personas, el encuentro de un nuevo espacio social y la inclusión en redes y organizaciones que les permitan reconstruir su identidad, encontrar nuevos sentidos y valores que reorienten su vida, recuperar sus recursos y su capacidad de establecer relaciones. En la interacción social se reconstruye qué nuevos sentidos son posibles, cuáles resultan adecuados, qué se puede esperar de los otros.

Cuando las crisis o conflictos no se abordan en tiempo y forma, el impacto y la desorganización avanzan limitando progresivamente las competencias para afrontar los desafíos. Así, se verán limitados el registro de los contextos internos y externos, y las reformulaciones operativas acerca de la crisis, las competencias para realizar transformaciones, la capacidad de acción, la conectividad entre personas, la capacidad para participar en diálogos productivos, el registro de las emociones y el sentido de identidad de unos y otros.

Si los conflictos y crisis se profundizan, la desorientación y la búsqueda sin foco pueden conducir a la anomia, la polarización, la atribución de culpas, el foco en un aspecto parcial o la imposibilidad de discriminar los temas importantes y ordenar su resolución en el tiempo. Las realidades, relaciones y valores que se utilizaban y las prácticas consecuentes pierden la eficacia, la congruencia y la posibilidad de generar respuestas adecuadas.

Las personas encuentran que su experiencia subjetiva y las acciones que podrían llevar adelante ya no calzan adecuadamente con sus circunstancias, con su pertenencia, ni con el contexto. Una de las manifestaciones de una crisis es el resquebrajamiento de la dinámica personal y social, y la necesidad de adecuación a las nuevas circunstancias, que, sin embargo, no pueden materializarse. Se instalan la desazón, la desesperanza, la desorientación; disminuye la capacidad de emprender y las personas están cada vez más aisladas y con menos posibilidades de coordinar con otros. A menudo, las crisis provocan confusión o turbulencia y no se encuentran fácilmente las respuestas produciéndose demoras, estancamientos, reverberaciones, a veces inadecuadas.

Las situaciones de crisis y su *afrentamiento* incluyen procesos y tiempos muy diversos, que requieren diferentes tipos de acciones: poder reconstruir la experiencia; reflexión; reconocimiento del contexto y los recursos; encontrar recursos para articular un cambio; vincular posibles acciones a contextos específicos; intercambiar acerca de las ventajas y desventajas de los cursos posibles; ajustar el foco y los propósitos de la acción; actuar, evaluar, aprender y avanzar hacia un manejo de la situación. En los procesos de afrontamiento es necesario que los participantes puedan considerar la situación y el contexto que les facilitarían sobrellevar el dolor y reorganizarse, crear condiciones necesarias para seleccionar los objetivos, priorizar temas, coordinar rumbos, reconocer las emociones positivas y negativas, apoyarse en los vínculos existentes o posibles, o reformularlos, restituir las condiciones de seguridad y confianza, y promover conversaciones productivas. Sin embargo, esto no sucede cuando disminuyen el consenso y la habilidad para actuar coordinadamente; se opacan el sentido de identidad y las expectativas recíprocas; se cuestiona la validez de las relaciones; se generan aislamiento, inculpa y anomia; se incrementan el sentimiento de desintegración o la rigidez y las demandas de un funcionamiento que ya no es necesariamente válido; disminuye la capacidad de tomar responsabilidades; se disuelve la trama social y a veces se llega a una crisis profunda o a una fractura; se pierden los valores, la realidad conocida y los significados que orientaban la vida.

### CRISIS Y GENERATIVIDAD EN PROCESOS DE AFRONTAMIENTO: TESTIMONIOS

En esta sección presentamos dos testimonios que ilustran procesos generativos de afrontamiento espontáneos. Un grupo de mujeres que padecieron diversos

tipos de abusos por parte de diferentes grupos armados relatan sus experiencias, algunas de las cuales vamos a incluir en esta descripción.<sup>1</sup>

**Testimonio 1.** Una mujer cuenta que presenció la muerte de sus cuatro hermanos, incluida una hermana embarazada; que ella misma sufrió abuso sexual, fue despojada de sus posesiones y deambuló sola durante mucho tiempo sin tener sentido de sí misma ni de dirección para su vida. Varios meses después se encontró con otras mujeres en las mismas circunstancias, con las que pudo compartir sus experiencias, desarrollar un vínculo y comenzar a resignificar su vida. Pudo elaborar un foco y acciones para un contexto, apoyada en estas relaciones. Al compartir las experiencias a través de su testimonio y los de otras personas comenzó a reconstruir un sentido y un valor para sí misma. El testimonio de su tragedia se convirtió en el articulador de una nueva identidad y de vínculos de fuerte pertenencia que le permitieron encontrar un nuevo espacio social de inserción y un nuevo propósito para su vida. A través del testimonio sostuvo abierta la reflexión sobre las condiciones de vida y su impacto en la población. A lo largo de su experiencia aprendió a transformar eventos trágicos en procesos socialmente responsables y productivos, en la medida en que su testimonio se convirtió de una implosión a una transformación de sí misma, su visión y su proyección de una vida responsable frente al sufrimiento humano. Recordar la tragedia adquiere nuevas características que proveen un sentido de identidad y un propósito por el cual vivir y por el cual luchar.

**Testimonio 2.** Otra persona relata que es miembro del colectivo Ciudad de las Mujeres, formado por mujeres que perdieron sus maridos y quedaron a cargo de sus hijos. Vivieron en condiciones inhumanas, en zonas anegables, hasta que –en la medida que decidieron no criar a sus hijos en ese contexto de marginalidad y abuso– progresivamente se organizaron e integraron un colectivo constituido por familias en las mismas condiciones, y una organización con profesionales que las apoyaron en distintos niveles. Un factor que destaca es el aprendizaje inicial sobre Derechos Humanos. En este proceso fueron reorganizando el sentido de sus vidas, recuperaron y definieron los valores que las llevaron a

1 Testimonios presentados en el encuentro *Lo que hemos aprendido: procesos psicosociales en atención, recuperación y reparación de los efectos del conflicto armado*. Organizado por el Grupo de Psicología Social Crítica del Departamento de Psicología de la Universidad de los Andes, con el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá y el Programa por la Paz del Centro de Investigación y Desarrollo (CINEP). Bogotá, 7-9 de octubre de 2009.

posicionarse proactivamente en la búsqueda de soluciones de su situación. También experimentaron transformaciones personales y vinculares importantes, adquirieron conocimientos, por ejemplo, sobre sus Derechos Humanos; la búsqueda de apoyos, cómo conectarse con otras organizaciones, cómo posicionarse activamente en defensa de sus derechos, formular de manera adecuada las propuestas y reclamos necesarios para obtener recursos (fondos, terrenos) que les permitieran construir viviendas. Más adelante debieron aprender habilidades para construir sus nuevos hogares: albañilería, electricidad, etcétera. En este proceso comenzaron a reconocerse como personas con capacidades y recursos para aprender, y a avanzar hacia aquello que podría haber sido considerado como imposible. En este momento constituyen un grupo de ciento veintidós familias y siguen trabajando.

Los procesos generativos pueden tener lugar espontáneamente o ser facilitados; las preguntas son útiles en ambas situaciones. Desde una mirada generativa, en procesos espontáneos las preguntas y el foco se orientarían hacia qué recursos y qué nuevos saberes les permitirían continuar con sus vidas, consolidar valores, obtener apoyos; qué aprendieron estas personas en el proceso que pudieran transmitir a otros grupos en condiciones similares, qué pudieron recuperar para obtener de sí mismas y del grupo la integridad necesaria para avanzar, qué contextos favorecieron y cuáles impidieron o bloquearon avances, qué pudieron resignificar, cuáles fueron sus procesos personales y los lazos sociales que les permitieron hacer la transición desde la devastación de una tragedia hacia una vida plena de integridad y sentido, qué les falta aún para completar el proceso deseado, cómo podrían hacerlo.

Señalamos que ambas personas describen un proceso generativo a través de su propia trayectoria y agregan que en ese proceso, en su visión de sí mismas, transitaron un pasaje de víctimas a sobrevivientes y de sobrevivientes a ciudadanos, con los derechos que otorga la ciudadanía.

La formulación de preguntas generativas, en procesos de afrontamiento espontáneos o facilitados por un profesional, incrementa la reflexividad, el aprendizaje y el *empowerment*. La reconstrucción de la identidad y la red social son ingredientes fundamentales de las estrategias de afrontamiento y constitución de nuevas ecologías sociales.<sup>2</sup> A diferencia de otras estrategias que se centran

en la elaboración del trauma, ésta también considera el reconocimiento de los recursos, la construcción de significados, valores y realidades sociales que permitan la creación de futuros posibles. ☉

## REFERENCIAS

1. Bakhtin, Mikhail. 1981. *The Dialogic Imagination. Four Essays by M.M. Bakhtin*. Austin: University of Texas Press.
2. Bakhtin, Mikhail. 1986. *Speech Genres and Other Late Essays*. Austin: University of Texas Press.
3. Beristain, Carlos M. y Darío Páez. 2000. *Violencia y apoyo a las víctimas y reconstrucción social. Experiencias internacionales y el desafío vasco*. Madrid: Editorial Elementos.
4. Bohm, David. 1996. *On Dialogue*. Londres: Routledge.
5. Boss, Pauline. 2005. *Trauma, Loss, and Resilience: Therapeutic Work with Ambiguous Loss*. Nueva York: W.W. Norton.
6. Cyrulnik, Boris. 2003. *El murmullo de los fantasmas: volver a la vida después de un trauma*. Barcelona: Gedisa.
7. Duffy, Maureen. 2010. The Body, Trauma, and Narrative Approaches to Healing. En *Discursive Perspectives in Therapeutic Practice*, eds. Andy Lock y Tom Strong. Oxford: Oxford University Press [En prensa].
8. Fried Schnitman Dora. 1995. Hacia una terapia de lo emergente: construcción, complejidad, novedad. En *La terapia como construcción social*, comps. Sheila McNamee y Kenneth J. Gergen, 253-274. Barcelona: Editorial Paidós.
9. Fried Schnitman, Dora. 1999. Navegando en un círculo de diálogos. *Sistemas Familiares* 15, No. 2: 43-53.
10. Fried Schnitman, Dora. 2002. Perspectivas y prácticas transformativas en el manejo de conflictos. *Sistemas Familiares* 18, No. 1-2: 101-114.
11. Fried Schnitman, Dora. 2005. Afrontamiento de crisis y conflictos: una perspectiva generativa. *Sistemas Familiares* 21, No. 1-2: 98-118.
12. Fried Schnitman, Dora. 2008a. Generative Inquiry in Therapy: From Problems to Creativity. En *Meaning in Action. Constructions, Narratives and Representations*, eds. Toshio Sungiman, Kenneth J. Gergen, Wolfgang Wagner y Yoko Yamada, 73-95. Tokio: Springer.

2 Estas metodologías fueron incorporadas satisfactoriamente en el diseño de una estrategia de trabajo con grupos de autoapoyo con afectados del conflicto político armado colombiano (Higuera y Orozco, 2009).

13. Fried Schnitman, Dora. 2008b. Diálogos generativos y su aplicación a organizaciones. *Psicología Organizacional Humana* 1, No. 1: 101-115.
14. Fried Schnitman, Dora. 2008c. Diálogos generativos. En *Diálogos apreciativos: el socioconstruccionismo en acción*, ed. Gabriela Rodríguez Fernández, 17-48. Madrid: Instituto Internacional de Sociología Jurídica Oñati - Editorial Dykinson.
15. Fried Schnitman, Dora. 2010a. Afrontamiento generativo de crisis y conflictos. En *Innovaciones en psicología de las organizaciones*, ed. Ignacio Fernández. Santiago de Chile: J. C. Sáez Editor [En prensa].
16. Fried Schnitman, Dora. 2010b. Diálogos generativos e indagación apreciativa: perspectivas y herramientas para el diálogo en/entre organizaciones. En *Co-construyendo el espacio de la cooperación: evidencias de la evolución en el vínculo Academia-OSC*, ed. Beatriz Schmukler. México: W. K. Kellogg [En prensa].
17. Fried Schnitman, Dora y Jorge Schnitman. 2000a. La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo. En *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*, ed. Dora Fried Schnitman, 133-158. Buenos Aires: Granica.
18. Fried Schnitman, Dora y Jorge Schnitman. 2000b. Contextos, instrumentos y estrategias generativas. En *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*, eds. Dora Fried Schnitman y Jorge Schnitman, 331-362. Buenos Aires: Granica.
19. Gergen, Kenneth J. 2000. Hacia un vocabulario para el diálogo transformador. En *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*, ed. Dora Fried Schnitman, 43-71. Buenos Aires: Granica.
20. Gergen, Kenneth J. 2009. *Relational Beings. Beyond Self and Community*. Nueva York: Oxford University Press.
21. Gergen, Kenneth J., Dora Fried Schnitman, Jorge Leiva, Jorge Sanhueza, Roberto Arístegui y Marcelo Cavarozzi. 2007. Material preparado para el proyecto Innovación en el Diálogo Social y Político, en el marco de la Red de Trabajo para Diálogos Productivos, [www.dialogosproductivos.net](http://www.dialogosproductivos.net).
22. Higuera Pedraza, Nelsy J. y Jeimmy A. Orozco Celis. 2009. *Evaluación de estrategias generativas y narrativas en grupos de autoapoyo con afectados del conflicto político-armado colombiano*. Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana. Disponible en: <http://biblioteca.upbbga.edu.co/material.php?idmaterial=18040>.
23. Landau, Judith. 2004. El modelo LINC: una estrategia colaborativa para la resiliencia comunitaria. *Sistemas Familiares* 20, No. 3: 87-102.
24. Seligman, Martin E. P. 1990. *Learned Optimism*. Nueva York: Knopf.
25. Sluzki, Carlos E. 1994. Violencia familiar y violencia política. Implicaciones terapéuticas de un modelo general. En *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, ed. Dora Fried Schnitman, 351-370. Barcelona: Paidós.