

## Perspectiva y práctica generativa<sup>1</sup>

Dora Fried Schnitman<sup>2</sup>

La perspectiva generativa propone que mediante el diálogo, la reflexión, las narrativas y el aprendizaje generativo tienen lugar procesos de creación dialógica entre personas que promueven la co-construcción gradual en el tiempo de posibilidades, coordinación de acciones y conocimientos, e innovaciones conjuntas. Dichas innovaciones constituyen alternativas para abordar creativamente las dificultades que los llevan a la consulta. Este artículo se focaliza en el proceso, desde el inicio, el rol del profesional, la construcción de una plataforma de trabajo; momentos, ciclos y matrices en el diálogo; nodos y tramas narrativas; innovación y diseño de un futuro, con un énfasis en la complejidad y la dinámica entre diálogo, narrativa, indagación y aprendizaje generativo. Los recursos de esta perspectiva se utilizan para terapia y otras intervenciones psicosociales en diferentes áreas. Provee de un ejemplo de terapia y otro de mediación comunitaria que ilustran detalladamente la utilización de los conceptos presentados.

**Palabras clave:** proceso generativo – innovación – complejidad

The generative perspective proposes that dialogue, reflection, narratives, and generative learning gives rise to processes of dialogical creation between persons that encourage gradual co-construction of possibilities, coordination of actions and of knowledges, and joint innovation. These innovations constitute alternatives with which to approach creatively the difficulties that occasioned the consultation. This article addresses the process in its entirety: the role of the professional and the construction of a work platform; moments, cycles, and matrixes in the dialogue; nodes and narrative plotlines; innovation and the design of a future with emphasis on the complex relationship and dynamic between dialogue, narrative, inquiry, and generative learning. The resources provided by this perspective are useful to therapy and other psycho-social interventions. It looks to examples taken from therapy and from community mediation to illustrate the use of the concepts presented.

**Key words:** generative process – innovation – complexity

### Distinción entre terapia *de* y terapia *con*

En el pasaje de trabajar con modelos que rotulan a los consultantes según patologías previamente catalogadas, con profesionales como expertos que saben más que el consultante acerca de sus problemas y que prefiguran procesos normados de terapia (terapia

---

<sup>1</sup> Publicado en portugués como: Perspectiva e prática generativa. *Nova Perspectiva Sistêmica*, XXV (56), 55-75, 2016.

<sup>2</sup> Directora, Fundación Interfas. Codirectora Red de Trabajo para Dialogos Productivos. Directora de Tesis, Doctorado en Ciencias Sociales, The Taos Institute-Tilburg University, USA-Netherlands. Profesora de Posgrado, Universidad de Buenos Aires. [www.dorafried.com](http://www.dorafried.com) [www.fundacioninterfas.org](http://www.fundacioninterfas.org)  
interfas@fibertel.com.ar, dschnitman@fibertel.com.ar

de), desde hace varias décadas la terapia familiar y el construccionismo social proveen de abordajes (terapia *con*) que jerarquizan la importancia de reconocer la singularidad de cada experiencia, escuchar al consultante como experto sobre sí y sus circunstancias, las relaciones colaborativas, con conocimientos distribuidos (Goolishian y Anderson, 1994), que privilegian un rol activo del terapeuta como promotor de reconstrucciones autobiográficas, relacionales, más allá del déficit y conjuntamente con los consultantes (White y Epston, 1990), otros jerarquizan la construcción de futuros y soluciones posibles frente a los problemas (Berg y De Jong, 2001), entre otros. Todos estos abordajes reconocen el saber del consultante, sus recursos, la colaboración y una mirada positiva. Entre estos abordajes ubicamos a la perspectiva generativa, que comparte los aspectos señalados y agrega un foco particular en la importancia de los diálogos, los procesos emergentes y los posicionamientos generativos, la creación de nuevas opciones frente a los problemas que presentan los consultantes, un profesional plenamente involucrado con las circunstancias, los consultantes y consigo mismo; la inclusión y el respeto por los consultantes, su aprendizaje y empoderamiento; y la construcción activa de futuros posibles e implementables. Los consultantes, a su vez, son co-partícipes de los procesos de innovación y co-responsables de su implementación.

La perspectiva generativa propone que mediante el diálogo, la reflexión, las narrativas y el aprendizaje generativo tienen lugar procesos de creación dialógica entre personas que promueven la co-construcción gradual en el tiempo de posibilidades, coordinación de acciones y conocimientos, e innovaciones conjuntas. Dichas innovaciones constituyen alternativas para abordar creativamente las dificultades que los llevan a la consulta. Los recursos de esta perspectiva se utilizan para terapia y otras intervenciones psicosociales en diferentes áreas (Fried Schnitman, 2013, 2015b), también para la gestión de conflictos, el desarrollo comunitario y organizacional, la educación, el coaching, etcétera (Fried Schnitman, 2011b, 2015a; Fried Schnitman y Rodríguez-Mena, 2012; Fried Schnitman y Rotenberg, 2009; Fried Schnitman y Schnitman, 2000a-b). Ilustraremos con un ejemplo.

La perspectiva generativa considera que cada proceso se construye sobre las necesidades de los consultantes, es singular y avanza en dirección a alternativas y futuros posibles en relación con los problemas que presentan. El profesional participa del mismo con presencia plena y conforma con los consultantes un equipo colaborativo en el que trabaja activamente. La perspectiva es dialógica y relacional; considera la dimensión temporal –comprende el pasado en el presente, trabaja en el presente en cuyo marco construye el futuro. Se orienta a generar condiciones que faciliten la transformación de las circunstancias que llevan a las personas a la consulta, facilita la construcción conjunta de nuevos significados y promueve su implementación; dicha implementación constituye un énfasis en una visión pragmática reflexiva. El profesional trabaja en el marco de un posicionamiento estratégico complejo, no lineal, que metafóricamente requiere un ajuste del proceso mismo de acuerdo a la variación del contexto y las circunstancias puntuales. En palabras de Morin:

La estrategia es un escenario de acción que puede modificarse en función de las informaciones, de los acontecimientos, de los azares que sobrevengan en el curso de la acción [misma. Dicho de otro modo: la estrategia es el arte de trabajar con la incertidumbre (Morin, 1994, p. 439).

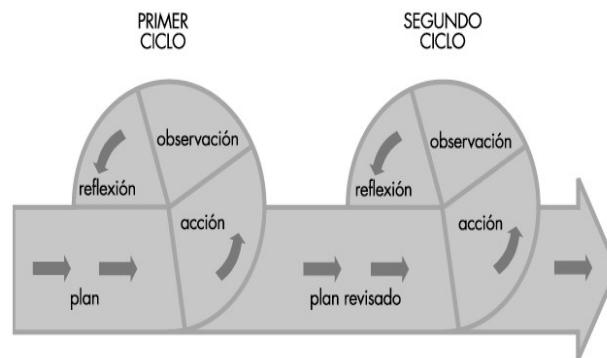
La diferencia entre la *estrategia lineal* y la compleja es que en la lineal hay un experto que diseña acciones para el campo personal, relacional, social; en la *estrategia*

*compleja*, en cambio, el experto está al timón en circunstancias inciertas y cambiantes. Pero no está solo, timonea el barco conjuntamente con los consultantes.

### **Del motivo de consulta a una plataforma de trabajo: inicio de un proceso generativo**

Las primeras acciones generativas entre consultantes y profesionales se focalizan en el diseño de una *plataforma de trabajo* que avanza desde el motivo de consulta (nodo/s problemático/s) referido por los consultantes y que en el decurso del diálogo deviene en un proyecto de trabajo construido y consensuado en la consulta, con un esbozo de propósitos y proyectos iniciales. Entendemos por nodo a un punto de intersección, conexión o unión de temas que confluyen, en el caso del motivo de consulta, problemáticos (ver figura 2).

En el inicio de un proceso generativo el profesional necesita escuchar y reconocer el/los motivo/s y las expectativas que expresan quienes solicitan la consulta. Sin embargo, esto es sólo el inicio de la exploración acerca de sobre qué problemáticas trabajarán conjuntamente en el curso del proceso constituyendo *el marco, el proyecto y el propósito del proceso*. Esta plataforma, *co-construida entre los consultantes y el profesional, delineará un dominio para el proceso en el que trabajarán juntos*. No se trata de un plan prefigurado, surge en el trabajo conjunto en la consulta esbozando un proyecto y un sentido de dirección consensuando. A medida que transcurre el proceso terapéutico, el ciclo puede repetirse tantas veces como sea necesario, lo que se sostiene es el procedimiento. La figura 1 muestra que en el proceso se elaboran los propósitos y proyectos (plan), se exploran las acciones propuestas, se observa y se pondera el proceso, se reflexiona acerca de sus posibilidades de construcción e implementación y, cuando resulta necesario, se realizan los ajustes necesarios hasta obtener una propuesta satisfactoria.



**Figura 1**

Para construir esta plataforma, el profesional necesita reflexionar sobre algunas preguntas básicas y facilitar que los consultantes también lo hagan, por ejemplo:

¿Cómo crear un clima relacional propicio al proceso?

¿De qué hablamos los consultantes y los profesionales cuando hablamos de esta consulta en particular?

¿Cuáles son los desafíos, problemas, conflictos y crisis específicos de los consultantes? ¿Qué circunstancias les motivan a consultar en este momento?, ¿hubo intentos previos? ¿Qué expectativas tienen estas personas en relación con la consulta?

¿En qué contexto éste es un problema para estas personas? ¿Qué posibilidades novedosas ofrecería una exploración de sus perspectivas y contextos, más amplia que el motivo que presentan? ¿Con qué recursos cuentan? ¿Reconocen los recursos disponibles o tienen la posibilidad de vislumbrar otros? ¿Cómo han abordado la situación, solos, con otros, qué se han preguntado?

¿Qué recursos surgen en la entrevista que podrían sustentar un propósito y un proyecto de trabajo que, partiendo del motivo expresado, ofrezca alternativas novedosas? ¿Cómo formular un propósito y un proyecto de trabajo en los que sean respetadas las necesidades de los consultantes y, al mismo tiempo, les abra posibilidades?

La perspectiva generativa propone una relación profesional-consultantes que se caracteriza por la acción conjunta, la innovación, y una coordinada y experta incorporación de las experiencias, recursos y saberes de las personas en diferentes contextos, para construir una plataforma para el proceso. Ese marco necesita incluir los problemas y las expectativas de los consultantes, y la posibilidad de encontrar respuestas novedosas. El proceso es similar a una investigación-acción o una investigación generativa conjuntamente realizada por consultantes y profesionales. El profesional permanece atento e interesado y respeta la propuesta de los consultantes; al mismo tiempo, trabaja activamente en la exploración de alternativas presentes en los diálogos y las narraciones de los consultantes que puedan ofrecer nuevos caminos, que serán ofrecidos a los consultantes y ponderados por ellos hasta encontrar los adecuados.

En síntesis, a partir del motivo de consulta expresado por los consultantes, se desarrolla un proceso en el que el profesional explora, construye y consensua con los consultantes alternativas para comprender la situación y llegar a una formulación conjunta acerca de sobre qué se trabajará. Entendemos por *consenso* un proceso de diálogo que incorpora las respuestas, el reconocimiento y aceptación de los profesionales y los consultantes de las perspectivas que surgen y de las narrativas emergentes que las formulan. La perspectiva y los temas que se consensuan trazan un proyecto para el proceso. Estos son al mismo tiempo una creación y un resultado generativo a partir de la acción conjunta en el inicio de un proceso.

El terapeuta necesita reconocer y ajustar las posibilidades y limitaciones del marco teórico propio, las perspectivas previas de los consultantes y las transformaciones que tienen lugar en este proceso.

### **Posición del profesional en un proceso generativo**

El profesional explora las circunstancias de la consulta. Su lugar es el de facilitador y gestor de un proceso creativo que provee de nuevas posibilidades para la comprensión, la coordinación, la interacción y la acción. Mantiene una presencia plena y es un activo participante en el proceso.

Las respuestas de los consultantes validan o no las propuestas del profesional, quien las toma en cuenta para proseguir el curso del diálogo. En esas respuestas el profesional pondera qué propuestas ofrecen posibilidades y son aceptables para los consultantes. Los consultantes también incorporan temas, preocupaciones, experiencias, elaboraciones y sus propias iniciativas, que el profesional atiende e incorpora al diálogo. En tanto este proceso es relacional y dialógico desde el comienzo, presupone la inclusión y el respeto de todos los participantes.

El profesional generativo cuenta con su conocimiento acerca de la perspectiva y sus herramientas. Sin embargo, en cada proceso singular necesita estar plenamente conectado con los consultantes, consigo mismo y con el proceso, registrando no sólo lo que se dice sino también todos los acontecimientos no verbales, los tiempos, las emociones, las secuencias que tienen lugar en el espacio social. Entendemos que todo diálogo es complejo y multitemporal, está vinculado a diálogos pasados, presentes y futuros. Desde el inicio de una consulta esa complejidad temporal tiene lugar, incluyendo las conversaciones de los consultantes sobre qué los lleva a la consulta –pasado en el presente–, lo que sucede en el contexto de la reunión –presente– y las posibilidades que pueden surgir o vislumbrarse en la construcción de la plataforma de trabajo –futuro en el presente. Cuando hablamos de temporalidad nos referimos a tiempos vividos por los consultantes, tal como ellos los relatan.

El proceso generativo requiere de un posicionamiento del terapeuta que se enfoca a promover los recursos de las personas, sus relaciones, sus valores y habilidades para afrontar dificultades y/o desafíos e innovar. Favorece que las personas hablen entre sí de su experiencia, narren historias personales y compartidas en primera persona (plural y singular), reflexionen, indaguen, exploren, innoven, imaginen. Este posicionamiento implica la acción conjunta del terapeuta con los consultantes, el diálogo, la curiosidad, la investigación y el aprendizaje. El profesional permanece abierto para registrar pequeños sucesos, sucesos sutiles presentes en el relato o en la interacción que no son jerarquizados, eventos únicos y eventos emergentes, los múltiples aspectos verbales y no verbales de la comunicación. El profesional trabaja con las interacciones novedosas que se producen en el diálogo. Recurre a la multiplicidad y a la complejidad como herramientas para construir posibilidades.

La curiosidad, el interés, los eventos únicos emergentes en el diálogo y el aprendizaje comunicacional que, cuando son registrados, favorecen los procesos y las creaciones novedosas, promueven las posibilidades y alternativas innovadoras co-construidas por los participantes, y permiten abordar las situaciones problemáticas y los desafíos que se les presentan a los consultantes en diferentes contextos.

### **Parámetros que especifican la plataforma de trabajo consensuada**

A medida que se construye y se especifica sobre qué se trabajará –el/los problema/s–, en esta primera etapa del proceso generativo se crea una plataforma para los diálogos futuros especificando algunos parámetros:

*Un contexto.* Cada tipo de proceso en el que se trabaja (consulta clínica, coaching, gestión de conflictos, desarrollo organizacional o comunitario, etcétera) requiere condiciones diferentes. Cada uno de estos contextos necesita de la creación de un clima confortable, del establecimiento de sus condiciones específicas y de una invitación a la curiosidad, el interés, la exploración y la acción conjunta en los términos que los consultantes van incorporando.

*Un dominio.* De qué trata el diálogo que sostendrán los participantes en el proceso. Si bien puede ampliarse –y es habitual que suceda– siempre conserva un nexo con los problemas que inicialmente manifiestan que necesitan solucionar.

*Propósitos.* Qué objetivos lo animan, cuáles son las expectativas, cuáles los deseos.

*Un proyecto.* A qué aspiran, cuáles son las esperanzas, qué vislumbran.

*Participantes.* Quiénes están involucrados.

*Especificidad.* Sucede en condiciones singulares.

Esta plataforma implica la participación y el compromiso de quienes participan, y una vez formulada sienta las bases para el trabajo que se inicia.

### **Proceso generativo**

En este marco, el profesional, cuando reconoce la oportunidad de hacerlo, favorece que las personas se desplacen desde una mirada centrada en los problemas y el déficit hacia otra que también atienda a los recursos y la posibilidad, trabaje con un posicionamiento productivo basado en el diálogo, la curiosidad, el aprendizaje y la creatividad; reconozca la historia y se oriente a crear condiciones transformativas para el presente y el futuro. Entendemos por productividad de un proceso generativo al avance desde la creación de una alternativa hasta su implementación.

#### *Creación dialógica*

Denominamos *creación dialógica* a la construcción gradual en el tiempo de algo nuevo *entre* los participantes y el profesional. Juntos, en relación, *abren* nuevos espacios de diálogo, promueven narraciones innovadoras y aprendizajes.

Los diálogos generativos son procesos emergentes en los que tiene lugar la creación dialógica, se desarrollan en la relación consultantes-profesionales, o entre consultantes en el espacio terapéutico. Se apoyan en principios meta-teóricos basados en los nuevos paradigmas, el dialogismo y el construccionismo social (Fried Schnitman, 2002, 2010a).

#### *Diálogo con los consultantes*

En el proceso de diálogo con los consultantes, el profesional explora el contexto personal e interpersonal, cómo se construye el o los motivos de consulta y de qué otras maneras podría comprenderse la situación que los trae a la consulta. Entiende que las historias y narraciones que ofrecen en un primer momento no son únicas, a lo largo de su vida han vivido y participado de múltiples experiencias, cada una de las cuales tiene dimensiones personales, relacionales, contextuales, culturales, temporales. En cada una de estas circunstancias han participado de múltiples diálogos, han sido co-autores de narraciones diversas acerca de los acontecimientos y de sí mismos, han sido narrados, han aprendido a lo largo de su historia, y tienen deseos y expectativas con relación al futuro. Con este bagaje trabajamos. En un proceso generativo consideramos múltiples complejidades: dialógicas, narrativas, temporales, contextuales (del sí mismo, de las relaciones, de la cultura), etcétera. En toda circunstancia es necesario preguntarse quiénes participan en los diálogos, cómo construyen sus narraciones específicas, en qué contextos, en qué momentos, a quiénes afectan y de qué modo, y qué otros diálogos, narraciones, contextos serían posibles o deseables.

El terapeuta amplía su registro desde el motivo de consulta a las múltiples relaciones, contextos, experiencias y expectativas de las personas (pasadas, presentes, futuras). Está atento y crea condiciones para que las personas puedan recuperar sus posibilidades, recursos, saberes y fortalezas, crear otros e innovar, y se orienta a los recursos, las alternativas, la transformación y el futuro.

Se focaliza en las posibilidades y oportunidades de las personas en relación, para re-imaginar sus circunstancias y desafíos. Invita a los participantes a explorar, crear e implementar nuevas opciones que les permitan manejarse de manera creativa frente a los cambios, desafíos o problemas. Atiende a las relaciones y el contexto en que surgen las posibilidades y oportunidades. Avanza hacia la selección de alternativas, la evaluación de su productividad y la implementación de las adecuadas. Pondera la productividad del diálogo y el proceso para dar respuestas útiles a través del monitoreo y la reflexión permanente. Para ello se pregunta: ¿el curso de este proceso da respuesta a los interrogantes que lo iniciaron, crea nuevas posibilidades, responde aún a los propósitos y proyectos planteados, ha incorporado otros? Cuando es necesario, también interroga los supuestos de las teorías y diálogos que sostienen las perspectivas de los consultantes.

### **Ilustración de un proceso generativo en conversaciones con niños y familias. Momentos, ciclos y matriz generativa. Diálogos transformativos y aprendizajes**

Este ejemplo ilustra procedimientos de una terapia generativa, algunos ya planteados, otros que presentaremos luego. Participan dos terapeutas que trabajan con una familia argentina que reside en el exterior y está temporariamente de visita. La consulta fue solicitada por la abuela del niño, previo a la llegada al país de la familia por un lapso que daba lugar a un máximo de tres consultas. No necesariamente un proceso generativo es breve como en este ejemplo. En este caso el tiempo es una condición del contexto.

#### *Primera entrevista*

Concurren los padres (38 años), quienes expresan su preocupación por los problemas de su hijo. Nicolás es un niño de cuatro años que no quiere hacer caca en el baño sino en el pañal e insiste en conservar puestos sus pañales sucios por mucho tiempo. Además, todas las noches se acuesta en su cama pero se traslada a la de los padres por lo que su madre termina durmiendo con él para preservar el sueño del padre que necesita estar lúcido para trabajar.

Ambos padres acuerdan en que eso es inapropiado, pero tienen diferencias para lidiar con esta situación y los problemas para dormir.

Padre: Estoy especialmente molesto con esto, lo entiendo como una falta de límites y a veces me violento. La madre propone una actitud más comprensiva. Ambos coincidimos en que ni la comprensión ni la dureza han funcionado hasta ahora. Los conflictos fueron causando creciente tensión y discusiones entre nosotros.

*[Los temas de consulta constituyen los nodos problemáticos con los que llegan a la consulta. La vida de la familia está constreñida y limitada por el problema para el que no encuentran una salida adecuada. Está centralizada en el motivo de consulta (ver figura 2). Desde la perspectiva narrativa se plantearía que está saturada por el problema.]*

Terapeuta: ¿Cómo es la vida familiar?

*[Registra los temas problemáticos pero decide indagar más para entenderlos mejor y explorar las circunstancias de la familia en busca de recursos, momentos generativos en el diálogo y nodos temáticos novedosos en las narraciones.]*

La madre relata aspectos cotidianos así como situaciones relacionadas con la migración que realizaron en 2001: las dificultades que tuvieron, cómo les resulta la vida en otra cultura y cómo fue la migración [*pasado en el presente*]. La conversación se centra en el

impacto de la migración, los eventos dolorosos que la familia vivió en los últimos años y la calidad de su vida actual.

*[Las migraciones son procesos dolorosos y difíciles, elegidos o forzados, que a veces abren oportunidades; demandan numerosos ajustes y aprendizajes, y ponen a prueba a la familia. La terapeuta sostiene el tema para explorar el contexto de la familia y ver si es posible comprender y trabajar los motivos de consulta desde la óptica de los recursos de la familia para abordar situaciones difíciles a la luz de sus experiencias previas y el impacto de la migración. Busca encontrar experiencias significativas para la familia que permitan construir una plataforma de trabajo consensuada que ofrezca posibilidades hacia el futuro.]*

A medida que desarrollamos la conversación surgen momentos generativos que vinculados dan lugar a ciclos. Al involucrarnos con la historia vamos dando forma a diferentes nodos temáticos generativos con potencial de organizar líneas argumentales alternativas que puedan sostener transformaciones para la familia y el niño, basadas en los recursos que utilizaron para afrontar exitosamente las dificultades, y privilegiar otros aspectos de la vida familiar.

*[Mediante la exploración de las dificultades, resaltando los recursos para abordarlas, la terapeuta inicia un proceso generativo explorando dominio, dispositivos y, eventualmente, proyecto. Si la familia acepta estos temas se comienza a organizar nuevos nodos temáticos en el diálogo, se reconoce el potencial de los aprendizajes, emociones y circunstancias vividas como recursos para construir el futuro desde el pasado-presente. Se amplían las circunstancias y recursos de la familia, y se realiza un pasaje de nodos problemáticos a nodos que ofrecen recursos y posibilidades a través de diálogos generativos.]*

La madre relata que luego de dos abortos espontáneos quedó embarazada de Nicolás y migraron cuando ella cursaba el segundo mes.

T.: (Con admiración y reconocimiento apreciativo) ¡Qué valor tomar esa iniciativa!

*[Con este comentario la terapeuta reconoce un momento generativo y aprecia los recursos y competencias de los padres.]*

Continúan hablando de las difíciles circunstancias que tuvieron que atravesar durante los embarazos y de la crianza de los niños sin el sostén del grupo extendido de relaciones. De que la madre debió abandonar su profesión y del esfuerzo del padre en sus largas horas de trabajo. Luego del nacimiento de Nicolás la madre quedó embarazada nuevamente. Fue una gestación complicada que requirió varias internaciones de emergencia en medio de la noche por hemorragias –tratando de proteger al niño de las crisis– y debió guardar reposo algún tiempo. Finalmente nació una niña prematura que se desarrolló normalmente.

*[Se enriquecen y conectan momentos en ciclos generativos, nodos temáticos vinculados a recursos de los padres, capacidad y entereza para enfrentar situaciones difíciles; también la necesidad de la familia de estar juntos y protegerse mutuamente. En el entramado de estos diálogos y narraciones vemos desplegarse la red de nodos y enlaces que configuran la plataforma y el posible proceso terapéutico (ver figura 3). La perspectiva que se va conformando necesita ser validada por los consultantes.]*

T.: Estoy conmovida por las circunstancias que vivieron y relatan, y cómo superaron todos esos desafíos con coraje e integridad.

*[El relato de la madre sobre las experiencias difíciles permite a la terapeuta y a la familia explorar una trama de resiliencia y recursos como potencial generativo frente a situaciones]*



*adversas. La terapeuta contribuye activamente a visibilizar y construir aspectos de la narrativa familiar que no formaban parte de la historia problemática. Al incorporarlos al diálogo avanza hacia el desarrollo de una red de posibilidades que podrían devenir en una nueva matriz generativa y una narración alternativa para la familia.]*

La madre responde con llanto y el padre con alivio, es una escena conmovedora con mucha emoción expresada.

*[La terapeuta toma el llanto y el alivio como respuestas confirmatorias de que es posible enriquecer el dominio, el proyecto y los propósitos del diálogo más allá del conflicto por los pañales y el dormir; es decir, los padres convalidan los nodos temáticos y la plataforma de trabajo propuestos. Con esta confirmación se avanza hacia la construcción de una plataforma de trabajo y una trama central en la que se contextualicen los problemas de Nicolás en esa entrevista.]*

Tanto con los adultos como con los niños la propuesta del terapeuta sólo se valida y se completa con la respuesta de los consultantes. En la misma medida, los relatos de los consultantes abren espacios para propuestas que, al ser expresadas y reconocidas como momentos generativos, construyen sentido y abren ciclos generativos dando lugar a nuevas versiones de la vida.

*[Se incorporan nuevos nodos temáticos basados en el reconocimiento de recursos de la familia. ¿Será posible que si el proceso funciona provea de una trama narrativa que permita recuperar recursos y aprendizajes, crear una plataforma para el cambio y una nueva matriz generativa de significados y prácticas que les permita avanzar?]*

En el momento de construir sentido los terapeutas pueden elegir sobre qué aspecto se focalizan, en este caso se privilegia aquello que la familia había vivido y su habilidad para superar juntos importantes desafíos, más que detenerse en las diferencias que los padres pudieran tener acerca de cómo manejar el tema de los pañales. La terapeuta no niega el problema ni las diferencias pero los transforma. Esto permite crear un contexto de trabajo para generar posibilidades frente al problema presentado como motivo de consulta y promover una visión compartida por ambos padres. En ese marco es posible hablar de las diferencias.

T.: Desde mi perspectiva, entiendo que las dificultades de Nicolás se relacionan con los eventos familiares que ustedes relatan, la migración, la nueva vida, el apego de la familia a sus vínculos, las numerosas pérdidas y cambios que experimentaron, y la ansiedad que los acompañó que también enfrentaron con mucha integridad. Y entiendo que ahora el desafío es avanzar con los recursos adquiridos.

*[Los padres acompañan estas reflexiones y comentarios con alivio por ser comprendidos y valorados; su respuesta avala la dirección tomada por la terapeuta con la esperanza de que permite que la familia pueda utilizar lo adquirido y avanzar evolutivamente. Con diálogos generativos y apreciativos se refuerza la trama de la narrativa emergente (figura 4) y comienza a crearse un contexto que enfatiza los recursos y la visión de un futuro diferente, quizá una nueva matriz generativa.]*

Sugiero que vean a Mariel<sup>3</sup>, una terapeuta de niños con quien trabajaremos juntas para estar seguras de que tomamos una correcta mirada sobre la situación de Nicolás.

T.: Les propongo que nuestro propósito sea trabajar hacia la construcción de un contexto positivo para que la familia y Nicolás puedan avanzar hacia un futuro en el que no sufran dolor, estrés o tensión adicionales, pero tengan la oportunidad de elegir y establecer qué es lo mejor que pueden implementar. Luego que ustedes vean a la terapeuta de niños con

---

<sup>3</sup> Lic. María Elena Gandolla de Czertok.

Nicolás, tendremos juntos una entrevista con Mariel antes de que regresen a su actual lugar de residencia.

*[En el cierre de la entrevista la terapeuta incorpora los aspectos novedosos, y sintetiza y reformula el motivo de consulta inicial en una plataforma de trabajo consensuada con los consultantes en el proceso.]*

### *Segunda entrevista*

Nicolás va con ambos padres a la entrevista con la terapeuta de niños. La terapeuta observa que todos sus parámetros de desarrollo y sus habilidades sociales son normales. Nicolás llega a la entrevista con una buena actitud; es alegre y vivaz, y explora el consultorio mirando todo, levanta objetos y juguetes y hace comentarios. Elige una pelota que tiene pintadas banderas de numerosos países y la hace girar. Descubre las banderas de Argentina y los Estados Unidos, y las muestra entusiasmado a sus padres y a la terapeuta.

T.: ¡Nicolás! ¡Qué rápido encontraste las banderas que conocés! Tu mamá y tu papá ya me contaron que sos muy inteligente y que aprendés muy rápido.

*[La terapeuta trabaja con plena presencia: reconoce y aprecia las capacidades de Nicolás. Ella nota el orgullo del niño y su expresión de triunfo cuando encuentra las banderas. Recupera los comentarios de los padres y sus propios registros sobre la inteligencia de Nicolás, sintetiza ambos temas para construir una plataforma generativa de trabajo; la actitud del niño convalida la elección de la terapeuta. Al igual que en la entrevista con los padres, la terapeuta registra los momentos que pueden configurar momentos y nodos generativos, y comienza a organizar una trama para trabajar con los recursos del niño: es inteligente y aprende rápido, más allá de sus dificultades. Inicio de un ciclo generativo que puede conducir a nuevos aprendizajes y a una transformación del sí mismo (figura 3).]*

¿Te gustaría aprender algunas otras cosas que son un poco más difíciles para vos, como dormir en tu cama todas las noches y hacer caca en el baño? ¿No pensás que estarías más cómodo de esa forma?

*[La pregunta transforma los recursos en puntos de partida de diálogos y ciclos generativos vinculados al motivo de consulta y organizan una nueva narrativa acerca de Nicolás. Propone a Nicolás un propósito y un proyecto de trabajo (plataforma) relacionados con su curiosidad y deseo de aprender, y abre un futuro como tiempo por vivir.]*

*[Nicolás hace un gesto temerosamente afirmativo. La terapeuta formula una propuesta e invita al niño a considerarla y reflexionar. No desestima el problema ni la dificultad pero apela a los recursos del niño y su deseo de aprender, espera su respuesta. El niño acepta la propuesta. Esto da inicio a nuevos ciclos generativos, reafirma la transformación del sí mismo del niño, comienza a organizar nodos y tramas.]*

¿Te parecen difíciles de aprender estas cosas? *[Invita a reflexionar y elaborar.]*

Nicolás: Muestra su inseguridad con gestos de sus manos pero afirma con la cabeza.

*[La terapeuta apoya su intervención en el conocimiento que tiene acerca de los recursos. Observa detalladamente las respuestas del niño y las reconoce implícita y explícitamente, sintetiza diferentes tópicos; invita activamente innovación y compromiso en los contextos del sueño y la caca en el baño como desafíos de desarrollo, co-creando un futuro para la familia y el niño que incluye la búsqueda activa de recursos y soluciones para afrontar dificultades como lo han hecho antes. La terapeuta propone una plataforma de trabajo que el niño acepta y en el proceso organiza ciclos generativos, una red de nodos y enlaces (figura 3), y una trama hacia una matriz generativa (figura 4).]*

T.: Bien, pensemos quiénes pueden ayudar a que te amigues con la cama y el baño, y cómo pueden ayudarte. Tengo una idea. Pensemos qué cama te gustaría tener, qué sábanas,

almohadas, peluches y otras cosas que te gusten o quisieras cuando vas a dormir. Podemos hacer lo mismo con el baño, probando asientos más cómodos que los pañales.

*[La terapeuta incorpora nuevos nodos temáticos, propone a Nicolás innovaciones y experimentos vinculados a la exploración y el aprendizaje, elige intervenir en dirección a los recursos y el desarrollo (construye un proyecto). Apela a crear relaciones y redes de apoyo, y a consolidar los vínculos familiares.]*

### *Tercera entrevista*

En esta *entrevista, conjunta con las dos terapeutas*, se sostuvo el trabajo realizado y se hicieron planes para el futuro, los padres aportaron ideas. Comentan que hasta ese momento el cuarto del niño se convertía en el de los abuelos cuando los visitaban, es decir, no tenía un cuarto propio. Sugerimos que la madre y el niño trabajen juntos en la construcción de un cuarto para Nicolás que él identifique como propio, si bien podía prestarlo a los abuelos si lo deseaba. Proponemos incluir a tíos, primos y abuelos que pueden regalar a Nicolás las cosas para ayudarlo a alcanzar esos objetivos.

*[Los lazos familiares estarán presentes en su residencia en el exterior.]*

También acordamos que el niño podría visitar a los padres en su cuarto pero no se quedaría allí sino que iría a dormir a su cama.

*[Las terapeutas proponen distinciones para el sí mismo y para las relaciones: espacios, recursos, lo propio, lo del otro, visiones de sí mismo y del otro. En el transcurso del proceso los padres, las terapeutas y Nicolás encuentran y construyen recursos y nuevas visiones de futuro, reafirmando a los miembros de la familia como sujetos capaces e innovadores (se construye una nueva matriz generativa). Emergen identidades y emociones diferentes. En la secuencia de diálogos se suceden la creación de un contexto para la innovación, la reflexión, el compromiso del niño y los padres, y la idea de una puesta en acto completando la creación de un proyecto y el diseño de un futuro prospectivo que incorpora cambios en diferentes niveles –transformaciones de sí mismos, de las relaciones, de los diálogos. y una reorganización familiar con una matriz generativa diferente para el presente y el futuro. Hay un pasaje del déficit a los recursos y las posibilidades.]*

Los padres y Nicolás aceptaron la propuesta y nos despedimos. Durante un seguimiento en el curso del primer año la abuela refiere que en pocas semanas hubo cambios significativos en el comportamiento de Nicolás; está más feliz, más activo e hizo progresos. Organizó su dormitorio con su mamá. Duerme en su cama si bien puede visitar el cuarto de la pareja en el camino a su cama. No usa pañales y ha entrado al mar, cosa que antes le daba temor. Nicolás tiene una escolaridad excelente, una rica vida social y continúa satisfactoriamente su desarrollo.

*[Podemos ver la emergencia de una trayectoria hacia un futuro con recursos y la transformación de los participantes.]*

La madre decidió que era tiempo de que ella volviera a trabajar. Es una profesional que ama su trabajo y dio un giro a su carrera. El aprendizaje no terminó con nuestra acción. Por el contrario, las acciones inician ciclos de innovación cuando podemos reflexionar acerca de qué funciona y qué no. En terapia se puede facilitar un ciclo generativo pero las personas son capaces de desarrollar estos ciclos espontáneamente. Es importante estar atento y alerta a los ciclos iniciados por los consultantes mismos cuando éstos aparecen en sus relatos.

Este ejemplo muestra la construcción, los pasos y momentos de un proceso

generativo en el que el terapeuta necesita monitorear cuidadosamente la conversación y el juego para reconocer, junto con la familia, las producciones realizadas y los recursos e identidades en transformación o expansión, que se expresan en todas las dimensiones del proceso. También resaltamos la diferencia entre una historia de fracaso en el aprendizaje y en la parentalidad de la nueva historia, que apela a reciclar recursos, innovar y construir.

### **Proceso generativo, innovación y diseño de un futuro**

Como se muestra en el ejemplo precedente, un diálogo generativo o un momento generativo puede ser constitutivo de nuevos aspectos de las personas y sus relaciones, y construir procesos transformativos y futuros novedosos. Son también una fuente de nuevas narraciones acerca de sí y la relación, y nuevos aprendizajes. Veamos ahora la construcción de nodos, ciclos y tramas encaminados hacia un futuro alternativo para el niño y la familia ilustrados en el ejemplo.

#### *Momentos, ciclos y matrices generativos*

Los *momentos generativos* son variaciones o pequeños eventos que ocurren en el diálogo, y pueden dar lugar a la creación de nuevos significados y oportunidades; por ejemplo el abordaje generativo de la migración o las banderas que Nicolás reconoce. Si en el diálogo son reconocidos como posibilitadores de cambio, pueden crear *ciclos generativos*, concretando oportunidades y aprendizajes; por ejemplo, el diálogo acerca de las capacidades de Nicolás y su deseo de aceptar nuevos desafíos y aprendizajes. La *matriz generativa* es una trama relacional novedosa que contiene significados, perspectivas, valores, narraciones y acciones que permiten transformaciones presentes y futuras de las personas y sus relaciones; por ejemplo, el proceso cierra con una familia, relaciones y personas competentes, con fortalezas, capaces de innovar y aprender, con reconocimientos por sus logros.

A menudo, cuando las personas expresan las razones por las que llegan a una consulta, ofrecen una versión unidimensional y saturada, un nudo o nudos problemáticos (figura 2). A medida que el proceso avanza e incorporamos la complejidad dialógica, narrativa, de recursos –aprendizajes–, vamos deconstruyendo el nudo inicial y construyendo diferentes diálogos, nodos temáticos, versiones de las personas sobre sí mismas, los otros y sus circunstancias, narraciones y enlaces entre ellos. Esta trama adquiere la forma de una red con nodos diferenciados y novedosos. Implica un meta nivel que puede resignificar aspectos amplios de las visiones, realidades y relaciones (figura 3).

A partir de este proceso generativo puede organizarse una nueva trama de acciones conjuntas y narrativas que incorpora nuevas versiones de las circunstancias, valores, identidades, relaciones y comprensiones enriquecidas que pueden convertirse en una nueva matriz de significados que promueva futuros productivos en relación con la consulta, posibles e implementables (figura 4).

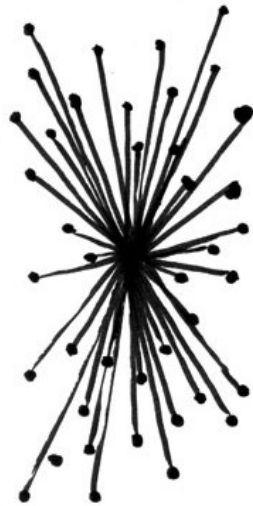


Figura 2.  
*Motivo de consulta*  
Nodo problemático saturado

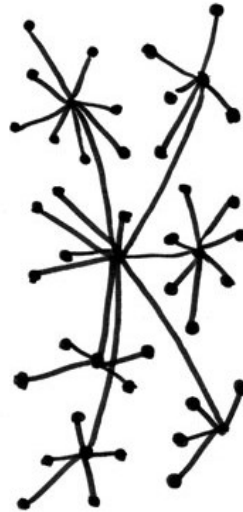


Figura 3.  
*Proceso en marcha*  
Construcción de una red narrativa y dialógica de nodos y enlaces emergentes que promueven alternativas

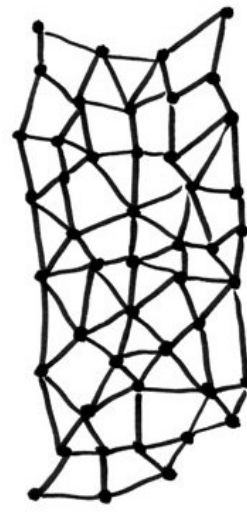


Figura 4.  
*Diseño de un futuro*  
Nueva trama narrativa y matriz dialógica generativa que construyen alternativas transformadoras

### *Diseño de un futuro*

El futuro se diseña en la especificidad de cada proceso explorando los momentos, ciclos, nodos temáticos y enlaces posibles que van tejiendo alternativas para las personas y sus relaciones, y nuevas narraciones en los espacios conversacionales. Para ello el profesional reconoce la/s historia/s y el presente, focalizando en la construcción de posibilidades y una perspectiva, y su implementación en el presente y el futuro. Trabaja con aquello que surge en el proceso construyendo el diseño de un futuro, enlaza temas, acciones y narraciones novedosas frente a las circunstancias que presentan los consultantes, y pondera las condiciones que promueven y su puesta en acto.

El diseño de un futuro se crea en la especificidad de cada proceso explorando los momentos, ciclos, nodos temáticos, espacios conversacionales y enlaces posibles que van tejiendo tramas alternativas. Un momento generativo también puede empezar proponiendo aspectos de una trama como una visión alternativa que admita nuevas relaciones. Si los participantes aceptan las transformaciones y les resultan útiles, se reorganizan las matrices generativas de significado y acción que les permiten implementarlas.

La matriz emergente permite transformar la comprensión e interpretación de los acontecimientos de manera novedosa, construir significados, considerar las situaciones desde otras ópticas para posibilitar acciones conjuntas y relaciones alternativas.

En cuanto a la dimensión creativa, señalamos la importancia de los aprendizajes en acción:

- Aprender/se en el acto de construir acciones novedosas implica aprender a trabajar con los procesos formativos de nuevos mundos personales y sociales.
- Aprendizajes de segundo y tercer orden (reflexivos, recursivos sobre los procesos en curso y las alternativas que surgen) que dan lugar a la formación de nuevas premisas y

valores configurando matrices de significado y acción, en algunos casos cambios paradigmáticos.

En las siguientes secciones nos ocupamos de la complejidad como recurso narrativo.

### **Dinámica de un proceso generativo**

En la dinámica de un proceso generativo se crea un espacio conformado por diálogos, indagaciones, narraciones, adquisición de saberes, que interactúan entre sí y promueven innovaciones (figura 5).

La incorporación de la complejidad es el reconocimiento de que la realidad no puede abordarse desde una perspectiva única, disyuntiva, reduccionista y simplificadora. Necesitamos considerar las distintas perspectivas de un evento o una situación. El construccionismo social propone que las múltiples versiones de aquello que consideramos la realidad, los valores, los significados, etcétera, son construcciones sociales. Esto nos abre la posibilidad de incorporar lo diverso, lo múltiple, lo creativo, lo innovador y también lo incierto, aquello que cuestiona creencias establecidas. La complejidad nos permite contemplar diferentes representaciones de un sistema al mismo tiempo, enriqueciéndolo.



**Figura 5**

Nacemos y vivimos en diálogos, en narraciones acerca de nosotros mismos y de los otros, en aprendizajes generativos y complejos, y nos interrogamos. Narramos a otros, quienes a su vez nos narran a nosotros. Un proceso de diálogo puede dar lugar a narrativas alternativas que a su vez pueden generar nuevos diálogos y nuevas versiones. La curiosidad y el interés nos permiten acercarnos al otro, acceder al proceso y permanecer abiertos y receptivos. Los procesos de creación de alternativas y perspectivas múltiples abren espacios para la reflexión y el aprendizaje, que representamos en una trama. Los diálogos, las indagaciones, las narraciones y los aprendizajes constituyen esta trama (figura 6).

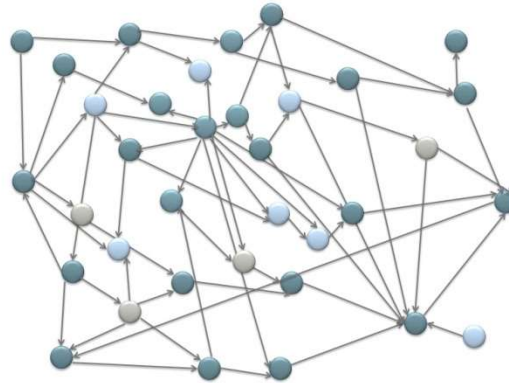


Figura 6

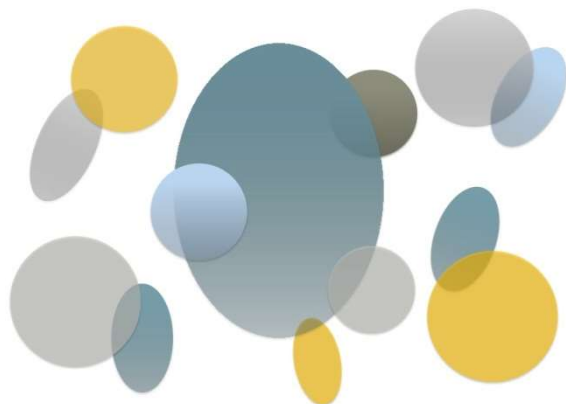
### **Diversidad de diálogos y complejidad como recurso para la innovación**

El diálogo es un proceso de *relación recíproca* entre personas, quienes son *coautoras* de aquello que sucede y tienen una *comprensión activa y anticipatoria* de lo dicho y escuchado. Todo diálogo es singular, situado, ocurre en momentos y contextos específicos. Todo lo que se dice siempre tiene un proyecto, siempre está en proceso y siempre es incompleto. La comprensión está enraizada en una acción social conjunta.

No consideramos al diálogo sólo como un recurso para la transmisión de información sino como un proceso de construcción relacional de significados y acciones entre personas en espacios sociales. En estos espacios se construyen la subjetividad, el sí mismo, las relaciones, la comunidad. Los momentos de interacción dialógica están atravesados por dimensiones intangibles: las emociones, las vivencias, las resonancias de otros diálogos pasados, presentes y futuros, los significados personales y sociales, lo nuevo que acontece, el futuro que se delinea.

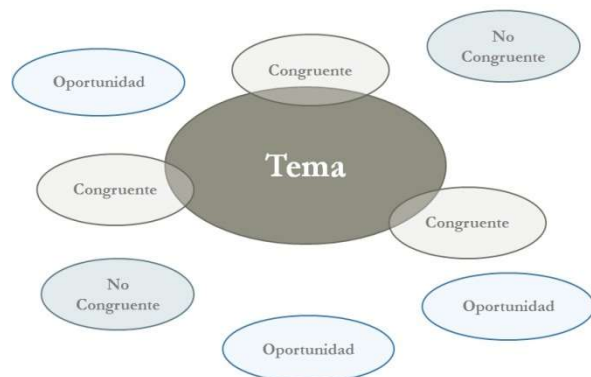
Siempre estamos en relación: preguntamos, tenemos expectativas, esperanzas, anhelos, temores... en los que hay otro/s. Nos interesa reconocer como recurso y fuente de creatividad la capacidad generativa de esta multiplicidad y complejidad de diálogos en los que siempre estamos inmersos. En cada uno encarnamos diferentes aspectos de nuestra identidad, de quiénes y cómo somos en nuestras relaciones, y de cómo nos narramos a nosotros mismos. Esta complejidad puede dar lugar a procesos creativos e intersecciones novedosas, como hemos visto en el ejemplo.

Si pensamos en la complejidad de diálogos y su potencial creativo como recurso para construir alternativas y posibilidades necesitamos considerar la diversidad de diálogos presentes en un momento específico. Un diálogo forma parte de círculos de diálogo, algunos superpuestos: otros forman parte de nuestra vida sin superponerse si bien pueden hacerlo en un momento de innovación o de trabajo sobre un tema específico (figura 7) (Fried Schnitman, 1999, 2010a).



**Figura 7**

Cuando en un proceso generativo se organizan un tema, una plataforma, un proyecto, una trama, algunos diálogos pueden ser congruentes y enriquecer la trama, crear oportunidades, dar lugar a nuevos temas o ser no congruentes. Esto es lo que necesitamos evaluar cuando trabajamos con diálogos para utilizar productivamente la complejidad (figura 8). Por ejemplo, la migración no era un tema central sino un comentario o circunstancia que devino central. Del mismo modo, la inteligencia del niño se convirtió en un recurso para invitar una transformación.



**Figura 8**

Consultantes y profesionales pueden promover la creación de nuevos espacios de diálogo. Explorar momentos generativos que abren oportunidades para incorporar temas o posibilidades relevantes y promover ciclos. Permitir la transformación de comentarios en temas centrales, crear enlaces y organizar tramas. Construir diferentes tipos de metáforas. Reconocer los diferentes momentos o tipos de diálogo, sus propósitos, contextos y procedimientos para trabajar con ellos. Algunos se orientan a la innovación, a la creación de sentidos, a la búsqueda de posibilidades, al aprecio de los recursos; otros a la construcción de caminos posibles y la implementación de alternativas (ver anexo 1).

*Complejidad en la indagación*



La *indagación generativa*, *la curiosidad*, *el interés* y *el reconocimiento apreciativo* de uno y el otro son posicionamientos epistemológicos de apertura. Utilizan diferentes *recursos* y *preguntas* generativas según los momentos y necesidades del proceso. Habitualmente hay un círculo virtuoso entre indagación apreciativa y generativa (Fried Schnitman, 2008; 2015c). La creación de posibilidades puede surgir a partir de un momento generativo y culminar con un momento apreciativo o bien un momento apreciativo puede ser el inicio de un ciclo generativo, como vimos en el ejemplo. Algunos ejemplos de preguntas generativas:

- ¿Te gustaría aprender algunas otras cosas que son un poco más difíciles para vos?
- ¿No pensás que estarías más cómodo de esa forma?
- ¿Cómo imaginan el futuro de sus hijas y cómo les gustaría que fuera?
- ¿Qué nuevas posibilidades se despliegan a partir de esta nueva información?
- ¿Qué otras cosas pasaron?
- ¿Qué otra cosa podía estar pasando en ese momento para que las cosas se plantearan de esa manera?
- ¿De qué otra manera podría narrarse la historia incorporando la información que no tenías o recordabas?

### *Complejidad en la narrativa*

Una narrativa puede modificarse transformando la perspectiva, las secuencias y la trama de quien/es la organiza/n. Una narrativa tiene temas centrales vinculados por enlaces y comentarios; los comentarios pueden convertirse en temas centrales y los enlaces pueden modificarse proponiendo una versión diferente que articule la narrativa de otra manera, por ejemplo tomando un aspecto no central y creando una narrativa alternativa, etcétera. También es posible unir diferentes narrativas creando nodos temáticos, nuevas síntesis y nuevas tramas narrativas.

Al mismo tiempo, se puede enriquecer la complejidad del espacio narrativo. En el proceso se crean transformaciones, narraciones que promueven nuevas tramas, puntos de vista alternativos, y maneras novedosas de narrar, comprender y producir síntesis e innovaciones.

Favorecemos las narrativas que promueven *la apreciación*, *el reconocimiento* y *el empowerment* de las personas y sus relaciones, y crean posibilidades.

El modelo LUUUTT, una interesante distinción que propone Barnett Pearce (2001) remite a historias vividas, historias vividas pero no narradas, historias no escuchadas, historias no conocidas, historias vistas o escuchadas pero no contadas [*Lived, Untold stories, Unheard stories, Unknown stores, stories Told, and storyTelling*]. Dado que las historias que vivimos a nivel de acciones sociales tienen un componente material y son co-construidas, nunca equivalen completamente a las que nos contamos acerca de quiénes somos, qué hacemos, qué relación tenemos con los otros, etcétera. Esas diferencias enriquecen la textura de lo que sucede en una instancia específica. También hay narraciones contadas por algunos participantes pero no escuchadas por otros, narraciones conocidas por algunos pero no contadas de manera que otros puedan escucharlas, e historias desconocidas. La manera en que se narran las historias conforma su significado. Esto permite:

- Reconocer qué narraciones o qué partes de la narración son relevantes para la situación.

- Considerar otras maneras posibles de narrar la/s historia/s.
- Evaluar qué otros aspectos podrían ser importantes para la historia y si forman parte de historias vividas, no contadas o no escuchadas.
- Considerar qué nuevas posibilidades podrían ofrecer las historias que pueden incorporarse.

### *Complejidad en el aprendizaje dialógico generativo*

Como el diálogo, el aprendizaje es constitutivo de las personas, complejo y generativo. Caracterizamos al proceso generativo como una interacción entre diálogo y aprendizaje conversacional. Los aprendizajes acerca de uno mismo y los otros, y la posibilidad de reflexionar ocurren en el diálogo. Un proceso generativo está atento a los distintos tipos de aprendizaje y a los contextos que los favorecen. Es importante recuperar el conocimiento implícito –los recursos disponibles que no reconocemos–, los conocimientos que no utilizamos, aquellos que podemos crear, las posibilidades de aprendizaje que ofrece el proceso, las situaciones que propicien la comprensión, la reflexión y la regulación de nuevos aprendizajes. El modelo generativo también toma en cuenta el uso intencionado de los nuevos aprendizajes y la gestión de las experiencias; promueve aprender a reconocerlos y la realización de pequeños experimentos.

Como hemos planteado, aprehender/se en el acto de construir acciones novedosas y los saberes que de ellas emergen, implica aprender a trabajar con los procesos formativos de nuevos mundos personales y sociales.

Ejemplificando la aplicación del modelo generativo en otras prácticas, a continuación veremos su implementación en una mediación comunitaria.

### **Ilustración de puntos de partida para un ciclo generativo en un diálogo de facilitación comunitaria. Preguntas generativas, matriz generativa y afrontamiento**

En una maestría sobre gestión de conflictos solicité a los participantes que presentaran un caso que hubiera tenido una novedosa y sorprendente resolución, y lo revisaran desde una perspectiva generativa reconociendo los momentos de inicio de *ciclos generativos, enlaces, transformaciones narrativas, preguntas relevantes y aprendizajes* en los diálogos en los que hubieran participado.

Una maestranda<sup>4</sup> refirió que en un proceso de mediación en un conflicto comunitario y cultural podía identificar tres momentos significativos que iniciaban ciclos y una trama generativos, y nuevas narraciones. Se trataba de una comunidad originaria que experimentaba fuertes conflictos entre hombres y mujeres por diferencias en temas vinculados con la posición de poder y responsabilidad en la narración tradicional. Los hombres eran responsables por los asuntos de la comunidad y las mujeres deseaban participar en la toma de decisiones y ocupar posiciones en la red organizacional de la comunidad. Las diferencias se habían polarizado generando un enfrentamiento. Las mujeres habían organizado grupos de trabajo orientados a cuestionar la asignación tradicional de roles de género. El diálogo estaba estancado y se encontraban en una situación de confrontación.

---

<sup>4</sup> La profesional prefirió que no se mencione su nombre para preservar la identificación de la comunidad.

*Primer momento.* Con completo respeto por la cultura de la comunidad, la maestranda trabajó con ambos grupos por separado (hombres y mujeres). En un encuentro con los hombres, recuerda una pregunta suya como un momento muy significativo del diálogo que tuvo impacto generativo y cambió el curso del proceso: ¿cómo imaginaban el futuro de sus hijas mujeres y cómo les gustaría que fuera?

[*Su pregunta inicia un ciclo generativo y la posibilidad de construir una nueva matriz generativa y un futuro deseado.*]

A partir de esta pregunta se suscitaron procesos novedosos de reflexión, cuestionamiento y aprendizaje en el grupo de hombres que reconocieron aspectos que no habían considerado en su comprensión previa de la situación: si las mujeres eran buenas para la administración y la toma de decisiones en el hogar [*momento generativo*], también podrían utilizar esas habilidades para aplicarlas en temas públicos [*dan forma a un ciclo generativo y narraciones transformativas*].

[*Los hombres expandieron su visión sobre las mujeres y la distribución de roles reconfigurando su comprensión de la situación. Construyeron una matriz generativa acerca de las capacidades de las mujeres y las relaciones en la esfera comunal que les permitió coordinar con la perspectiva que sostenían las mujeres. Se inició un ciclo de redistribución de competencias, roles, responsabilidades e identidades, que promovió innovaciones efectivas para toda la comunidad. A través de una revisión de su conocimiento implícito, los hombres encontraron esta visión novedosa acerca de las habilidades de las mujeres.*]

La intervención de la mediadora facilitó que la comunidad fuera capaz de crear un escenario relacional diferente, en que se conectan con mujeres para las que sí quieren una posibilidad de participación en decisiones.

*Segundo momento.* La profesional recuerda como otro momento generativo del proceso otra pregunta que formuló: ¿Recuerdan que hasta los 50's, todos los nativos en el país, sin importar el género, no eran considerados ciudadanos?

[*Al cuestionar una matriz de significados previa que involucraba a todos sin distinciones de género promovió un ciclo, otro nodo y nexos entre dos temas significativos: derechos de las mujeres y de los ciudadanos sin distinción de género. Ella vinculó y reafirmó el proceso de transformación en curso, y reconoció los avances para la comunidad. Promovió interrogantes y aprendizajes, y facilitó que los hombres empatizaran con las mujeres.*]

La deliberación continuó y los hombres encontraron una nueva perspectiva que habilitaba importantes transformaciones comunitarias, relacionales y de identidad que cambiaron su posición inicial: ellos concluyeron que era posible y apoyaron la participación de las mujeres en la toma de decisiones en la red de la comunidad. Los grupos de mujeres cambiaron espontáneamente su actitud confrontativa. La redistribución de roles fue posible en la comunidad y en la ciudad misma. Hombres y mujeres elaboraron una nueva *matriz generativa* que les permitió crear nuevos significados, valores, perspectivas y acciones, y coordinar sus diferencias. *Revisaron supuestos, sistemas explicativos y acciones que permitieron conformar un marco común.* Como parte de este proceso las mujeres llegaron a ser parte del Consejo de la Ciudad, superando sus expectativas iniciales. Ciertamente, en algunos casos participaron más mujeres que hombres en los cuerpos de toma de decisiones. Ésta fue una transformación ciudadana, más allá de lo inicial [*expansión de la matriz generativa*].

*Tercer momento.* Tiempo después la maestranda fue convocada a una ceremonia tribal en la cual las mujeres la vistieron y peinaron según las costumbres de ese pueblo originario. Fue invitada a sentarse en el frente, en el espacio asignado a las deliberaciones. Recuerda el ritual de cierre con gran emoción. La incorporaron como miembro de esta nueva comunidad que había contribuido a consolidar. Éstos son momentos de un diálogo en curso, pero ayudan a ganar una perspectiva sobre la importancia de reconocer en el momento las oportunidades para facilitar la incorporación del otro y la habilitación que el otro otorga a una propuesta o iniciativa.

[*Revisando los hechos, ella y la comunidad completaron un circuito generativo que se efectivizó en transformaciones que pueden identificarse como tales, y eventualmente expandirse en la constitución de una matriz, y en la emergencia de nuevas narraciones y capacidades.*]

Este ejemplo ilustra los conceptos de ciclo, indagación, matriz generativa y ponderación de la productividad del proceso. En la gestión de este proceso, la productividad del diálogo se caracterizó por la promoción de un diálogo más promisorio que el enfrentamiento, con la participación, el reconocimiento y la inclusión recíproca, el manejo de las diferencias, la confluencia en acciones conjuntas, el pasaje hacia una nueva visión de la comunidad, la construcción de nuevos valores y realidades, la restitución de la confianza compartida y la instalación de la posibilidad de una innovación.

### **Anexo 1. Tipos de diálogo**

– *Diálogos transformadores de relaciones*, consisten en todo tipo de intercambio que logra transformar una relación entre personas comprometidas con realidades diferentes o antagónicas (y con sus prácticas conexas) en una relación en la que puedan construirse realidades comunes y consolidadoras (Gergen, 2000).

– *Diálogos transformadores de narrativas*, en los que comentarios no jerarquizados como temas centrales se transforman en temas centrales.

– *Diálogos que crean contexto* y facilitan la relación.

– *Diálogos generativos* que trabajan con una mirada cuidadosa sobre la conversación y sobre el flujo de las conversaciones. Ofrecen competencias para sostener rumbos productivos en la conversación, habilidades para generar temas significativos, recuperar recursos, visualizar el futuro, generar involucramiento y acciones participativas. Pueden integrarse a diversos enfoques y procesos. Trabajan con posibilidades y realidades emergentes para promover innovaciones. Requieren una mirada atenta a las experiencias únicas y a los sutiles momentos en que lo novedoso asoma, a la posibilidad de realizar síntesis entre diferentes contribuciones y momentos, de imaginar un futuro, etcétera. Se focalizan en los episodios capaces de crear nuevos significados y prácticas alternativas (Fried Schnitman y Schnitman, 2000a-b).

– *Diálogos apreciativos* son aquellos que permiten identificar, apreciar y reconocer los recursos y valores comunes existentes para los participantes, y a partir de allí imaginar futuros posibles –cómo podría ser, cómo darles forma y cómo implementarlos y evaluarlos. A partir de este reconocimiento resulta posible iniciar un proceso de construcción de realidades viables y deseadas por los participantes (Cooperrider y otros, 2005, Fried Schnitman, 2015c).

– *Diálogos reflexivos*, que vuelven sobre la experiencia.

– *Diálogos mediadores y negociadores* son aquellos que –en medio de diferencias, contradicciones, imposibilidades y conflictos– permiten encontrar síntesis inesperadas en el curso del diálogo –opciones y perspectivas que los participantes pueden asumir como propias, aunque sostengan diferencias (Deleuze, 1995).

– *Diálogos de distinción y organización* de caminos posibles.

– *Diálogos posibilitadores* que permiten reconocer los recursos y oportunidades para crear los contextos necesarios para la transformación. Algunos autores trabajan centralmente en la creación de contextos que favorecen que las personas no confronten aunque sostengan posiciones encontradas y puedan compartir sus experiencias personales (Fried Schnitman y Schnitman, 2000a-b).

– *Diálogos productivos* que evalúan la productividad del proceso. Tienen la capacidad de ser efectivos en relación con el problema (comprendiendo las relaciones y el contexto en los que el problema y la posibilidad tienen lugar). Son inclusivos de todos los participantes, reconocen y recuperan recursos, promueven saberes y las innovaciones necesarias enriqueciendo así la cohesión social y la efectividad en las diversas áreas y problemáticas para avanzar.

## Referencias bibliográficas

- Berg, I.K. y De Jong, P. (2001). Conversaciones para encontrar soluciones: co-construyendo la idoneidad de los consultantes. *Sistemas Familiares*, 17 (2), 55-73.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. y Stavros, J.M. (2005). *Appreciative Inquiry Handbook. The first in a series of AI workbooks for leaders of change*. Ohio: Crown Custom Publishing, Inc. y San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Deleuze, G. (1995). *Negotiations. 1972-1990*. Nueva York: Columbia University Press. Trad. Martin Joughin. [Trabajo original publicado en 1990.]
- Fried Schnitman, D. (1999). Navegando en un círculo de diálogos. *Sistemas Familiares*, 15 (2), 43-53.

- Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000a). La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo. En D. Fried Schnitman (Comp.). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas* (133-158). Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica.
- Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000b). Contextos, instrumentos y estrategias generativas”. En D. Fried Schnitman y J. Schnitman (comps.). *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos* (331-362). Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica.
- Fried Schnitman, D. (2002). New paradigms, new practices. En: D. Fried Schnitman y J. Schnitman (eds.). *New Paradigms, Culture and Subjectivity* (345-354). Cresskil, NJ: Hampton Press. WorldShare Books, 2014: <http://www.taosinstitute.net/new-paradigms-culture-and-subjectivity>
- Fried Schnitman, D. (2008). Questionário generativo em terapia. *Pensando Famílias, 12* (1), 11-26.
- Fried Schnitman, D. y Rotenberg, E. (2009). Negócios e famílias: Promovendo recursos. *Pensando Famílias, 13* (2), 33-58.
- Fried Schnitman, D. (2010a). Procesos generativos en el diálogo: complejidad, emergencia y auto-organización. *Revista Pensando la Complejidad, VIII*, enero-junio. *Plumilla Educativa* (7), 2012, 61-73.
- Fried Schnitman, D. (2010b). Perspectiva generativa en la gestión de conflictos sociales. *Revista de Estudios Sociales*, (36), 51-63.
- Fried Schnitman, D. (2011a). Processo generativo e práticas dialógicas. *Nova Perspectiva Sistêmica, 20* (41), 9-34.
- Fried Schnitman, D. (2011b). Afrontamiento generativo de crisis y conflictos en organizaciones. *Persona*, (14), 11-40.
- Fried Schnitman, D. y Rodríguez-Mena García, M. (2012). Afrontamiento generativo y desarrollo comunitario. En *La transdisciplina y el desarrollo humano*. División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de México.
- Fried Schnitman, D. (2013). Prácticas dialógicas generativas en el trabajo con familias. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, (5), 127-159.
- Fried Schnitman, D. (2015a). Procesos generativos en el aprendizaje: complejidad, emergencia y auto-organización, En D. Fried Schnitman (ed.). *Diálogos para la transformación: experiencias en terapia y otras intervenciones psicosociales en Iberoamérica, Volumen 1* (17-36). Disponible en: <http://www.taosinstitute.net/dialogos-para-la-transformacion-volumen-1>

- Fried Schnitman, D. (2015b). Proceso generativo y prácticas dialógicas, En D. Fried Schnitman (ed.), *Diálogos para la transformación: experiencias en terapia y otras intervenciones psicosociales en Iberoamérica – Volumen 1* (53-81). Disponible en: <http://www.taosinstitute.net/dialogos-para-la-transformacion-volumen-1>
- Fried Schnitman, D. (2015c). Appreciative and generative perspectives. Points of convergence in a productive dialogue. *AI Practitioner*, 17 (1), 15-21. Número editado por Dora Fried Schnitman, Jorge Sanhueza Rahmer y Miriam Subirana.
- Gergen, K.J. (2000). Hacia un vocabulario para el diálogo transformador. En D. Fried Schnitman (comp.). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas* (43-71). Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica.
- Goolishian, H. y Anderson, H. (1994). Narrativa y self. Algunos dilemas posmodernos de la psicoterapia. En D. Fried Schnitman (comp.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad* (293-306). Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós. Disponible en <http://www.taosinstitute.net/nuevos-paradigmas-cultura-y-subjetividad>
- Morin, E. (1994). Epistemología de la complejidad. En D. Fried Schnitman (comp.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad* (421-442). Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós. Disponible en <http://www.taosinstitute.net/nuevos-paradigmas-cultura-y-subjetividad>
- Pearce, W.B. (2001). Introducción a la teoría del Manejo Coordinado del Significado. *Sistemas Familiares*, 17 (2), 5-16.
- White, M. y Epston, D. (1990). *Narrative Means to Therapeutic Ends*. Nueva York: W.W. Norton.