

## EL COORDINADOR Y EL PROCESO GRUPAL

### 1 SOBRE LA COORDINACIÓN DE GRUPOS DE APRENDIZAJE

#### CONSIDERACIONES GENERALES

Desarrollar habilidades de coordinación grupal no es un ejercicio sostenible en la mera transmisión de estrategias y técnicas que a modo de recetarios se aplican sobre los procesos grupales. Ser coordinador implica un entrenamiento continuo con grupos con el fin de desarrollar principios como la apertura, la participación y habilidades como la perspicacia, la creatividad y la paciencia.

Este proceso lleva implícito la transformación del coordinador en un sujeto con capacidad de aprendizaje y transmisión que le permita ofrecer al grupo las condiciones necesarias para que realicen su proceso grupal, y puedan cumplir con los objetivos propuestos. Así, el coordinador es quien está presente ofreciendo las condiciones para que el grupo pueda construir su objetivo. Una analogía pertinente para demostrar lo anterior y definir la tarea del coordinador es la siguiente situación:

Resulta que usted tuvo la fortuna de conocer un pintor y un día llega a su casa y él está desarrollando su obra, ante la curiosidad usted le pide el favor de quedarse un rato observando el acto creativo, demanda a la que accede no con mucho agrado. En silencio y con una aguda mirada usted comienza a observar como el artista crea a partir de combinación de colores y formas. Cuántas veces cree que sentiría deseos de preguntar o decir: ¿qué es lo que realmente está tratando de hacer?, le quedaría mejor si pintara ese lado de un color oscuro, un tono con textura le daría más efectos, esa forma no debería ser tan larga... ¿Qué cree que lo limitaría a realizar estos comentarios?

De la pregunta por el límite, se pueden desprender los siguientes interrogantes al hacer del coordinador: ¿Desde qué lugar observa, comprende y comenta el coordinador de grupos? ¿Cómo se las arregla con su deseo de saber y de poder a la hora de realizar las intervenciones? ¿Qué determina la elección de una técnica de intervención y su eficacia? ¿Qué tipo de miembro es en el grupo y cuál es la responsabilidad que asume en el acto de coordinar?

Si bien estas preguntas no se pueden responder bajo la lógica del conocimiento declarativo, pues a coordinar se aprende coordinando, existen ciertos principios básicos que ayudarán al coordinador a mediar la ansiedad que afronta en su acto y a guiar sus intervenciones, para facilitar al grupo el abordaje de las dificultades que afrontan en el logro de sus objetivos. Estos principios tienen que ver con la posición o estilo que es asumido en la coordinación, el límite que pone a sus deseos de poder y saber y la responsabilidad adquirida con el grupo, el contexto y el campo disciplinar en el que está inscrito.

Se inicia esta reflexión analizando algunas consideraciones fundamentales a la

hora de abordar un fenómeno grupal que permitirán leer problematizar y entender la manera como se pone en juego el hacer, sentir y pensar del coordinador de grupos de aprendizaje.

### **LOS GRUPOS NO NACEN SE HACEN**

Lo primero a tener presente es que el grupo es una estructura estructurándose, un proceso en desarrollo. Esta característica de movilidad, se puede graficar como una espiral en la que el desarrollo de la tarea va dando la sensación de un ir y venir, de una producción que se construye en un proceso dialéctico de tesis, antítesis y síntesis.

Por tesis se entiende el principio sobre el que el grupo inicia alguna reflexión, este principio va a ser puesto en debate por el grupo, lo que permitirá que emerjan posturas diferentes dando paso a la antítesis, de la discusión que se genera al confrontar la tesis con la antítesis el grupo rescatará conclusiones que sintetizarán no solo sobre el principio discutido si no y quizás lo más importante sobre la manera como trabajan en grupo.

Este proceso dialéctico es inaprensible cronológicamente, es decir nadie puede saber los ritmos y la fuerza con la que el grupo afrontará la reflexión y discusión frente al nuevo tema y cuanto tardará en desarrollar síntesis del proceso.

### **DE LA INTERACCIÓN EMERGE LA ESTRUCTURA**

La segunda consideración esta dada por el hecho de que el grupo se articula a la luz de un objetivo común. Esta articulación implica que los sujetos reconocen el espacio grupal como satisfactor y encuentran en el otro la posibilidad de lograr esta satisfacción de manera más rápida. Aparece la interacción como lazo que une, que ancla, que transfiere afectos, pensamientos y comportamientos al otro y al objetivo mismo, para conformar el entramado de relaciones vinculares sobre las que se juega el fenómeno grupal.

Por tanto, es en la construcción de un objetivo común que los sujetos enunciarán sus miedos y harán conciencia de sus límites, de sus fortalezas y debilidades, lo que les permitirá romper con saberes preestablecidos, fortalecer argumentos, consolidar posiciones y prepararse para articular nuevas formas de conocimiento colectivo y consensuado.

### **CADA GRUPO ES ÚNICO**

La tercera consideración que se va a analizar es consecuencia de las dos anteriores; si el grupo es una estructura estructurándose, articulado por la construcción de un objetivo común, ¿cómo se puede aprehender el fenómeno grupal?

La respuesta es simple: no se puede aprehender, no existiría manera alguna de objetivar una práctica grupal. La producción grupal es el producto de la superposición de múltiples variables que no pueden ser repetidas, por ejemplo el tiempo, nótese que el tiempo en el que usted esta leyendo esta frase acaba de pasar. Esta característica hace que la realidad grupal no pueda ser leída de

la misma manera que algunos fenómenos naturales o artificiales, dándole el carácter de unicidad e irrepetibilidad.

## **2 LOS LUGARES DEL COORDINADOR**

Estas tres consideraciones van a facilitar la asunción de tres lugares desde donde el coordinador asume su posición:

### **EL LUGAR DE LA ESPERA**

Si existe en el grupo una producción por construir inaprensible en la cronología temporal es en primer lugar, el que envía al coordinador de grupos en el lugar de la espera; ya que desde allí dará el tiempo para que se enuncien los sin sentido propios de las intervenciones grupales, se inicie la crisis, emerja la ansiedad, se genere la reflexión y discusión poniendo en escena el proceso de un acto creativo del que el coordinador no hace parte.

No se hace parte porque la manera como el grupo afrontará la tarea y construirá su proceso dialéctico es no sabida, por eso es tan importante la espera, pues es esta posición la que mantendrá al coordinador como alguien que acompaña al grupo en el proceso de pensar sobre una tarea en particular, ubicándose en el lugar del agente dinamizador de ese saber.

Por esta razón se dice que el coordinador utiliza la mayéutica socrática, pues es en el arte de instaurar preguntas, evidenciar la duda razonable, denunciar la falta, que el grupo podrá ir descubriendo sus propias respuestas, rompiendo las resistencias propias del proceso de aprendizaje y articulando nuevas posturas frente al conocimiento.

### **UN ROL FIJO- DINÁMICO**

Sí el grupo es una estructura estructurándose configurada por un encuentro de subjetividades, ¿dónde queda la subjetividad del coordinador?, la pregunta por la subjetividad del coordinador es una pregunta por su rol, por el lugar en el que se ubica y es ubicado por el grupo, además de ser una pregunta que interroga el deseo de ser parte de la producción grupal.

De esto se puede decir que su rol es fijo, - en la medida en que es quien da la dirección al grupo en el cumplimiento de los objetivos - más no estático, pues de serlo generaría un estancamiento en el grupo que no le facilitaría abordar sus problemas, hacer síntesis y pasar de una fase a otra.

La relación que establece el grupo con el coordinador responde a la fase o momento de desarrollo que esta atravesando, así, sus intervenciones dependen de la fase en la que se encuentre el grupo; una demanda de amor no significa lo mismo en la fase de "dependencia unilateral" que en la fase de "interdependencia", en un momento es considerado experto por el resto de integrantes en el otro es solo uno más, la pericia con la que tome conciencia de estas fases le permitirá adecuar su rol a las necesidades del grupo.

La característica de rol fijo-dinámico que asume el coordinador le debe interrogar por los motivos de su intervención, pues debe ser consciente de que si la intervención responde al deseo de hacer parte de la producción grupal, puede llevar a dar sentidos, a articular ideas, a concluir, a cerrar el proceso dialéctico.

Así su rol se convierte en el lugar de la continua confrontación entre el deseo de saber sobre la tarea explícita y el deseo de poder impulsar el cumplimiento de la misma. Continua confrontación que se tramita en la estrecha relación existente entre el saber y el poder de la que el coordinador echa mano a la hora de intervenir en grupo, si la producción de saber es una construcción grupal de la que no se sabe, solo los integrantes del grupo podrán llegar a construirla, entonces el deseo del coordinador de saber se transmuta en un deseo de que los integrantes del grupo adquieran un poder sobre sí mismos. De esta manera el deseo de poder del coordinador se pone al servicio de los miembros del grupo que al encontrar en él un semblante deben devolverse sobre sí mismos y la tarea que les compete.

### **EL COORDINADOR SOLO PUEDE COMENTAR**

Si al grupo lo caracteriza la unicidad, y la imposibilidad de aprehenderlo bajo leyes universalizables, quien coordina solo puede realizar comentarios que le permitan referirse a lo que observe en el proceso grupal.

Sin embargo, es de aclarar que el único lugar que autoriza al coordinador para realizar comentarios es el marco referencial sobre el que sostiene su hacer. El marco referencial del coordinador le permite brindarse seguridad frente a la ansiedad de la espera, limitar su deseo, facilitar la producción grupal y generar una intervención en el momento pertinente.

Estructura, roles, liderazgo, fases, grupos formales, meta, normas, entre otros, son conceptos que el coordinador ha interiorizado teóricamente y desde los cuales sostiene su lugar en el grupo y aporta a la construcción de nuevos espacios de reflexión académica sobre temas relacionados con grupos.

En suma, las tres consideraciones generales para todo aquel relacionado con el trabajo con grupos, dan tres características fundamentales del coordinador: la primera es ocupar el lugar de la espera recreado en una posición de no saber sobre la producción grupal, se sabe desde el marco referencial, pero no de la producción grupal; la segunda característica está dada por el hecho que el coordinador orienta la tarea del grupo, por esta razón su función es velar por el sostenimiento del encuadre y el cumplimiento de los objetivos y la tercera es que el coordinador solo puede comentar los procesos grupales. El comentario se refiere a la manera como el coordinador recurre a los marcos teóricos para observar el proceso grupal, ubicar dentro de la estructura los elementos problematizados, definir la fase en la que se encuentra el grupo y reconocer la manera como el grupo trata de resolver sus dificultades.

### **3 FUNCIONES DEL COORDINADOR**

La asunción y adjudicación de estos tres lugares a su vez le van a brindar una serie de funciones que se instituyen como responsabilidades a la hora de orientar el desarrollo de un grupo, estas funciones están referidas a los tres niveles de funcionamiento grupal; el objetivo o meta grupal, la estructura que emerge de la interacción de los sujetos y el grupo mismo como instrumento de transformación personal y social.

### **FRENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS**

En el grupo se movilizan dos objetivos fundamentales como la consecución de una tarea o meta propuestas y la conformación, consolidación y sostenimiento de una realidad grupal. El coordinador es quien representa estos dos objetivos al servir como brújula al grupo y orientarlo en la consecución de estos, por tal motivo esta función le implica:

**Facilitar la toma de conciencia:** la estructura grupal tiende a estereotiparse en el proceso de adjudicación y asunción de roles, así mismo cuando se instituyen liderazgos que alienan al resto de integrantes, estas situaciones llevan a que se de un estancamiento en la tarea propuesta y el logro de los objetivos se aplace.

La mayoría de las veces el grupo no reconoce las dificultades que enfrentan por un principio que se denomina homogeneización y consiste en que el grupo tiende a desarrollar patrones de comportamiento que trascienden el comportamiento individual. La homogeneización desresponsabiliza al sujeto y le impide el proceso de desarrollo individual, sin embargo, compensa esto al ofrecer un espacio de aparente tranquilidad y felicidad (Piénsese, por ejemplo, en los comportamientos grupales propios de la fase de ilusión: “todos somos uno”).

El coordinador se encarga de nombrar lo que el grupo no nombra, de problematizar sus estrategias, de señalar las situaciones que alejan al grupo de su desarrollo, siempre con la intencionalidad que el grupo vuelva sobre sus comentarios, los discuta, analice y transforme cuando lo considere conveniente. Este proceso de problematizar y facilitar al grupo la discusión y elaboración de sus dificultades se denomina toma de conciencia.

**Ofrecer caminos alternos:** aquí el coordinador hace despliegue de su potencial técnico, no todos los grupos se acomodan al desarrollo de las mismas estrategias, algunos grupos son más verbales, otros comportamentales o afectivos, algunos son críticos, otros propositivos, algunos lúdicos, otros formales. Si se suma a esto, que los niveles de funcionamiento grupal se contraponen enmascarando el origen de la dificultad como se puede evidenciar en los problemas de comunicación, pues estos pueden ser producto de falta de pertenencia, baja cohesión grupal e incluso de interferencias en la atmósfera grupal como sonidos altos y permanentes, el despliegue técnico del coordinador toma un papel relevante en el proceso de toma de conciencia.

La razón esta dada por que el coordinador se apoya en el marco referencial para determinar donde esta el origen de la dificultad, comprender su función en el desarrollo de acuerdo con la etapa del grupo y permitir a los integrantes

discutirla por medio de diferentes dispositivos con el fin de facilitar la toma de conciencia.

**Brindar espacio para la retroalimentación:** el coordinador estará atento a la manera como el grupo aborda las dificultades y retroalimenta sus logros, fomentando una actitud crítica y valorativa, propenderá para que el grupo evalúe al final de la sesión la manera como se acercaron a la tarea propuesta y como resolvieron las dificultades que se presentaron en las relaciones interpersonales.

Mantener la retroalimentación implica un grado de madurez, en el que las valoraciones estén en vía de desarrollo tanto individual como grupal, por lo que el coordinador orientará la evaluación de modo que el grupo pueda reconocer las debilidades y amenazas, valorar sus fortalezas y oportunidades, bajo un principio de responsabilización y transformación continua.

## **RESPECTO A LA RELACIÓN SUJETO – SUJETO**

Aquí se compilan algunas de las principales funciones de acuerdo con los elementos que emergen de la interacción entre los integrantes del grupo, consigo mismo, con los demás y con el coordinador.

**Construir una meta común:** implica brindar a cada uno de los integrantes la posibilidad de enunciar sus necesidades y la manera en como pueden ser satisfechas por el grupo, posteriormente vincular esas necesidades individuales con la meta grupal, con el fin de que las personas se identifiquen con el proceso grupal facilitando construir niveles de pertenencia y pertinencia.

**Cristalizar las normas:** brindar la posibilidad al grupo de que tome conciencia de la importancia de las normas dentro del proceso grupal, para esto centrará la atención no en el cumplimiento de la norma, si no, en la interiorización de los principios que la subyacen. Su responsabilidad radica en posibilitar que el grupo construya control social y por ende relacione la autoridad y el respeto con aquellos que aportan al desarrollo del grupo y no con el coordinador como un sujeto ajeno al grupo que impone sus normas.

Para el cumplimiento de esta función el coordinador cuenta con el dispositivo de encuadre, qué se define como el acumulado de normas y acuerdos que facilitarán el desarrollo óptimo del proceso grupal. Allí se contempla toda la información que tiene que ver con el manejo del número de sesiones, el tiempo de cada una de ellas, el espacio donde se van a realizar, las asistencias e inasistencias de los integrantes, los recursos a utilizar y todo lo referente a lo logístico.

En el encuadre también se aclara el rol del coordinador lo que facilita que el grupo comience a elaborar la dependencia marcada al coordinador con la que se inician los procesos grupales. Sin embargo, la no explicites de este punto en el encuadre también puede ser una herramienta a utilizar como dinamizadora pues cuando aparezca la demanda de saber a su rol, podrá devolverla al grupo con el objetivo de que empiece una elaboración de duelo

frente al imaginario de lo que esperaban del coordinador y puedan reconocer su propio saber.

**Favorecer la asunción y adjudicación de roles y status:** mantener en congruencia la relación asunción – adjudicación de roles, lo que facilitará una continua fluidez en la interacción. Estar pendiente de esta congruencia implica brindar la posibilidad a los integrantes de no estereotiparse en un solo rol, lo que quiere decir que con sus intervenciones facilitará la asunción y adjudicación continua de roles.

En relación con el estatus el coordinador velará por que no se genere un sistema de jerarquización que configure exclusión y marginación entre los integrantes del grupo, para esto debe focalizar la valoración en la función y su relación con el cumplimiento de los objetivos y no en la persona que encarna el rol.

**Distribuir los liderazgos:** la tarea consiste en no estereotipar el liderazgo en una sola persona, así como evitar que se instituyan liderazgos mediados por objetivos individuales y que no faciliten la participación en la toma de decisiones de los integrantes del grupo.

Para esto es recomendable que el grupo aprenda a reconocer diferentes niveles de funcionamiento y formas de lograr los objetivos propuestos, la multiplicidad de estrategias que emergen en el desarrollo del grupo favorece la asunción de características personales, el reconocimiento del grupo y la consecuente adjudicación de roles.

**Movilizar la comunicación:** mantener la comunicación fluida, evitando que aparezcan obstáculos que afectan los niveles de comunicación como el lenguaje selectivo, las fallas semánticas, la configuración de estatus excluyentes y discriminativos, los juicios de valor, entre otros.

De otro lado, el coordinador debe favorecer que el grupo desarrolle una escucha activa como elemento esencial para comunicarse. Dentro de los indicadores que le permiten al grupo dar cuenta del nivel de escucha están:

- Escuchar al otro haciendo de lado los prejuicios que se tienen sobre él.
- Esperar para responder hasta que el otro haya terminado.
- Escuchar al otro incluso en caso de prever lo que va a decir.
- Animar al otro a continuar, cuando este vacila en hacerlo.
- Realizar síntesis de lo dicho junto con quién se habla.
- Conservar la calma, incluso cuando el otro este alterado o excitado, ser paciente.
- Dedicar el tiempo necesario para escuchar.
- Estar concentrado y prestar atención al otro, a pesar de posibles interferencias.
- Descubrir el sentido de lo que el otro quiere decir.
- Ponerse en los zapatos del otro.
- Mostrar interés a la persona que esta interlocutando.

- Respetar las ideas y opiniones del otro.
- Usar en la comunicación palabras positivas y que demuestren entusiasmo.
- Ser congruentes con lo que es comunicado en palabras y lo comunicado en gestos y con posturas corporales.
- Estar abierto a recibir las críticas del otro independientemente de la forma en las que el otro las dice.
- Evitar ponerse a la defensiva y expresarse con palabras y gestos agresivos.
- Averiguar toda la información que más se pueda antes de analizar algo y responder.
- Ser concreto en la comunicación, sin irse por las ramas.
- Ser conciliador.

**Facilitar la cooperación:** implica que el coordinador este atento a la manera como se estructura el discurso en el proceso grupal, una de las formas es promoviendo en el grupo la participación en cadena, que consiste en que cuando se inicie un discurso las personas empiecen a hablar a partir de lo que dijo la anterior, sea para refutar, contra argumentar o sostener el aporte, así se hace cadena discursiva lo que facilita la elaboración y el avance de la reflexión.

**Mantener la atmósfera grupal en equilibrio:** uno de los principales problemas que enfrenta el coordinador tiene que ver con lo logístico, la destinación de tiempos, la organización del espacio, la iluminación, el ruido, la cantidad de sillas, el horario de las sesiones, el material destinado para el trabajo, entre otras, se constituyen en insumos necesarios para el óptimo desarrollo del grupo.

Por tanto el coordinador debe velar por que al inicio de la sesión el grupo encuentre las condiciones necesarias para el trabajo, dentro de las recomendaciones posibles están: confirmar siempre la realización de la reunión, la destinación del espacio iluminado y aireado, prepara con un día de anterioridad el material a utilizar como fotocopias, marcadores, papelógrafo, si se van a utilizar videos o canciones solicitar con anticipación los recursos tecnológicos necesarios y la más importante llegar antes que el grupo a la reunión de esta manera se pueden corregir detalles e imprevistos.

### **FRENTE A SI MISMO, AL GRUPO Y AL CONTEXTO**

El coordinador de grupos no sólo asume la responsabilidad de favorecer el desarrollo de un grupo en específico, a la vez se obliga a estar en continua reflexión sobre su estilo de coordinación y su formación, así como velar por la transformación del contexto histórico-socio - cultural, donde se desarrolla el grupo.

**Con el grupo:** la responsabilidad adquirida con el grupo como estructura apunta a la necesidad imperiosa de mantener la bidireccionalidad en las relaciones interpersonales dentro del proceso, pues es a partir de allí que cada uno de los integrantes, de acuerdo con sus ritmos podrá reconocer como su posición se confronta y transforma en el desarrollo del grupo, lo que le permite

articular una mutua representación interna, reconociéndose como sujeto que necesita de otro para su proceso de construcción pero, a la vez, como sujeto que en su hacer facilita la construcción del otro.

**Con su formación:** el estar en continuo trabajo con grupos implica la responsabilidad de ayudar al otro a desarrollar sus metas, lo que como consecuencia lógica le brinda la posibilidad de formarse a sí mismo. El coordinador debe estar en un continuo proceso de aprendizaje personal que le permita confrontar su estilo de coordinación con los motivos que le sostienen como coordinador, esta tarea de confrontación le obliga a reconocerse como sujeto en construcción con apertura al cambio y deseo de transformación.

**Con el contexto:** la responsabilidad con el contexto histórico-socio-cultural se remite a velar por el cumplimiento del principio de aprendizaje, si los grupos de aprendizaje buscan el empoderamiento de los sujetos frente a una realidad, su función es aportar en la transformación activa de esa realidad, de esta manera cada que los sujetos como grupo cumplen con la tarea y en su subjetividad adquieren una posición de conciencia crítica, el contexto es repensado lo que lo reconstruye facilitando por ende su transformación.

#### **4. CARACTERÍSTICAS DEL COORDINADOR**

No se pretende con esta descripción configurar un perfil que se instituya como camisa de fuerza que homogeniza todos aquellos que se enfrentan con grupos, al contrario este es un ejercicio que permite reconocer algunos principios y habilidades notorias de personas que en su hacer se dedican a la coordinación de grupos. Como recopilación se constituye en un ejercicio que refleja un ideal.

#### **PRINCIPIOS**

**Flexibilidad:** se piensa en dos vías, la primera esta referida a la capacidad del coordinador para entender al grupo como realidad en construcción, en esta vía su función es estar atento a las continuas transformaciones que presenta el grupo en su desarrollo, su capacidad para reconocer y asumir los cambios, se convierten en el motor de nuevas transformaciones para el grupo.

La segunda vía consiste en la capacidad que adquiere el coordinador para adaptarse a los cambios que se le presentan en cuanto a la estructura grupal, la utilización de técnicas de acción, manejo de tiempos y disponibilidad de espacios. Su planeación esta sujeta a variables no controlables, por lo que de su capacidad de adaptación al cambio dependerá la intervención que realice.

**Flexibilidad y apertura:** la flexibilidad no se puede cristalizar si no se posee apertura mental, entendida esta como la tendencia favorable del coordinador a comprender las diferentes creencias, comportamientos y emociones de los integrantes del grupo y a cooperar para que puedan ser manifestadas con libertad. Esta característica se basa en el principio de reconocer al otro como un sujeto diferente, con capacidad de desarrollo y transformación esto hace de la heterogeneidad un valor y no una amenaza.

**Apertura y participación:** la heterogeneidad solo puede ser un valor cuando se expresa con libertad. La actitud participativa del coordinador se enmarca en la posibilidad de brindar al grupo un espacio para ejercer el derecho a disentir de los argumentos del otro.

La actitud participativa del coordinador también se manifiesta cuando facilita al grupo hacerse responsable del logro de los objetivos y de su mantenimiento a través de limitar su intervención al nivel de facilitador y acompañante.

**Responsabilidad:** consigo mismo, el grupo, el contexto y la profesión que representa, cada que se coordina un grupo estas responsabilidades se estructuran como irrecusables y de la manera como se responda a ellas dependen las nuevas experiencias grupales.

Este punto es fácil de observar cuando en los centros de adiestramientos de coordinadores de grupo se le pide a los aprendices realizar una práctica sobre un ámbito o problemática específica ¿Cuántas veces no hemos visto pasar por las instituciones aprendices que en su afán por desarrollar la tarea, prometen procesos insostenibles, transformaciones irrealizables e informes que nunca llegan?

**Liderazgo:** este es un tema complejo pues no debe entenderse el liderazgo del coordinador como el poder de influir en los demás miembros del grupo para que realicen determinada tarea u objetivo, al contrario este debe ser pensado como la capacidad de transmitir en los integrantes el deseo de realizar la tarea y la confianza necesaria para responsabilizarse de su proceso.

Según Núñez y Loscertales (1996)<sup>1</sup> el coordinador se define como “aquella función rediseñada por aquel de los miembros del grupo que tiene como tarea (y en multitud de ocasiones como profesión) concentrar sus esfuerzos en torno a la vida del grupo y la consecución de sus objetivos. Su presencia y su actividad son fundamentales tanto para la creación y mantenimiento del grupo en sí como para que primero se definan y después logren los objetivos grupales” lo que le da unas características que lo diferencian del resto de los integrantes del grupo.

## **HABILIDADES**

Para poner en escena los anteriores principios el coordinador debe poseer algunas habilidades básicas, como las habilidades poseen un alto grado de predisposición genética, la experiencia ha demostrado que la continua reflexión y retroalimentación del coordinador sobre sí y los procesos grupales que enfrenta, permite el desarrollo de estas.

**Observación:** consiste en la capacidad para ir de lo general a lo particular y viceversa. El estar atento a la dinámica grupal, le permite centrarse sobre gestos, miradas, murmullos que los miembros del grupo estructuran como

---

<sup>1</sup> CANTO, Jesús. Dinámica de grupos. aspectos técnicos, ámbitos de aplicación y fundamentos teóricos. Malaga: Ediciones Aljibe. 2000. p.61.

formas particulares de relación y que en muchos casos no comprenden su significado.

**Escucha:** el deseo de saber sobre la producción grupal, ubica al coordinador en el lugar de quien espera un desenlace, atento a lo que va sucediendo en el grupo, trasciende su escucha verbal y dejando a un lado los prejuicios e ideas preconcebidas se predispone para escuchar al otro en sus múltiples maneras de expresión.

**Saber hacer uso de la mayéutica socrática:** por excelencia la pregunta se instaure como una de las formas más claras de facilitar la producción grupal, por tal razón el coordinador debe formarse en técnicas de entrevista que le permitan rastrear en el discurso puntos centrales y llevar al grupo al reconocimiento y abordaje de estos.

**Fluidez comunicativa:** la psicología de la persuasión ha enseñado que la fluidez verbal, es percibida por el otro como señal de seguridad y confianza, dos requisitos básicos para que el grupo entable una relación de empatía con el coordinador. Saber decir las cosas en el momento y tiempo pertinente, ser claro en lo que está permitido hacer en el grupo, utilizar ejemplos cotidianos y hablar pausadamente son formas en las que el coordinador además modela comportamientos en el otro.

**Planificación:** capacidad para programar tareas, organizar y optimizar recursos, distribuir tiempos y prever imprevistos, son habilidades que se desarrollan bajo la lógica de la responsabilidad. Muchos coordinadores abusan de su saber técnico y versatilidad para adecuarse, generando una actitud de tranquilidad que muchas veces roza con la improvisación e irresponsabilidad.

**Creatividad:** esta no debe ser entendida como un don, dado solo a algunas personas. La creatividad se entiende como la capacidad del coordinador para hacer uso productivo de los problemas que enfrenta el grupo. Aun en los casos más adversos el grupo tiene la posibilidad de generar aprendizajes y desarrollar estrategias de afrontamiento.

**Conocimiento teórico y práctico:** parece redundante, pero no lo es, acceder al conocimiento es un ejercicio de disciplina y autocontrol, por su parte la experiencia no tiene valor si no se flexiona y problematiza. El coordinador de grupos debe estar en un continuo proceso de formación disciplinar y reflexión de su praxis.

## **LA INTERVENCIÓN EN LOS GRUPOS DE APRENDIZAJE**

### **TRES NIVELES DE FUNCIONAMIENTO**

Los grupos están constituidos por tres niveles indivisibles y articulados de manera tal que cada cosa que pasa aunque responde a un nivel en especial, está determinado por los otros dos. Estos tres niveles de funcionalidad: el sujeto, las interacciones y la producción, le permiten al coordinador determinar las formas de funcionamiento e identificar tres objetivos diferentes a la hora de ejecutar su hacer como coordinador.

Al respecto George Beal<sup>2</sup> propone un modelo basado en estos tres niveles para estudiar la acción de los grupos. Por un lado está el sujeto, que al interactuar con otros instaura estrategias que les acercan a la consecución de los objetivos, de esta manera los tres niveles interactúan continuamente dando origen a los fenómenos grupales.

Este capítulo se dedica a pensar el lugar de la intervención del coordinador en consonancia con estos tres objetivos, para esto tendrá que responder las preguntas por ¿el qué, cuándo y cómo intervenir? El carácter descriptivo y problematizador del capítulo permite al lector reflexionar en torno a la estructuración de un estilo personal de coordinación.

## **ASPECTOS GENERALES DE LA INTERVENCIÓN DE ACUERDO CON LOS NIVELES DE FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO**

### **EN EL NIVEL DEL SUJETO**

El coordinador interviene sobre la subjetividad de los integrantes, siempre y cuando ésta se convierta en un obstáculo para el desarrollo de la tarea. En los grupos de aprendizaje el nivel subjetivo es tomado como punto de elaboración cuando aporta u obstaculiza el desarrollo del grupo. Esta característica diferencia a los grupos de aprendizaje de los grupos terapéuticos donde el interés se centra sobre la subjetividad y la manera como está es puesta en escena en el proceso grupal.

Así, en los grupos de aprendizaje el sujeto manifiesta su subjetividad en los comportamientos, sentimientos y pensamientos que le generan sus compañeros o la tarea propuesta, y el coordinador solo hace uso de estos cuando afectan el desarrollo del proceso, brindando al grupo la posibilidad de encontrar en el otro la posibilidad de identificar, reconocer y transformar posiciones que no aportan a la consecución de los objetivos.

### **EN EL PLANO DE LAS INTERACCIONES**

Se encuentran los diferentes elementos que constituyen la estructura grupal, es el lugar de lo manifiesto y lo latente, algo se evidencia en un elemento para dar cuenta del resto de la estructura, es decir, que cuando un elemento se encuentra obstaculizado el resto también lo está.

La estructura grupal conforma el plano del grupo, por lo que el coordinador interviene sobre este plano en general, ubicando la etiología de la dificultad, utiliza una técnica para movilizar la interacción en relación con la tarea facilita al grupo la toma de conciencia sobre cómo han entablado las relaciones al interior del grupo.

### **EN EL NIVEL DE LOS OBJETIVOS**

---

<sup>2</sup> BEAL, George M. Conducción y acción dinámica del grupo. Buenos Aires: Editorial Kapelusz. 1964. 34- 42. p.

Este nivel hace referencia a las estrategias o medios que utiliza el grupo para el logro de sus objetivos y la aprehensión de la nueva información construida de manera grupal.

Los grupos de aprendizaje tienen como objetivo brindar la posibilidad al sujeto de reflexionar críticamente sus creencias, para que al ser discutidas en el grupo, los sujetos puedan asumir posturas consensuadas socialmente, lo que les otorga la posibilidad de aprender a escuchar, disentir y concluir, para generar un cambio personal y por ende en el contexto donde se desarrolla el grupo.

De esta manera, el coordinador interviene sobre las dificultades que se presentan en la adquisición de nuevos conocimientos, facilitando su aprehensión y pertinencia para el sujeto y el grupo.

### **LA PERTINENCIA DE LA INTERVENCIÓN**

Pensar la pertinencia de la intervención del coordinador en el desarrollo del grupo responde a la pregunta por cuándo se debe intervenir, la respuesta a este interrogante puede darse desde dos lugares, el primero va a estar determinado por la estructura grupal y el segundo responde a la fase del grupo.

### **EN LA ESTRUCTURA GRUPAL**

El coordinador interviene cuando ésta se obstaculiza o estanca, es decir, cuando ninguno de los objetivos propuestos por el grupo se están cumpliendo, debido a fallas en la comunicación, la pertenencia, estereotipias en los roles y liderazgos, entre otros. Sin embargo, es importante aclarar que dentro de su función de dinamizador, sus intervenciones también apuntan a que el grupo tome conciencia de sus avances, pueda evaluar sus estrategias de acción y esté en continua retroalimentación.

### **DE ACUERDO CON LA FASE DEL GRUPO**

Como demuestran diversas teorías sobre vida grupal a medida que se va desarrollando el proceso, la dependencia hacia el coordinador va desapareciendo, abriendo el camino para que los integrantes del grupo asuman el rol de protagonistas y responsables de su proceso.

Así en los primeros momentos la intervención del coordinador es fundamental para la conformación, desarrollo y mantenimiento del proceso grupal, es él, quien en su posición de poder brinda al grupo los límites y el equilibrio necesario para que el grupo pueda identificar su tarea, distribuir las funciones y movilizar el proceso de modo que se cumplan los objetivos. No obstante, este lugar de poder comienza a desvanecerse a medida que el grupo avanza y asume el poder sobre la tarea, el coordinador deja de ser uno distinto y pasa a ser un sujeto que aunque ajeno al grupo está ahí para retroalimentar, fortalecer y evaluar el desarrollo de los objetivos.

En la teoría de grupos operativos<sup>3</sup> se hablan de tres fases en relación con el coordinador que recrean este punto. En la primer fase el coordinador es visto como uno diferente “El no es uno de los nuestros” se le otorga poder y saber y se le dan características de organizador de la experiencia. En la segunda fase el coordinador es fusionado por el grupo, hace parte de ellos “el es uno de los nuestros” es la frase con la que el grupo da a entender el vínculo que ha establecido. En la tercera y última fase el coordinador pierde su papel protagónico, ahora está ahí para ayudar al grupo en la realización de su tarea, pero no es el responsable de la tarea, “el está con nosotros” dice el grupo para referirse a sí a su función.

Lo anterior denota que la teoría que se ha construido sobre vida grupal, además de describir fenomenológicamente lo que sucede en el desarrollo del grupo, brinda un horizonte al coordinador a partir de ofrecer pistas sobre cómo hacer para que el grupo logre culminar su desarrollo. A modo de ilustración la siguiente tabla retoma la teoría de la vida grupal propuesta por Bennis y Shepard, mostrando algunas intervenciones posibles que facilitan u obstaculizan el desarrollo del grupo.

### **FORMAS DE INTERVENCION**

La intervención, se refiere al acto que ejecuta el coordinador para hacer frente a los obstáculos presentados en la estructura, movilizar posiciones personales que afectan el desarrollo del grupo y facilitar en el grupo la continua retroalimentación y evaluación del proceso. Este acto responde a la manera particular como el sujeto se las ha ido arreglando con su historia personal, los marcos teóricos y su propia vivencia en ese momento particular del proceso grupal en el que decide intervenir.

El hecho de que la intervención se configure como el punto de intersección entre la historia personal, la teoría y el desarrollo del grupo, hacen de la intervención un momento único e irrepetible, por lo que hace imposible su transmisión y más aun garantizar su eficacia ante determinada situación, sin embargo, el conocimiento de las múltiples formas de intervención instrumentan al coordinador de variadas estrategias que pueden ser adecuadas en distintos grupos y diferentes momentos.

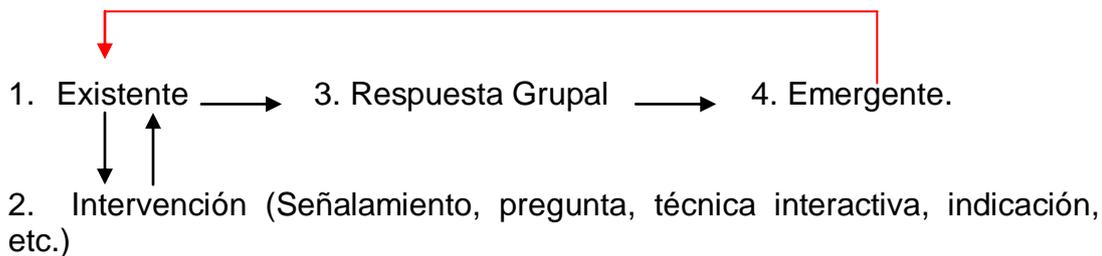
Al principio se muestran las formas tradicionales de intervención, que han sido pensadas y estructuradas bajo la lógica del lenguaje oral, posteriormente se analizarán en un capítulo diferente, las técnicas de acción o de grupo, su aplicabilidad y su función en el proceso grupal.

Esto en razón de las múltiples críticas que ha tenido la aplicación de estas herramientas en los procesos grupales, por lo de más se trabajan a parte por que como el lector podrá notar al final de la lectura, las técnicas se constituyen hoy en herramientas que pueden servir como medios para alcanzar mayor

---

<sup>3</sup> ADAMSON, Gladis. Fases y mitos del grupo operativo. Documento sin editar. Escuela de Psicología Social del Sur de Quilmas, 1996. p. 1- 10.

eficacia que el resto de intervenciones. El modelo con el que Oscar Bricetto<sup>4</sup> explica el funcionamiento de los grupos de aprendizaje sirve para ilustrar lo anterior.



El existente hace referencia a la estructura grupal puesta en acción, es decir, al momento en que se contraponen los elementos en un mismo espacio y tiempo.

La intervención se entiende como la acción del coordinador que si bien parte de una interpretación trasciende hacia la intervención ofreciendo al coordinador una amplia gama de posibilidades a la hora de movilizar obstáculos y colaborar con el grupo en su proceso de aprendizaje.

La respuesta grupal consiste en que luego de la intervención el grupo reelabora, retrabaja con el fin de ir puntuando y concluyendo.

El emergente recrea el carácter de movilidad de la estructura, luego de la conclusión, emerge una nueva tesis que será reflexionada y discutida con el grupo, enviando al grupo nuevamente al lugar de la producción. Las flechas de color son una complementación del autor sobre el modelo de Bricetto.

## LA INTERPRETACIÓN

Se da el carácter de interpretación al acto mediante el cual un sujeto explica la realidad a partir de un marco referencial, es decir, traduce a un lenguaje técnico para explicar desde un campo teórico los fenómenos que está observando.

En los grupos de aprendizaje la interpretación se constituye en el elemento del que parten las demás intervenciones pues de lo contrario ¿desde qué lugar se podría intervenir? Vale la pena recordar las palabras de Didier Anzieu “El lewinismo y el freudismo son comparados y globalmente rechazados por algunos monitores que, considerándose como Rimbaud, sueltan las amarras y conciben al grupo como una aventura, barco ebrio sobre el que descienden, estrechamente confundidos con los participantes, los ríos impasibles.”<sup>5</sup>

No es necesario reforzar más la idea, todo acto de intervención ha sido antecedido por una interpretación, aunque, no toda interpretación es enunciada al grupo, recuérdese que la elección de la forma de intervenir es una respuesta

<sup>4</sup> BRICHETTO, Oscar. La unidad de análisis en los grupos de aprendizaje. Documento sin editar. Escuela de Psicología Social del Sur de Quilmas. 1996. p. 8.

<sup>5</sup> ANZIEU, Didier y otros. El trabajo psicoanalítico en los grupos. México: Ed. Siglo XXI, 1978. p. 260.

que el coordinador ha dado a la pregunta por cómo interrelaciona los niveles de funcionamiento grupal con su historia personal, en un tiempo y espacio preciso.

Estas características hacen de la interpretación una herramienta compleja, por un lado el tipo de población que conforma el grupo va a influir en la eficacia de la interpretación, especialmente en grupos infantiles o de adolescentes ya que pueden ser vistas como persecutorias, aún con algunos grupos de adultos la interpretación puede ser tan acertada que deleve en el grupo situaciones tan encubiertas que al contrario de facilitar la producción generan temores en los integrantes lo que hace cerrar la producción grupal. De otro lado, las fases por las que atraviesa el grupo influyen de manera determinante en los efectos de la interpretación y posterior desarrollo del grupo, por ejemplo, en la primer fase el coordinador es visto como un ser diferente con mayores capacidades que el resto del grupo, cada interpretación reforzará esta idea.

Estos motivos hacen que el coordinador además de realizar la interpretación, deba decidir si la enuncia al grupo o busca estrategias alternas para facilitar la elaboración de la situación problemática. Si el coordinador decide verbalizar la interpretación devolverá a manera de hipótesis tratando de ubicarse en el lugar de quien analiza una situación, procurando que el grupo comprenda que es una apreciación y no la simple imposición de un marco referencial que a manera de enunciado concluye.

“Parece ser”, “da la impresión”, “es como sí”, son palabras que dan cuenta de la posición personal de quien interpreta, abren la discusión, generan un proceso dialéctico, facilitan el abordaje de la situación y propician la producción grupal.

### **EL SEÑALAMIENTO**

Consiste en nombrar una situación grupal que el grupo no visualiza como importante o no relaciona con el logro de los objetivos como por ejemplo: la llegada tarde de algún compañero, murmullos entre parejas, quejas por fuera de las sesiones de grupo, burla a compañeros o al coordinador, críticas al ambiente físico, entre otras. La finalidad consiste en causar en el grupo un efecto de develar la relación implícita entre estructura grupal- sujeto –objetivo y la situación presentada.

El señalamiento da al grupo la sensación de ser observados y que lo que aparentemente dejan escapar o ven como un hecho sin importancia posiblemente tenga sentido si el grupo se ocupa de él. El punto particular del señalamiento consiste en hacerlo de manera que vaya al grupo como tal y no al individuo, pues de hacerlo así se estaría pasando el límite entre grupos de aprendizaje y grupos terapéuticos. Las preguntas al grupo que vendrían luego del señalamiento serían ¿Por qué esta pasando esto? ¿Ustedes por qué lo han permitido?.

### **LA DEVOLUCIÓN**

Consiste en restituir al grupo su producción, dando cuenta de lo que han elaborado hasta ese momento. Esta responde a tres objetivos básicos<sup>6</sup>, *en primer lugar* consolidar la reflexión y discusión, por la posición de poder y de saber del coordinador, cuando el grupo escucha lo que ha elaborado surge un efecto de consolidación de la información. *En segundo lugar* la devolución selecciona y articula los elementos primordiales de la producción. Y *en tercer lugar* los prepara para el cierre, les anuncia que es tiempo para ir concluyendo el tema, de modo que deben centrarse en lo que queda por discutir o reflexionar de manera rápida.

Si bien es cierto que los grupos no se rigen por el tiempo cronológico la devolución busca agilizar y potenciar la discusión a partir de instaurarse como un espacio de retroalimentación.

### **LA PUNTUALIZACIÓN**

Parte de que el grupo en su proceso de elaboración aborda una tesis, la discute y genera una conclusión, muchas veces los grupos consideran sin razón que deben continuar hablando del mismo tema, o seguir trabajando sobre la misma situación, la tarea del coordinador consiste en puntuar a modo de tejedor cuando el hilado se ha completado, colocar el punto en el justo espacio de modo que el grupo inicie un nuevo proceso de discusión y reflexión.

Así el coordinador tendrá la función de grabar con precisión los momentos más importantes del trabajo sobre un tema y luego devolverlos al grupo de manera organizada y coherente dando cuenta de cómo ha sido abordado, las conclusiones que se han generado y los aprendizajes que el grupo ha logrado manifestar.

### **LA MAYEUTICA SOCRÁTICA**

En su definición precisa, consiste en el método por el cual el maestro, mediante preguntas adecuadas, provoca en el alumno el hallazgo de la verdad que éste ya tenía dentro de sí.

No existe una forma más seria para definir la tarea del coordinador que a través de la mayéutica socrática, pues al sostener esta postura, consolida un lugar frente al grupo como acompañante, motivador y creyente del saber del grupo. Por tal motivo no es pretencioso aseverar que a mayor manejo del coordinador de la mayéutica, mayor nivel de responsabilización del grupo de su realidad, y su proceso.

Para algunos preguntar se constituye en un arte, y esto es fácil de observar cuando un entrevistador en formación abusa de la misma pregunta o utiliza el mismo tipo de pregunta para abordar situaciones diferentes. Para evitar esta situación es importante que el coordinador conozca y maneje las diferentes técnicas que existen para preguntar. A continuación se presentan de manera resumida en la siguiente tabla.

---

<sup>6</sup> GUTIÉRREZ, Guillermo. El Taller Reflexivo. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2003. p 214- 215.

<b>Tipo de pregunta</b>	<b>Forma de la pregunta</b>	<b>Objetivo de la pregunta</b>
Preguntas abiertas	El grupo puede estructurar múltiples respuestas	Abrir la discusión y argumentación en el grupo.
Preguntas cerradas	El grupo solo puede estructurar un limitado número de respuestas	Orientar la producción grupal para el cumplimiento de la tarea..
Repreguntas	El coordinador pregunta luego de recoger una observación	Facilitar la toma de conciencia en el grupo de lo que están haciendo.
Preguntas sugestivas	El coordinador sugiere una respuesta concreta	Sugerir una respuesta de acuerdo a lo que han venido elaborando, con el fin de sintetizar la discusión.
Preguntas múltiples	En una pregunta el coordinador incluye otras	Posibilitar niveles de comprensión de lo que el grupo ha trabajado.
Repetir preguntas	El coordinador utiliza otros términos para repetir la misma pregunta	Fortalecer niveles de comprensión.
Aclarar preguntas	El coordinador explica la pregunta	Construir un lenguaje común.
Repetir respuestas	El coordinador repite la respuesta con otros términos	Facilitar la argumentación comprensiva.
Resumir respuestas	El coordinador sintetiza la producción grupal.	Generar puntualizaciones que permitan al grupo avanzar.
Preguntar resumiendo	El coordinador resume el trabajo grupal y lo devuelve en forma de pregunta	Generar síntesis del trabajo e identificar los niveles de comprensión del grupo de lo abordado.

## **RESUMEN**

La coordinación de grupos no puede continuar la tradición en la que se aprende bajo ejercicio de exposición y repetición llevando en muchos casos a extrapolar posiciones y perpetuar estilos de quien en un primer momento opero como instructor.

Coordinar implica no solo habilidades personales, la acción se orienta a partir de uno principios que permiten al sujeto comprender los postulados teóricos sobre los que se asienta la teoría de grupos, por lo que tener en cuenta las recomendaciones sobre el lugar que se asume a la hora de coordinar grupos, las consideraciones que se deben tener en cuenta así mismo como las formas de intervención consolidan todo un abanico de instrumentación al sujeto que pretende operar con grupos.

Quizás el resultado más importante de esta unidad es permitir al estudiante reconocer los límites de su accionar como dinamizador de procesos de aprendizaje y las responsabilidades que reasumen al decidir utilizar la intervención grupal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANTUNES, Celso. Manual de técnicas de dinámica de grupos de sensibilidad y lúdica pedagógicas. Buenos Aires: Editorial Lumen. 1992. 227p.
- ANZIEW, Didier. La dinámica de los grupos pequeños, Madrid: Editorial biblioteca nueva. 1997.286p.
- BEAUCHAMP,A. GRAVELINER. Como animar a un grupo. Santander: Editorial sal térrea. 1985. pag. 27 - 60
- CAVIEDES, Miguel. Dinámica de grupo. Bogotá: Indo-American press-services-editores. 1989.117p
- FUENTES, Patricio, AYALA, Amalia. Técnicas de trabajo individual y de grupos en el aula, Madrid; ediciones Pirámide. 1998.183p.
- GARCIA, Dora. El grupo métodos y técnicas participativas. Buenos Aires: Espacio editorial. 2001. pag. 30 - 60.
- GIBB R, Jack. Manual de dinámica de grupos. Buenos Aires: Editorial Lumen / Horme. 1996. 200p.
- KIAUS, Antons. Practica de la dinámica de grupos. Barcelona: Herder. 1986. 320p.
- PISANO, Juan. Dinámicas de grupo para la comunicación, Buenos Aires; editorial Bonum. 2001. pag. 9 – 35.
- VILLAVERDE, Aníbal CIRIGLIANO, Gustavo: Dinámica de grupos y educación. Buenos Aires: Editorial Lumen / Hermanitas. 1997. 239 p.