

ROL DEL COORDINADOR DE GRUPOS

Sabemos de la dificultad del desempeño de este rol, en la práctica: no sólo en relación al manejo, manipulación de grupos, sino también en lo que acontece con respecto a la intervención operativa en un proceso grupal. Ambas situaciones nos hacen pensar en un rol para producir *enfermedad* o para promover la *salud* grupal.

¿Por qué decimos esto? Porque creemos que no cualquier persona, por más voluntad y empeño que ponga en su acción, puede llegar a buen puerto, sin haber vivenciado lo suficiente, la coordinación, desde el lugar de integrante de un grupo, y sin haber puesto en práctica ese rol desde la formación de pre-grado. Aún así consideramos que necesita seguir su aprendizaje permanentemente, ya que ningún grupo amena la misma respuesta para la misma situación y, por lo tanto, la experiencia permitirá *puñir el diamante en bruto*.

Frente a este tema es inevitable que surjan preguntas básicas. ¿Qué es lo que define a un Coordinador de grupos?, ¿cuál es su especificidad?, ¿por qué y para qué debe intervenir en un proceso grupal?, ¿cuándo y cómo tiene que intervenir?, ¿qué debe mirar de ese proceso?

En primer lugar, creo que la Coordinación "es una forma particular de relación entre un sujeto y un grupo"¹⁷. Entre ellos se comunican y aprenden juntos a la luz de un proceso de acercamiento mutuamente deseante. Es decir que se llega al momento de la coordinación después del planteamiento de necesidades comunes. Así, se produce el encuentro entre las necesidades y los deseos del coordinador, con las necesidades o deseos del grupo. El coordinador cumple un papel fundamental, cual es ser facilitador de la comunicación y el aprendizaje, y participa activamente con el grupo en la construcción de nuevos conocimientos.

En segundo lugar, este coordinador debería abrir el espacio para canalizar todo tipo de información, no guardándola o enseñándola para sí, sino, por el contrario, poniendo esa información en juego de modo que circule. De esta manera el coordinador estaría tomando distancia del lugar del supuesto saber, aún cuando algunos grupos intenten, muchas veces, colocarlo en él, para posibilitar la autonomía y el crecimiento del grupo. Si no fuera así, estaría ostentando el poder bajo una actitud de posesión de la verdad.

Por último, el coordinador hace una lectura de los emergentes grupales: que se dice, de qué se habla, cómo son las relaciones, qué es lo que no se dice ni se hace, intenta, desde su intervención y lecturas, desocultar lo oculto, lo que saben, lo que necesitan; discrimina los diferentes tipos de silencios y ruidos: los de falta de comunicación u obstaculización, los de reflexión y producción. Tiene una función muy activa, ya que se ocupa de señalar al grupo lo que está ocurriendo, describe sus hipótesis lanzando al grupo a nuevas formas de pensar y, aunque esté o no acompañado por un observador, da cuenta de la dinámica que opera en el grupo a través de sus evaluaciones. Así, la tarea del coordinador apunta a promover y prevenir la salud de los integrantes, evitando interpretaciones fuera de encuadre, que resultan agresivas o invasoras.

Las funciones de un coordinador de grupos son múltiples y complejas; podríamos enumerar algunas de ellas:

- Crear, fomentar y mantener la comunicación.
- Promover y proponer actividades que faciliten el vínculo y la tarea.
- Detectar y señalar los obstáculos que se presenten en la tarea.
- Visualizar y contribuir a la elaboración y resolución de contradicciones.
- Analizar las ideologías subyacentes.
- Promover la indagación y el descubrimiento de nuevos aportes.
- Mantener y sostener el encuadre dentro del tiempo del grupo.
- Detectar las situaciones emergentes.
- Analizar la funcionalidad de los roles.
- Reflexionar acerca de las relaciones de los integrantes entre sí y con la tarea.
- Ayudar al reconocimiento de necesidades y objetivos comunes.
- Hacer explícito lo implícito de la actividad grupal.
- Acompañar el aprendizaje grupal desde el campo afectivo al conceptual.

En nuestra cotidiana actividad docente visualizamos que esta multiplicidad de funciones confunde a nuestros alumnos, aumentando las ansiedades con respecto al aprendizaje del rol. Por esto queremos llamarlos a la reflexión. Es imposible no tener ansiedades, miedos, bloqueos frente a la responsabilidad de coordinar un grupo; pero ellas serán las menos, si cada uno se prepara para esta tarea planificando toda la actividad, elaborando hipótesis positivas sobre la dinámica, previendo obstáculos y contando con los instrumentos necesarios para la efectividad de la misma. Entre ellos están, no sólo los teóricos, sino también los técnicos, las actitudes y aptitudes personales y el permiso para conectarse desde el sentir a medida que va

¹⁷ González Cabreris, *ibid.*

transcurriendo la tarea, para dar paso a la creatividad y la espontaneidad en la acción. Y aún así la tarea puede dispararse hacia otros objetivos. ¿Por qué? Porque trabajamos con PERSONAS y no con máquinas.

Todo esto necesita de una variable denominada tiempo. Tiempo personal, tiempo de aprendizaje, tiempo de experiencia y sobre todo tiempo de autoconocimiento. ¿Puedo?, ¿qué puedo?, ¿hasta dónde?, ¿qué no puedo?, ¿por qué no puedo?. Indagar en estas interrogantes les ayudará a encontrarse con los obstáculos internos y desde ahí buscar las respuestas para la construcción del propio modelo de coordinador.

Para desarrollar el rol es fundamental tener en cuenta el grupo y los principios organizadores internos, según los plantea Ana P. de Quiroga¹⁴ en su artículo, ya que estos tienen una función estructurante en el grupo.

Necesidades y Objetivos dan lugar al origen y razón de ser de ese grupo. ¿Por qué y para qué se juntan?. Las tareas son actividades planeadas para la satisfacción de las necesidades y el logro del objetivo propuesto. La mutua representación interna y el juego de roles están más ligados al proceso e implican pertenencia y complementariedad relacionada con el ajuste mutuo de conductas.

El Coordinador debe aprender a mirar al grupo y a la tarea como mutuamente modificantes. Esto posibilitará tener una lectura más profunda del acontecer. Contribuirá a una intervención pertinente y eficaz, atendiendo al surgimiento de obstáculos. Para aclarar esta idea me voy a apoyar en contenidos elaborados en relación al tema por Marta Manigot¹⁵.

La tarea es esencial para el proceso grupal y junto con ella, el vínculo que se establece entre los integrantes. "El coordinador mantiene con el grupo una relación asimétrica requerida por su rol específico: el de copensar. Su tarea consiste en reflexionar con el grupo acerca de la relación que los integrantes del grupo mantienen entre sí y con la tarea prescrita¹⁶". Por lo tanto el coordinador no puede dejar de observar los dos planos del acontecer grupal: el de las relaciones entre los integrantes y el de las relaciones de aquellos con la tarea. Es como si se produjera una interrelación dialéctica permanente. De esta manera podrá visualizar obstáculos en las relaciones (competencia, malos entendidos) y, otras veces, esos obstáculos estarán en relación con el objetivo (incumplimiento de la tarea). La imagen es como si miráramos a través de un cono: en un extremo está el grupo y sus interacciones y en el otro, la tarea y su direccionalidad.

Es importante también tener en cuenta la interdependencia de estos dos planos:

- El objetivo grupal encuadra las relaciones de los integrantes (por él se relacionan). Un conflicto en las relaciones puede obstaculizar la tarea. Por Ej.: un clima de desconfianza, un clima volento, un clima depresivo.
- Las relaciones entre los integrantes permiten la constitución del grupo como tal y la realización de las tareas que llevan al cumplimiento del objetivo¹⁷. Las dificultades con el objetivo conllevan a introducir conflictos en las relaciones. Por Ej.: si no se pueden lograr las metas propuestas, es posible que comiencen a faltar a las reuniones algunos integrantes; ante las ausencias el grupo se desarma.

Por lo tanto el coordinador para evitar la interferencia de obstáculos en el proceso grupal, tiene que estar atento a los dos niveles de análisis, de lo contrario pueden darse distintas situaciones:

- a. Si el coordinador no presta atención a la relación con el objetivo, es posible que el grupo comience a perder efectividad, como si el capitán de un barco dejara el timón y el barco marchara a la deriva; las tareas se transforman en un "sin sentido", no se halla la operatividad, la pertinencia en relación al objetivo y además, aparecen otras necesidades como más importantes, se priorizan y a veces esas necesidades son también personales.
- b. Si el coordinador no se ocupa de las relaciones entre los integrantes, aparecen obstáculos propios de las relaciones humanas, que quedan sin resolver, acumulándose hasta que el problema crea un clima de tensiones poco favorable para la realización de la tarea.
- c. Si el coordinador dirige su mirada específicamente al corazón de las relaciones, el grupo gira alrededor de una situación de "ambigüismo", transformándose en un grupo centrado en el grupo. De esa manera se pierde el por qué y el para qué de la integración.
- d. Si el coordinador no tiene en cuenta los obstáculos en ambos planos, cree, ingenuamente, que logrará cumplir con los objetivos si el grupo se lo propone, si trabaja en esa línea. De alguna manera con esta modalidad pasa por alto algo muy importante, que es: desconocer la "resistencia al cambio".

Sabemos que es imposible para el coordinador abarcar la totalidad de los fenómenos que ocurren en el campo grupal. Cada uno hace un recorte de la

¹⁴ Quiroga, Ana: "El grupo y los principios organizadores internos" en Enfoques y Perspectivas en Psicología Social. La Ciénega, 2^a Ed. 1987.

¹⁵ Manigot, Marta: "La función del coordinador: su razón de ser en el grupo". Fieha Ediciones Cinco 1987.

situación, una lectura determinada que, por otro lado, no es única. En ella se ponen en juego subyugos y concepciones implícitas, tan arraigadas en el coordinador, como el cúmulo de teorías que cuenta en su hacer. De esta manera va mirando y construyendo esa mirada a partir de ciertos recortes de la realidad grupal, que no sólo son importantes por el contenido sino, también, porque muestran un modo de mirar.

De esta forma vamos conformando esa mirada, la del coordinador que intenta comprender la dinámica operativa, el proceso grupal. En relación a esta forma de comprender del coordinador, Frydlewsky y Pavlovsky²² aportan algunas ideas fuerza que nos permiten aclarar estos conceptos.

La primera forma de comprender el proceso grupal sería aquella en la cual se escucha el discurso del grupo percibiendo a nivel corporal actitudes, como las llaman los autores antes mencionados: "tengo músculos y posiciones que reconozco como función intelectual", que me llevan a construir hipótesis, introducir lecturas de lo grupal. Pero en el fondo lo que se siente en el rol es estar acompañado internamente por personajes a los que apuro para que me guíen; ellos son los autores que me tienen que estudiar a lo largo de la formación, las distintas técnicas aprendidas y también los modelos recibidos. Esto significa que no estoy solo. Que me siento seguro, entrenado. Que soy como un artesano que va procesando su caudal de conocimientos en esa reunión grupal.

La segunda forma está relacionada con las imágenes desordenadas, con esa sensación de no entender que pasa en el campo grupal. El sentimiento que corresponde es el miedo al vacío. Este período de caos anterior a ciertos niveles de comprensión, es largo y difícil de soportar intelectualmente. Hay que esperar el tiempo necesario, sin esforzarse a comprender, ya que este momento de caos es previo al estado creativo: lo hay que exigirse entender antes de tiempo.

Es decir, las dos formas para comprender una situación grupal desde el rol de coordinador son:

- Comprensión desde el acompañamiento referencia.
- Comprensión desde el lugar de soledad.

"Para el coordinador, entre el duelo que se produce por la pérdida de acompañantes y el estado de creatividad que corresponde a la soledad, hay un momento de caos, producto de la ruptura de identidad de un modelo de coordinación"²³. Estas dos formas de comprender del coordinador están presentes en toda actividad grupal.

²² Frydlewsky L. y Pavlovsky E. "Sobre dos formas de comprender del coordinador para". Lo Grupal. N° 1. Edic. Búsqueda. Bs.As. 1983.

²³ Op.cit.

Estilos de Coordinación

Etimológicamente la palabra **ESTILO** tiene varias acepciones:

- Modo, manera, forma.
- Uso, práctica, costumbre.
- Carácter propio que da a sus obras el artista en virtud de sus facultades.

Nosotros podríamos pensar, desde nuestro enfoque de lo grupal, qué rasgos aparecen en la tarea de coordinar y cuál es la distribución de esos rasgos como pertenecientes a nuestro propio estilo profesional o estilo de coordinación.

Oscar Briochetto²⁴ aporta un esquema de análisis integral en el que toma en cuenta: el estilo, la vinculación con el grupo, la tarea, el rol latente, la relación internalizada con el objeto de conocimiento, la forma de las intervenciones: verbales (en cuanto a los contenidos) y voz (modulación, articulación y todo lo que tiene que ver con lo metacomunicacional); la forma de las intervenciones corporales: expresiones faciales, gestos y posturas. El último ítem sería la actitud general, la impresión general que cada uno de los estilos produce y provoca.

Vamos a describir los tres más comunes:

1. Estilo Autocrático:

En relación a la vinculación con el grupo y la tarea, intenta favorecer la asimetría instaurando jerarquías no funcionales, sino esenciales. Es prejuicioso y desvalorizante. Es un dictador, un modelo autoritario. Desde la forma de sus intervenciones lo hace indicando procedimientos sin explicar los por qué; ordena y decide por el grupo; acumula información y utiliza palabras como "deberías", "tienes que", con voz aguda y crítica, cortante. Desde lo corporal presenta ceño fruncido, labios que caen, brazos cruzados o caídos a ambos lados de la cadera y cabeza erguida. La actitud general es distante.

2. Estilo Abandónico:

Deja hacer aún cuando el grupo no resuelve sus dificultades. Es indiferente a las situaciones dilemáticas. Está centrado en sí mismo. No ve la relación grupo-tarea o no la marca. El modelo es laissez-faire. Utiliza frases como: "si querés...", "hacé vos...", "cuando quieras...", "donde quieras...". La actitud general es indiferente.

²⁴ Briochetto, Oscar, "Estilos de Coordinación". Ficha Escuela de Psicología Social E. Pichón Riviere, 1985.

3. Estilo Acompañante-Copensor:

Es organizador, firme, solidario, cálido. Permite vivir, trabajar, gozar, jugar y programar. Confiable, con prudencia, complementario. El modelo es democrático. Utiliza frases como: "Vos podés, probá...", "eres capaz, inténtalo...". Es natural, cordial, cariñoso, seguro, interesado en el otro. Su actitud corporal es abierta, con el tronco hacia adelante, los brazos abiertos. Su actitud general es amable.

Cuando un coordinador se apresta a realizar su tarea, una multiplicidad de fantasías lo inundan: ¿cómo será el grupo?, ¿participarán?, ¿podré guiarlos en la tarea?, ¿habrá alguien muy conflictivo?, ¿serán pertinentes?, ¿y si son aburridos?, etc. En el momento que se conecta con ellas, aumenta su pulso normal, respira aceleradamente, transpira. En las primeras coordinaciones se siente angustia, luego con la experiencia, ésta se transforma en emoción, desafío, creatividad, goce.

Es conveniente que al inicio de la actividad grupal, mientras vamos presentando el Taller, nos vayamos caldeando para coordinar. Ello significa ir aflojando nuestras propias tensiones, nivelando las expectativas, permitiéndonos registrar sentimientos, elaborando algunas hipótesis del primer contacto con el grupo. A partir de ahí se va a desarrollar la tarea. El grupo va a producir y nosotros intervendremos acompañándolo en su proceso, intentando cumplir con las funciones prescriptas.

Durante la ejecución del Taller, el coordinador tiene como función primordial, ir tomando la temperatura del grupo: "cómo están", "cómo se sienten", "qué obstáculos van apareciendo", "cuáles son las personas más movilizadas", y si es necesario, sobre la marcha, modificar su planificación para no causar iatrogenia. Esta redundará en beneficio el proceso grupal y las personas que en él participan, se sentirán contenidas.

Es muy importante dejar un espacio para la evaluación conceptual, emocional y reflexiva, ya que ella será el punto de enlace con las siguientes reuniones, si las hubiera, o para dejar una impronta que permita reencontrarnos en otra oportunidad.

Ahora bien, ¿cómo hace el coordinador para intervenir? Existen distintas modalidades que traducen una actitud de investigación respecto del grupo. Por ej.: puede usarse la forma interrogativa para poner entre signos de interrogación alguna idea que es transmitida por el acontecer o para pedir aclaraciones sobre un tema, con lo cual se baja la omnipotencia y se rompe la situación asimétrica del coordinador. Ej.: "¿No entiendo, me podés aclarar?" o "¿No les parece que están hablando de lo mismo?". Preguntar es una premisa fundamental para ser realmente eficiente. También se puede intervenir adelantándonos en el tiempo: ¿imaginemos que...?

Otra forma de intervención es proporcionando información, sobre todo cuando trabajamos en temas de salud, por ej., donde es necesario explicar sintomatologías, etc.

Un tercer tipo de intervención es confirmar o rectificar. Es un modo muy importante, sobre todo en aquellos grupos con muy baja autoestima. Ej.: "este es un buen trabajo". Cuando se intenta rectificar, muchas veces se interviene desde las cosas negativas: "están usando una información desacertada", esto resulta bastante castrador.

Hay intervenciones para clarificar que ayudan a despejar el campo y, otras de recapitulación, que no es hacer una síntesis de lo trabajado hasta el momento sino "hasta ahora se ha trabajado y se han vencido los obstáculos de tal forma...". Del mismo modo podemos intervenir con señalamientos, mostrando al grupo lo que está pasando en el momento lo que ayuda a corregir una situación y, con directivas, tratando de proteger la vida del grupo: "si continúan con esta actitud no vamos a poder seguir trabajando".

Una última forma de intervención es reencuadrar la situación: esto se visualiza en muchos grupos que con el correr del tiempo van perdiendo las pautas del trabajo y éste se diluye: "yo no puedo seguir coordinando con el 50% de los miembros ausentes".

Cada una de estas intervenciones requiere de un estudio más profundo sobre el tema; aquí se las menciona de manera muy general.

Estas ideas generales acerca del rol coordinador pretenden servir de sostén en el aprendizaje de dicho rol, para que en un futuro, frente a situaciones de tarea grupal, puedan permitirse el caos para después crear.

EL ROL DEL OBSERVADOR EN EL PROCESO GRUPAL

La tarea del observador en el trabajo con grupos, consiste en el registro de datos que permitan el planteamiento de hipótesis acerca del desarrollo del proceso de interacción de un grupo, en relación con sus objetivos, con las modalidades de abordaje de la tarea, con los obstáculos que se presentan en ella, con la resolución o no de esas dificultades, etc.

La función de observación, implica tanto la recolección de información como el análisis e interpretación de esos datos; esa lectura, desde un marco conceptual, referencial y operativo, facilita el seguimiento del proceso y ayuda a seleccionar y jerarquizar algunos datos en desmedro de otros. Esta función no es exclusiva del observador, sino que es realizada, también, por el coordinador del grupo, permitiendo al equipo la formulación de hipótesis y la toma de decisiones para el mejor desenvolvimiento del grupo.

Es muy importante en el cumplimiento de esta función, el desarrollo de la autoconciencia, la adquisición o el aumento de la tolerancia a la frustración y de la tolerancia a la espera. Cuando se observa hay que aprender a controlar la ansiedad. Esta, muchas veces se presenta, como ganas de gritar, o salir corriendo. Van a tener que aprender a tolerar ese tiempo de espera hasta salir del grupo y encontrarse con el coordinador para hablar de lo que sintieron. En esos momentos si pueden escribir lo que les pasa y de alguna manera descargar las ansiedades.

La tolerancia a la frustración va a jugar un papel importante durante este proceso porque, al principio, va a haber indicios que parecen poco importantes en relación a la expectativa frente al rol. Primero tendrán que aprender a mirar, saber cómo identificar a los integrantes, aprender los nombres, cada uno con su tiempo: cómo van a registrar, a abreviar. Esto es un aprendizaje imprescindible. Otro aprendizaje necesario es saber sabiendo que no se comprende o entiende al grupo desde la primera reunión. Esto puede ser tranquilizante pero también frustrante.

El observador, al ocupar un rol desde el silencio, es decir, sin la exigencia de participación verbal, puede ir leyendo la dinámica grupal desde una distancia que le permitirá, a posteriori, realizar una devolución de los emergentes. Para hilvanar hipótesis que ayuden a la comprensión del proceso grupal, van a tener que darse tiempo. Desde este punto de vista, su rol es específico y se transforma en un co-pensador del coordinador, lo que enriquecerá permanentemente la tarea.

El aprender a observar no es una tarea fácil; por el contrario, presenta algunas dificultades. El hecho de no participar de la interacción verbal, no lo margina del despliegue de los procesos transferenciales y contra-transferenciales que se producen en el ámbito grupal y tampoco le libera de vivenciar las identificaciones con los integrantes. Al mismo tiempo, esta función requiere un nivel de objetividad muy difícil de lograr al principio.

El instrumento de registro para esta función es la Crónica; esa da cuenta de todo lo acontecido en el trabajo grupal, tanto de los elementos explícitos como de los implícitos, con los cuales el observador va pensando en ciertas hipótesis. Al mismo tiempo, en ella también se registran todas las vivencias, sentimientos, sensaciones, que el observador va experimentando a partir de la interacción grupal.

Es por eso que sugerimos dividir la hoja del registro en dos partes verticales para anotar las intervenciones de los integrantes, sobre la izquierda, y todo lo que le pasa y siente el observador, sobre la derecha.

Se pueden diferenciar cuatro etapas en la construcción del rol²⁵:

1^o) La construcción del lugar:

Esto implica ir pasando de integrante a observador. En un comienzo uno se ubica, desde el lugar conocido, o sea como un integrante más. Pero, el lugar de silencio que impone el encuadre, ayuda a la búsqueda de otra ubicación y a encontrar la distancia necesaria. En las primeras reuniones el observador se diferencia poco del integrante, en especial desde su mundo interno.

Cuando el grupo trabaja, él desde su lugar, discute la temática, toma partido en las discusiones y pierde de vista la totalidad. Las vivencias del grupo reactualizan sus propias experiencias, lo que se transforma en obstáculo para la observación propiamente dicha. Debe entrenarse en ver, oír, y registrar, y esto parece sencillo pero lleva su tiempo. Por eso es habitual que las crónicas, en este inicio, sean ilegibles, inconexas, espacios en blanco (lagunas), o alteraciones que van desde malos entendidos hasta frases no dichas.

2^o) El nivel descriptivo:

A medida que el observador se va instalando en su lugar, va disminuyendo su ansiedad y puede aprender a mirar el grupo, las conductas que se suceden y, entonces, registrar lo obvio, lo observable. En esta etapa hay como un deseo de interpretar lo que pasa y no describir lo que se ve; esto está ligado a otros temas: lo objetivo y lo subjetivo, y la posibilidad de descentramiento. Es necesario aprender a diferenciar lo que es mío de lo que es de los demás, realizar un relato descriptivo de lo sucedido (la objetividad absoluta es imposible).

3^o) El nivel interpretativo:

A partir de lo observado se pueden formular hipótesis, es decir, darle un significado al acontecer grupal. Ello implica el aprendizaje de la lectura de lo latente. Es posible acceder a este nivel si el observador ha logrado aprender a describir el proceso; ha aprendido a diferenciar lo que le pasa al grupo y lo que le pasa a él; si tiene un conocimiento más profundo del proceso grupal y si se apoya en la lectura de bibliografía al respecto. Al principio, dichas hipótesis quedan a cargo del coordinador, quien muchas veces, las llevará al grupo a través de intervenciones, que podrán ser operativas o no. La continuidad del proceso lo dirá.

²⁵ Metzger, Marta: "El observador: tareas y placeres en un itinerario complicado". *Ficha Escuela de Psicología Social* Dr. E. Pichón Rivier, 1994.

4º) El nivel estratégico:

En las reuniones de equipo, cuando se comparte la lectura y análisis de las crónicas, se podrán ajustar estrategias en relación al grupo. Por ejemplo, privilegiar determinada línea de intervención, pensar algunas técnicas facilitadoras, promover la participación de los más silenciosos, etc.

En lo que hace a la *actitud psicológica*, además del descentramiento, es necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales: el logro de la *distancia óptima* y el *deber de discreción*. Lograr la primera, encierra toda una práctica porque hay, o: a) una *implicación emocional excesiva*, en la que el observador se identifica con algún integrante o situación grupal que le impiden observar y comprender o, b) una *mirada excesivamente distante*, sin ninguna resonancia afectiva. Esto cierra el camino a la empatía y empobrece la comprensión.

En relación a la *segunda*, el deber de discreción, está ligado al tema del secreto profesional, y pasa por el respeto que debemos tener por aquellas situaciones que se suceden en nuestra presencia. Debemos ser sumamente cuidados, reservados y no hablar acerca de este material en lugares no pertinentes. La norma sería tratar a los observados con el cuidado y respeto con el que uno querría ser tratado cuando funciona en el lugar de integrante. Todo proceso grupal presenta diferentes momentos, en cada uno de los cuales es preciso prestar más atención a determinados indicios.

En la *Apertura*, o sea en la iniciación formal de la reunión grupal, se puede observar: asistencia, puntualidad, formas de entrar de las personas (solas, en subgrupos, etc.). Conversaciones previas a la iniciación del grupo (qué características tienen). Cómo se disponen espacialmente (si hay obligaciones, situaciones significativas, etc.). Qué actitudes corporales adoptan. Cómo se desarrolla la dirección de la comunicación; si hay silencios, de qué tipo, muchos, pocos. Cómo es el clima grupal (tenso, afectivo, hostil). Características de las primeras intervenciones, si inicia un integrante o el coordinador, si hay cambios, situaciones significativas, etc.Cuál es el tema que se aborda en este momento grupal y cómo se lo aborda (directa o indirectamente).

En este primer momento se puede analizar, a partir de la apertura, cómo es la relación con la tarea (positiva, negativa, con obstáculos) y el monto de pre-tarea, en el sentido de formas evitativas de la temática o estereotipos. También se pueden ver los roles que se ponen en juego en este momento. Ya es posible plantearse algunas hipótesis en relación a las dificultades que se presentan con la tarea y a la resolución de las mismas por el grupo, teniendo en cuenta el tipo de ansiedades que se manifiestan, explícita o implícitamente.

En el momento de Desarrollo, es decir, de desenvolvimiento, el grupo está instalado en la situación grupal. En ella se puede observar a cada uno de los elementos del cono invertido²⁴.

Pertenencia: hay facilidades para comunicarse, grados de receptividad, códigos y el lenguaje de los integrantes incluye al grupo. Aparecen referencias a otros grupos. Esta pertenencia puede estar vinculada a la tarea o apoyada solamente en necesidades afectivas. En relación a reuniones anteriores, ¿creció, disminuyó o se mantuvo igual? ¿frente a qué situaciones? Es posible en este punto pensar qué favoreció la pertenencia y qué la obstaculizó.

Cooperación: ésta se puede observar a través de la participación en el diálogo de muchos de los integrantes o, por el contrario, de sólo algunos; estos ¿aportan coherentemente a la tarea? ¿ayudan a integrar los aportes o compiten entre ellos?, produciendo de esta manera situaciones dilemáticas. En este momento se visualizan roles complementarios o suplementarios. Es posible evaluar aquí el grado de cooperación que se ha desarrollado en el trabajo grupal, y su fluctuación en relación a determinados temas o situaciones.

Pertinencia: ésta se puede visualizar en la direccionalidad con la tarea, es decir, si los aportes fueron adecuados, apropiados. Significa verificar cómo se conectaron con ella, qué temas se trataron, si hubo déficit en el nivel de información. Qué obstáculos se opusieron al logro de esa pertinencia o qué otros la favorecieron.

Comunicación: ¿se produce en el grupo una interacción verbal intensa, escasa, regular? ¿hay comunicación gestual; se escuchan, son receptivos? ¿Qué tipo de códigos se juegan en la interacción; algún integrante o subgrupo queda marginado? ¿Cuáles son las direcciones de la comunicación: hacia el coordinador, hacia un integrante determinado, a subgrupos, etc? ¿Qué obstáculos se produjeron y qué situaciones favorecieron la comunicación?

Aprendizaje: síntesis instrumentales logradas por el grupo. ¿Pudieron realizar procesos de discriminación e integración? ¿se puede decir que hubo producción grupal, desarrollo de la creatividad? ¿se observan modificaciones en relación al pensar, a los estereotipos? ¿Cuál es la

²⁴ Concepto usado por E. Pichón Riviere, para designar a figura geométrica que representa las diferentes líneas de fuerza que se dan en un proceso grupal: afiliación, pertenencia, pertenencia.

reacción frente a los señalamientos del coordinador? ¿El grupo se visualiza a sí mismo pensando, aprendiendo? ¿Se va configurando un ECRO común?

Tela - Clima grupal: ¿es predominantemente afectivo, cálido, hostil? ¿El clima del grupo es de valorización de los miembros, de rechazo? ¿Los integrantes buscan contacto, lo eluden? ¿Se dan situaciones de libertazgo, de qué tipo? ¿Ante qué situaciones el clima varía?

Las hipótesis generales sobre el desarrollo grupal se pueden visualizar en relación con la tarea en términos de articulación de la pertinencia (lo prescrito, la elaboración de ansiedades y formas de interacción) y en cada momento de la misma.

Monto de Pre-Tarea: Técnicas evitativas, defensivas, destinadas a impedir a los integrantes de las ansiedades que implica la realización de la tarea (cambio), intensidad. Características. Momentos y situaciones ante los cuales el grupo apeló a estas técnicas.

Monto de Tarea: Momentos en que el grupo logra el esclarecimiento, elaboración de ansiedades que le permite la penetración del objeto de conocimiento, la modificación en las formas de interacción, la incorporación de recursos, la apertura hacia la planificación. Procesos articulados de discriminación e integración. Situaciones en que se dio la tarea. Modificaciones significativas del proceso grupal. Actitud ante el cambio: positiva, resistente.

Proyecto: El grupo relacionado positivamente con su objetivo y adquiriendo identidad a través de la tarea, planifica, regula su acción. (¿Se dio, no se dio, ante qué situaciones?). Realizabilidad y pertinencia del proyecto grupal.

Cierre: o momento de clausura de la reunión. Actitud del grupo ante la finalización de la reunión (¿lo advierte, no lo advierte?). ¿Se da una síntesis de la tarea? Esa síntesis la hace el coordinador o un integrante? Clima que caracteriza a este momento grupal. ¿Los roles grupales se mantuvieron fijos o se vio movilidad?

Estas ideas pretenden acompañar al lector en el aprendizaje de este mt. Las mismas surgieron del intercambio de experiencias en equipos, durante muchos años de trabajo con grupos y también de los aportes de colegas y maestros de la psicología social. Por lo tanto podemos decir que ya pertenecer al colectivo social.

CAPITULO III TECNICAS PARTICIPATIVAS

Quando hablo de Técnicas Participativas, me estoy refiriendo al uso de instrumentos de diferente tipo que se ponen en juego en un proceso de formación u organización grupal, sea ésta terapéutica, educativa, de prevención en salud, educación popular, etc. Las Técnicas Participativas se vienen usando, a lo largo de esta última década, con distintos objetivos y en diferentes espacios. Históricamente fueron utilizadas en el ámbito 'Psi', en el trabajo en pequeños grupos, con el objetivo de cohesionar, de desinhibir y, en muchos casos, con el fin de lograr el desarrollo de identificaciones intragrupo. Asimismo, en psicoterapia grupal, se ponen en práctica algunas de ellas para obtener un grado de confianza entre los integrantes que coadyuva en beneficio de las relaciones intersubjetivas.

La introducción de técnicas en toda actividad grupal facilita el proceso de integración de los miembros de un grupo, abre la oportunidad de un tiempo reflexivo y permite el desarrollo de un aprendizaje activo. Al mismo tiempo ese "hacer" va produciendo y reproduciendo nuevas relaciones, construyendo otros conceptos y modificando la vida cotidiana desde un crecimiento creativo. En definitiva las técnicas ayudan a compartir espacios y tiempos del vínculo grupal.

Muchas veces, ellas se utilizan bajo una máscara tradicional, para cumplir con el objetivo de aprender conceptos en sí mismas y no pensando en un proceso educativo, en donde se integre el pensar - sentir - hacer y en el que se produzca una permanente reestructuración del conocimiento.

Por el contrario, en este capítulo, me refiero a técnicas que van a desarrollarse dentro de un proceso dialéctico de conocimiento y acción. Lo que equivale a decir: partir desde lo que la gente sabe, vive y siente; desde la práctica; desde la gente como sujeto de su vida cotidiana y no como