

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGIA

T E M A :

"LA COORDINACION EN LOS GRUPOS DE APRENDIZAJE"

V.B. ped.

M. 12319

TRABAJO QUE PARA OPTAR -
POR LA LICENCIATURA EN -
PEDAGOGIA, PRESENTA FUL-
VIO RAFAEL SANTOYO SAN--
CHEZ .

CD. UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 1980.



FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA
COORDINACION



FILOSOFIA
Y LETRAS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Introducción

1. La integración del grupo
2. El aprendizaje grupal
3. Coordinación y liderazgo
4. Funciones del coordinador
 - 4.1 El coordinador como facilitador del aprendizaje
 - 4.2 El coordinador como observador del proceso grupal
 - 4.3 El coordinador como propiciador de la comunicación
 - 4.4 El coordinador como informador
 - 4.5 El coordinador como asesor del grupo
5. La relación del coordinador con el grupo
- 6.- Conclusiones
- 7.- Referencias Bibliográficas

INTRODUCCION.

Cuando un profesor ingresa a la vida académica lo hace con la seguridad de que posee un adecuado manejo de la disciplina que le corresponde impartir. En raras ocasiones tiene la oportunidad de recibir una orientación o una formación que le permita lograr los cambios que pretende en sus alumnos. En este caso podemos decir que sabe qué enseñar pero no como hacerlo. De tal manera que al enfrentarse ante la nueva experiencia de enseñar, es posible que reproduzca las formas de instrucción que le toco vivir como - - alumno y que en muchos casos son la única referencia que - tiene.

La exposición "magisterial" en un recurso casi generalizado en las instituciones educativas. Se le acepta sin reflexionar suficientemente sobre sus implicaciones, sus resultados y sin considerar que esta forma de impartir conocimientos puede fomentar la pasividad, propiciar la dependencia, e inmovilizar el proceso de aprendizaje.

Esta forma de impartir conocimientos puede ser superada increm^{en}tando las investigaciones de nuevos métodos y sistemas de enseñanza. El estudio de las características, potencialidades y posibilidades de los grupos en cuanto tales resultan una alternativa para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El estudio de los grupos representa una amplia problemática para la investigación psicopedagógica que rebasa, con mucho, las posibilidades y pretensiones de este trabajo, - me limitaré a un aspecto particular de ella, tratando de no perder la perspectiva de totalidad.

Abordaré en este trabajo el problema de la coordinación -- del grupo de aprendizaje con la aspiración de aportar algunos elementos que puedan servir a los profesores para mejorar su práctica docente.

Para la elaboración de este trabajo me he planteado las siguientes preguntas ¿Que es un coordinador de grupos?, - - ¿Cómo coordinador en grupo de aprendizaje?, ¿Que particularidades tiene el aprendizaje grupal?, ¿Cuáles son las actitudes, funciones y tareas de un coordinador?

A ellas intento responder en el desarrollo de este trabajo. Presento en primer lugar lo que significan la etapa de formación e integración; luego la relación entre coordinación y liderazgo, enseguida algunas consideraciones - sobre el aprendizaje grupal; para derivar de allí las funciones y tareas de la coordinación y las implicaciones pedagógicas de esta práctica.

✓ 1.- La Integración del Grupo.

Nos han acostumbrado a pensar, y hemos llegado a aceptar, que el aprendizaje escolar se da en grupos. Sin embargo, un salón de clase es un lugar donde se concentran un número determinado de alumnos con la finalidad de asistir, en su calidad de auditorio, a la disertación de un maestro que aborda un tema determinado en un tiempo limitado. Al referirnos a un número determinado de alumnos queremos resaltar que un conjunto de personas, aunque coincidan en un tiempo y lugar determinado, constituyen un agregado pero no necesariamente conforman un grupo. Este conjunto de alumnos está en un salón de clase por razones de administración escolar. Escuchan al profesor, hacen anotaciones sobre lo que logran entender para después tratar de descifrar sus notas, memorizarlas y presentar un examen en el que con frecuencia se les pide que reproduzcan con la mayor fidelidad posible lo que - dijo el profesor.

La misma disposición del mobiliario y equipo en el salón de clase está diseñada para un auditorio, evitando así la relación cara a cara y obligando a un tipo de comunicación deficiente. Las bancas fijas son un símbolo de inmovilidad y de pasividad. El salón de clases es el lugar donde

los alumnos van a "tomar" la clase y a "recibir" la enseñanza.

Este conjunto de alumnos pueden llegar a constituir un grupo, dado que los alumnos en clase son potencialmente un grupo. El hecho de que estén juntos, que compartan determinados propósitos, que aborden los mismos temas y presenten los mismos exámenes los ubica ante la posibilidad de integrar un grupo de aprendizaje.

Hablamos de integrar un grupo, ya que no es suficiente que un número de personas estén y ocupen un determinado espacio y tiempo para que aquel exista. "Yo desearía impactar al lector desde el comienzo (como me ocurrió a mí), afirmando que según Sartre, el grupo no es. Es decir, no es una estructura que se asuma por completo y de la cual podamos decir: este es el grupo en su plenitud lograda. El grupo no es jamás nada más que un acto. Es un proceso en marcha, en una marcha que como luego veremos, es dialéctica. Es decir que lo que se intenta describir es al grupo como un devenir y no como una cosa (1). El grupo no es, sino que se constituye; y pasa por diversas etapas durante su existencia.

(1) Rosenfeld, David. Sartre y la Psicoterapia de Grupos. Págs. 19 y 20. Ed. Paidós.

El grupo de aprendizaje, como fenómeno sociodinámico (2). es un proyecto y está siempre en un proceso de consolidación.

Dicho proceso requiere:

- . Que se comprta una finalidad, que a la vez se convierta en el núcleo de intereses, con la suficiente fuerza como para aglutinar esfuerzos y que en torno ella se concentre la reflexión y la práctica transformadora. - Esta finalidad estará representada por los objetivos y metas de aprendizaje.
 - . Que cada uno de los miembros del grupo tenga una función propia e intercambiable para el logro de los objetivos de aprendizaje, evitando que se consoliden roles rígidos y estereotipados; por ejemplo, el que enseña y el que aprende, los que deciden y los que ejecutan, etc.
-
- (2) Se pueden distinguir tres ámbitos para el estudio de la conducta:

a) Ambito psicosocial: es aquel que incluye un solo individuo, que es estudiado en sí mismo, autónomamente; es el encuadre adoptado por todo el conjunto de la psicología tradicional. El estudio de un individuo, a través de todos sus vínculos o relaciones interpersonales, pertenece también al ámbito psicosocial, pero el análisis se centra siempre en el individuo.

b) Ambito sociodinámico: aquí el estudio está centrado sobre el grupo, tomado como unidad, y no sobre cada uno de los individuos que lo integran, como era el caso anterior.

c) Ambito institucional: la relación de los grupos entre sí y las instituciones que lo rigen constituyen en este caso el eje de la indagación.

Bleger, José. Psicología de la Conducta. Pág.60 Edit.Paidós.

- . Que se consolide un sentido de pertenencia, el cual se detecta por el pasaje del yo al nosotros, que permite pensar y pensarse en grupo.
- . Que se propicie una red de comunicaciones e interacciones a través de las cuales se logre el intercambio y confrontación de los diversos puntos de vista que integran los criterios del grupo en relación a los problemas.
- . Que se tenga la oportunidad de participar en la detección y solución de problemas como procedimiento necesario para el aprendizaje.
- . Que se gesté un ambiente (espacio de reflexión) para la elaboración de los aprendizajes; es decir, que no sea el coordinador el que dé conclusiones o dicte conocimientos acabados con criterio de "verdad inapelable".
- . Que se reconozca al grupo como fuentes de experiencia y de aprendizaje, capaz de generar diversas situaciones que aporten elementos para la reflexión y la modificación de pautas de conducta.
- . Que se dé tanta importancia a la persona en cuanto tal, con sus conflictos, motivaciones, intereses y contradicciones.

ciones, como a las metas de aprendizaje.

El pasaje del conjunto al grupo depende de muchos factores, como son: las expectativas, la claridad en cuanto a la tarea que van a realizar, el miedo a la pérdida de la individualidad, miedo a los ataques que se pueden sufrir, etc. Podemos incluso afirmar que muchos grupos se quedan solo en proyecto por no poder elaborar e incorporar los factores que impiden abandonar la serialidad (3).

Los obstáculos para integrar el grupo aparecen desde - las primeras sesiones de trabajo donde predomina un ambiente de ansiedad, que se caracteriza por una sensación de incomodidad, expectación y deseo de pasar inadvertido ante situaciones nuevas que resultan en cierta medida amenazantes. Ante esta situación adoptamos una actitud de reserva, dándonos a conocer lo estrictamente necesario de nosotros mismos; o bien, mostrando sólo aquellos aspectos personales que consideramos aceptables.

La primera reunión del grupo es sumamente importante - por que tienen que ver fundamentalmente con la afectividad que se pone en juego en ese momento. Más que de un encuen-

(3). "La serialidad es el tipo de relación humana en el cual cada miembro aparece como sustituible por otro, o sea, como indiferenciado (un número cardinal intercambiable). Este tipo de relación tiene las características de 'lo idéntico', en el sentido de que cualquiera es visto como equivalente a otro. Esto significa conceder al individuo un carácter de cosa, y expresa la alienación del hombre en la serialidad. Rosenfeld, David op. cit. pág. 21

tro podemos hablar de reencuentros; dado que cada persona - identifica a los demás -inconscientemente- con individuos - que han jugado papeles importantes en su historia. Con ellos se vuelve a encontrar -a partir de las características de -- los demás participantes- depositando en ellos los sentimientos de antipatía o simpatía que le provocan estas evocaciones. (4).

Al coordinador le corresponde ayudar al grupo a abandonar la serialidad, propiciando que se de una integración que les permita abordar tareas conjuntas, operar como grupo y - alcanzar objetivos comunes.

✓ Para que el grupo produzca intelectualmente y avance - hacia el logro de sus objetivos es conveniente que exista - un clima propicio para el aprendizaje, un ambiente de libertad para pensar, expresarse, intercambiar experiencias, ha-

-
- (4) Kesselman describe esta situación a partir del concepto de Telé. "El ser humano sufre miedos básicos, el persegutorio (temor al ataque) y el depresivo (temor a la pérdida). Estos miedos básicos producen en cada sujeto una visión subjetiva del mundo exterior, el cual es a su vez objeto de las proyecciones inconscientes de dichos miedos y sus objetos correspondientes haciéndole sentir que sin saber bien por qué, quiere o puede agruparse con algunas personas, y en cambio rechaza a otras. Por lo visto estos no son encuentros afortunados o desafortunados si no "reencuentros" en relación del medio exterior, con objetos arcaicos contenidos en su mundo - interior. A esta atracción o rechazo la denominamos telé positiva o telé negativa según el caso"
- Kesselman, Hernan. Psicoterapia Breve. Ed. Kargiem. Pág. 36.

cer proposiciones, señalar coincidencias, ejercer el análisis y la crítica. ✓

La integración es percibida como un estado de ánimo en el grupo, una estructura definible, donde priva un ambiente de cooperación, de comunicación, de intereses centrados en la tarea y de compromiso con los objetivos adoptados.

La integración es un proceso cuyo nivel óptimo logre cuando los participantes advierten logros significativos y cobran conciencia de que han alcanzado, un alto nivel de comunicación y cooperación.

La integración del grupo no quiere decir homogeneización, uniformización ó desaparición de la individualidad, pues consideramos que la mayor riqueza del grupo se da cuando existe una heterogeneidad en cuanto a sus miembros y una mayor homogeneidad en los objetivos de aprendizaje.

Las dificultades para la integración grupal "provienen del temor a perder la individualidad y quedar inmersos y fusionados en una masa amorfa, sin límites personales. En -- realidad lo que se pierde es el individualismo, en la medida en que se empieza a dar la cooperación. Otras provienen del narcicismo de los integrantes... en la medida en que por

un lado, obliga a descentrarse de uno mismo, y prestar atención a los demás; y, por otro, es un espejo que nos va a devolver una imagen tal vez distinta de la que queremos mostrar o apretamos ser". (5).

En el extremo opuesto de la integración se encuentra la desarticulación del grupo como unidad de trabajo intelectual. La desintegración acontece cuando no hay identificación con los objetivos, o cuando existen y persisten conflictos interpersonales no clarificados y abordados como problemática -- existente y actuante. Es entonces cuando la comunicación -- se hace deficiente, aparece la competencia como forma individualista de conducta y la formación de subgrupos. No consideramos grave la aparición de conflictos lo grave es la -- no elaboración adecuada y oportuna. La existencia de conflictos y la superación de los mismos son experiencias de -- aprendizaje que fortalecen la cohesión y madurez del grupo.

✓ 2.- El Aprendizaje Grupal.

Todas las definiciones de aprendizaje coinciden en que este es un cambio de conducta. En el caso del aprendizaje -- grupal el cambio de conducta se da como resultado de la interacción en el intento de apropiación de un conocimiento. En el aprendizaje individual es la persona la que se enfrenta

5 Berstein, Marcos. Apertura a nivel grupal, pág. 15. Ed. Boad Hanoor.

aquí al objeto, mientras que en el aprendizaje socio-dinámico es el grupo el que aborda y transforma al objeto de conocimiento. Allí se obtienen simultáneamente dos aprendizajes: aquéllos que se refieren a la apropiación de un saber determinado y los que se dan como resultado de la interacción al encarar al objeto de estudio. En sentido estricto, no se trata de dos procesos paralelos sino convergentes y complementarios. De este modo, lo que se aprende individualmente es de naturaleza diferente de aquello que se aprende en grupo. El aprendizaje grupal tiene la fuerza del vínculo. "Para el hombre, lo esencial no es su relación con el mundo sino con los otros seres o, ampliando la terminología de Martin Buber, no es el eje yo-esto, sino el yo-tu. Más que una individualidad el hombre es una relación con el otro".⁶

El aprendizaje grupal es un fenómeno en el que se establecen relaciones entre el grupo y el objeto de estudio; es un proceso dinámico de interacciones y transformaciones donde las situaciones nuevas se integran a las ya conocidas y resueltas, involucrando a la totalidad del grupo, tanto en los aspectos cognoscitivos, afectivos y sociales.

6 Lacroix, Jean. Psicología del Hombre de Hoy. Ed. Fontanela, pág. 55.

El aprendizaje grupal es, ante todo, un proceso de elaboración conjunta, en el que el conocimiento no se da como algo acabado de una persona que lo posee a otras que no lo tienen (lo que se conoce como "dictar cátedra"). La docencia, hasta ahora, ha estado centrada más en la enseñanza que en el aprendizaje y el conocimiento se ha concebido como un producto terminado que puede ser transmitido oralmente del maestro a los alumnos. En cambio, en el aprendizaje centrado en el grupo el conocimiento no aparece como algo terminado; sino más bien como una elaboración conjunta que parte de "situaciones-problema", en donde se elaboran hipótesis, se definen conceptos, se analizan los elementos involucrados en una situación, se proponen alternativas, se identifican los medios, se evalúan resultados, etc.

Los aspectos considerados anteriormente nos encaminan a dejar de considerar al grupo como un conjunto de personas (serialidad) para pensarlo como estructura, entendiéndola como "una constelación o conjunto específico de elementos constitutivos de un todo, cuya razón de ser se define por su funcionalidad con miras a un objetivo determinado".⁷

El hecho de pensar al grupo como una estructura

⁷ Kisnerman, Natalio. Servicio Social de Grupo. Ed. Humanitas. pág. 11

nos induce a buscar los fundamentos de una psicología grupal que dé las bases de una didáctica, en donde los alumnos ya no aparezcan como individuos, sino inmersos en situaciones de aprendizaje que configuren experiencias cualitativamente diferentes.

El proceso grupal nos lleva, entonces, a analizar el binomio enseñanza-aprendizaje desde otra perspectiva, en donde "la docencia puede caracterizarse como un proceso de interacción entre personas, en el que los sujetos -profesores y estudiantes- establecen interrelaciones, a través de las cuales conforman un grupo con dinamismo propio. En este proceso intervienen las características y los rasgos peculiares de cada uno de los individuos. La interacción, en situación de docencia, no es una relación de sujetos aislados, sino más bien una relación de grupo y, en ese sentido, de interacción múltiple". "... la interacción y el grupo son medio y fuente de experiencias para el sujeto. Es precisamente a través de y por sus experiencias que la persona aprende y se desarrolla como tal..."

"La interacción así entendida, debe ser promovida e incrementada por su valor educativo; el valor esencial de un grupo es precisamente su valor experiencial, pues es sobre todo a través de la interacción en el grupo que se cons

tituyen y se transforman los esquemas referenciales básicos de la conducta".⁸

La situación grupal es una experiencia múltiple ya que el individuo no sólo adquiere aprendizajes intelectuales relacionados con el objeto de conocimiento sino que, además, tiene la oportunidad de sostener una confrontación de sus marcos de referencia. Esto le permite constantemente rectificar o ratificar sus propios fundamentos teóricos, así como algunas pautas de su conducta e interpretaciones de la realidad. En el grupo el individuo tiende a ser más sensible a la lógica de una argumentación, al mismo tiempo que advierte las contradicciones de sus propias ideas.

La experiencia grupal genera la necesidad de comunicación. La comunicación cara a cara es la más rica en significaciones: tono, intensidad, afectividad. Por ello decimos que el grupo es una fuente generadora de experiencias de aprendizaje y que los aprendizajes que adquieren mayor significado son aquellos que se dan en la relación interpersonal ya que ésta es una condición privilegiada en la medida que el ser humano aprende no solamente en relación con las cosas

8 Arredondo, Uribe y Wuest. Notas para un Modelo de Docencia. Revista Perfiles Educativos no. 3. pág. 18. CISE-UNAM.

sino fundamentalmente en relación con las personas. El aprendizaje en grupo es un proceso de transformación mutua: la persona cambia por la influencia del grupo y éste se modifica por la acción de sus miembros.

La docencia, como se ha realizado hasta ahora, no procura ni propicia suficientemente el desarrollo del fenómeno grupal como fuente de experiencia de aprendizaje. Por el contrario en ocasiones el maestro representa un obstáculo para la interacción, para el intercambio y la comunicación. No pensamos que éste se proponga conscientemente impedir la interacción y la comunicación entre los alumnos. Sin embargo su manera de proceder reproduce las formas de instrucción que le toco vivir como alumno y que en muchos casos son la única referencia que tiene cuando se propone enseñar.

Un profesor que se proponga trabajar en y con el grupo requiere de ciertas actitudes y conocimientos sobre el aprendizaje, la conducta, el proceso grupal y su dinámica que le permitan desarrollar una técnica propia para coordinar el grupo de aprendizaje.

El proceso de aprendizaje en grupos requiere una nueva forma de enseñar, de una nueva didáctica y esto nos lleva a reflexionar en el profesor como un coordinador del

3. Coordinación y liderazgo

La figura del coordinador está asociada a la del asesor que observa el comportamiento del grupo y su relación con los objetivos que éste pretende, haciendo señalamientos e interpretaciones de lo que ocurre y por qué se dan determinados fenómenos. Observa y describe los obstáculos que aparecen, tanto en las personas en tanto tales como en el grupo, y que retardan e impiden el avance hacia las metas previstas.

En cambio, el concepto de liderazgo formal está unido a la idea de poder, de prestigio, de persuasión, de capacidad de dirigir y de influir en los demás para que se comporten de una determinada manera. El ejercicio del liderazgo formal supone que el grupo acepta o se le impone a una persona encargada de pensar, planear y dirigir los trabajos del grupo. Es evidente que en este caso los participantes no necesitan pensar por sí mismo o sólo deberán hacerlo con los límites que le son marcados y por el fragmento de tarea que le corresponde desempeñar.

En los grupos que funcionan bajo la dirección de este tipo de liderazgo no es necesario, y en ocasiones ni siquiera conveniente, que los individuos piensen por sí mismo o tomen iniciativas ya que todo está previamente pensado y, cuando no es así, hay que consultar antes de actuar. De es-

ta manera se da el caso de que el grupo no funciona sino está la "cabeza que piensa". Un ejemplo de esto se da en los grupos escolares en donde no se trabaja cuando el maestro no se presenta.

Este tipo de liderazgo, más allá de sus aspectos funcionales, puede propiciar la dependencia, evitar la creatividad, formar grupos pasivos, sumisos y obedientes. Se piensa en un liderazgo formal cuando no se tiene suficiente confianza en el grupo, cuando se piensa en la persona como una pieza de rompecabezas, cuando se concibe al grupo sólo como un medio para el logro de fines ajenos a él o cuando importan más los resultados que las personas.

La forma de concebir el liderazgo estará siempre en función del tipo de tarea o trabajo que desempeña el grupo y de la finalidad que se persiga en cuanto a los integantes.

Hasta aquí hemos hablado del liderazgo formal como aquél que proviene de una decisión ajena al propio grupo. Ahora nos referimos al líder que surge en el seno del grupo de aprendizaje para después pasar a analizar la relación de éste con el coordinador.

El liderazgo en el grupo de aprendizaje emerge cuando en el abordaje de la tarea surgen problemas que demandan

de las cualidades de tal o cual persona que posee los conocimientos y habilidades que se requieren en ese momento para satisfacer una determinada necesidad. El líder tiene la misión del cumplimiento de una finalidad rotativa, que es la de asumir implícitamente la organización más que la tarea del grupo. El liderazgo no es un rol pre-establecido o adjudicado en una persona, sino un emergente de la situación que surge en un momento determinado de la historia del grupo, cumple una función y desaparece para dar lugar a otros y así sucesivamente.

El ejercicio de este liderazgo debe ser concebido como una función necesaria para el crecimiento, tanto de las personas como del grupo, como un servicio que proporciona a su turno cada uno de los integrantes. El liderazgo es entonces, una función rotativa, por lo cual se debe evitar que alguien se la apropie en forma definitiva. Si esto ocurre se corre el riesgo de caer en la dependencia en donde el grupo pierde funcionalidad cuando falta el líder.

El coordinador y el líder cumple funciones diferentes y complementarias en el grupo, por lo que no debemos confundirlas. "Nuestra posición la basamos en que el coordinador no tiene que ser líder del grupo, porque provocaría una simbiosis de éste con él, ya que el grupo necesita de esos

liderazgos para poder pensar situaciones desde diversos ángulos... decimos que si bien el grupo deposita liderazgos en la pareja coordinadora, estos deben ser devueltos al grupo." 9

"Cualquiera que sea el enfoque que reciba el liderazgo, nunca debemos confundirlo con la animación (coordinación) del grupal. Pueden estas dos funciones estar, por diversas razones, en un momento dado en manos de una misma persona, pero por ésto no debemos confundirlas. La función de coordinador ha de ser considerada siempre como un servicio ofrecido al grupo".¹⁰

Los papeles de coordinador y líder son diferentes, dado que el coordinador no debería ser o asumir el liderazgo del grupo. Sin embargo, estos dos papeles son funcionales y complementarios, es decir, que en grupo puede haber uno o varios líderes, un coordinador y una tarea coexistiendo e interactuando en el proceso de aprendizaje.

En ocasiones en el grupo se pueden establecer, a nivel consciente e inconsciente, una lucha por el prestigio o por el poder. En este caso, el coordinador no debe antago

9 Lambricheri, Mercon y otros. Psicología y Sociología del Grupo. pág. 73. Ed. Fundamentos.

10 Aubry Jean - Marie. Dinámica de Grupos. Pág.26 Ed. Euroamérica.

nizar con el líder ni aceptar retos de competencia. Su función, en este caso, será más bien la de señalar la relación que se da entre este liderazgo, el grupo y la tarea.

"Si hay un líder en el grupo, éste debería ser la tarea". (Cfr. E. Pichón Riviere). Esta propuesta es original en la medida en que se cambie al énfasis de la persona hacia la tarea colocándola como causa fundamental y razón de ser del grupo. "Llamamos tarea al factor por el cual el grupo se ha reunido para apropiarse de él y luego accionar con él. En otras palabras, tarea es el tema, ocupación o título que hace converger sobre él todo el funcionar de la reunión..."

"La necesidad de su enunciación es la posibilidad de determinar y de ahí significar, a partir de un presente, aquí-ahora, todo el juego grupal. Repito, una vez establecida la tarea, el grupo se ubica en un presente continuo (tiempo vivido), en el cual va adquiriendo significado lo pensado y lo sentido en él."¹¹

La tarea es la concatenación de intereses del grupo, es el objetivo que los reúne y el instrumento que les sirve para pensar. Es también el punto de convergencia de todas las actividades y el criterio para la elección de los medios y procedimientos de funcionamiento.

(11) Bauleo Armando, El Grupo Operativo. Cuaderno de Psicología Concreta. Año 1 No. 1 Pág. 47.

El sentido de pertenencia se logra, en mayor medida, cuando la tarea es aceptada y asumida por todos en forma de compromiso. "Definimos al grupo como el conjunto restringido de persona, ligada entre sí, por constantes de tiempo y espacio articulado por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad".

Un buen nivel de eficiencia y de funcionamiento del grupo se logra cuando se da un mayor grado de heterogeneidad en cuanto a los integrantes y una mayor homogeneidad en cuanto a la forma de concebir y abordar la tarea del grupo.

Cuando se logra definir una tarea concreta y congruente con los proyectos del grupo, es más fácil superar los problemas que surjan, al mismo tiempo que la tarea es la referencia para analizar e interpretar la conducta del grupo.

Una de las funciones del coordinador es identificar el tipo de relación que los integrantes establecen entre sí y con la tarea, ayudando a remover los obstáculos que impiden el logro de la misma.

4. Funciones del coordinador

La función nuclear del coordinador es la de propiciar el aprendizaje en donde se derivan otras funciones como son: proponer el programa de estudios, observar y retroalimentar sobre los cambios que se produzcan en la conducta del grupo, propiciar un ambiente favorable para el trabajo intelectual, procurar la comunicación y la autodependencia del grupo, así como asesorar y evaluar las actividades de aprendizaje.

Procederemos a definir al coordinador siempre en relación a las tareas y funciones que le corresponde realizar, incluyendo en la reflexión las implicaciones que esta práctica conlleva.

4.1 El coordinador como facilitador del aprendizaje

El coordinador debe propiciar el aprendizaje aprovechando todos los elementos y factores que estén presentes en un momento determinado y que constituyan una situación de aprendizaje.

Propiciar aprendizajes es suscitar o promover las condiciones adecuadas para que el aprendizaje se produzca localizando y removiendo los obstáculos que impiden los cambios de conducta.

Aprender es la finalidad del grupo y aprender significa cambiar. Sin embargo, en la medida que los cambios

que se pretenden son más profundos las resistencias aparecen con mayor fuerza. Entonces aparece la ansiedad como señal de la ruptura del equilibrio. El grupo puede, en ese caso responder de muy diversas maneras para atenuar o disminuir la tensión que le provocan las situaciones nuevas. "Sin embargo para poder pensar es preciso haber llegado a un nivel en el que sea posible admitir y tolerar un cierto monto de ansiedad, provocada por la aparición de la espiral con la consiguiente apertura de posibilidades y pérdida de estereotipias, es decir, de controles seguros y fijos. En otros términos, pensar equivale a abandonar un marco de seguridad y verse lanzado a una corriente de posibilidades. En el pensamiento coinciden siempre el objeto con el sujeto y no se puede 'remover' el objeto sin 'remover' y problematizarse uno mismo; en el miedo a pensar está incluido el temor a pasar ansiedades y confusiones y quedar encerrado en ellos sin poder salir. Ansiedad y confusiones son por otra parte, ineludibles en el proceso del pensar y, por lo tanto, del aprendizaje". 12

Durante el proceso de aprendizaje el grupo siente que algo va a perder -lo que efectivamente sucede- dado que

(12) Bleger, José. Temas de Psicología. págs. 67-68. Ed. Nueva Visión.

aprender significa abandonar ciertas ideas o creencias que se tenían como verdaderas, modificar puntos de vista, formas de sentir o maneras de actuar. "De hecho se conoce contra un conocimiento anterior, destruyendo conocimientos mal hechos, reencontrando lo que en el propio espíritu impide la esperitualización".¹³

El coordinador debe saber que los individuos y los grupos no pueden cambiar radicalmente de un momento a otro, que el aprendizaje es un proceso que comporta riesgos que pueden llevar a una división y, eventualmente, a una ruptura en el grupo.

El grupo debe plantearse cambios posibles, realistas y alcanzables. Necesita conocer de sus capacidades y limitaciones, así como saber qué conocimientos son requisitos previos para enfrentar una nueva experiencia de aprendizaje con mayores posibilidades de alcanzar los resultados deseados y evitar la frustración.

Los cambios deseados no siempre son posibles. L. Goldman se refiere a los límites de la conciencia posible a diversos niveles. A nivel de la estructura psíquica del individuo dice: "la conciencia receptora es opaca a toda una

(13) Bachelard, Gastón. Epistemología. Ed. Anagrama, pág.188

serie de informaciones que no pasan, mientras que otras informaciones pasan y otras, en fin, pasan pero de una manera deformada... Freud sacó a la luz la existencia en la psicología de cada hombre de toda una serie de elementos estructurales, de deseos y repugnancias, resultantes de su biografía que hacen que su yo consciente se haga impermeable para ciertas informaciones y atribuya un sentido deformado a otras..."

Otro nivel más amplio en que se muestran los límites de la conciencia posible "es aquél en que un grupo social particular de individuos, siendo dado en la estructura de la conciencia real resultando de lo pasado y de múltiples acontecimientos que obran sobre ellos, hace resistencia a ciertas informaciones. Podemos imaginarnos, por ejemplo, que un grupo de investigadores pertenecientes a una escuela científica, atienda a una tesis que defendieron, se nieguen a conocer tal o cual teoría nueva que pondrían en duda todos sus trabajos anteriores..."

"Todo grupo tiende en efecto, a conocer de manera adecuada la realidad, pero su conocimiento no puede llegar más que hasta un límite mínimo compatible en su existencia. Más allá de este límite las informaciones sólo pueden pasar si se logra transformar la estructura del grupo, exactamente

como en el caso de los obstáculos individuales, no pueden pasar si no se transforma la estructura psíquica del individuo..."

"Así el sociólogo (en nuestro caso el coordinador) debe preguntarse siempre cuando estudia un grupo social, cuáles son sus categorías intelectuales fundamentales, el aspecto específico de los conceptos de espacio, de tiempo, de bien, de mal, de historia, de causalidad, etc. que estructura su conciencia, en qué medidas esas categorías están enlazadas a su existencia, cuáles son los límites de su campo de conciencia que engendran y, en fin, cuáles son las informaciones situadas más allá de esos límites y que no pueden ser recibidos sin una transformación social fundamental..."¹⁴

La conciencia de lo posible ayuda a detectar posiciones optimistas triunfalistas y omnipotentes que llevan a sobreestimar las posibilidades del grupo y lo encaminan a la frustración y a la pérdida de confianza en sí mismo.

La decisión de cambiar, así como las resistencias al cambio, aparecen a nivel de lo individual y de lo grupal y configuran un conflicto, entendido éste como la contraposición de motivaciones e intereses contradictorios. El con-

(14) Goldman, Lucien et al. El Concepto de Información en la Ciencia Contemporánea. págs. 33-36 Ed. Siglo XXI.



flicto es inherente a las relaciones interpersonales y motor de los cambios. El conflicto en el grupo no es nocivo en sí mismo, pero puede ser nocivo si no se reconoce, si no se le acepta o se le niega. "El análisis sistemático de las contradicciones (análisis dialéctico) constituye la tarea central de grupo. Este análisis apunta básicamente a indagar la infraestructura inconsciente de la ideología que se ponen en juego en la interacción grupal. Estas ideologías, sistemas de representaciones con gran carga emocional, suelen no formar ni en cada sujeto, ni en cada unidad grupal, un núcleo coherente". 15

Las contradicciones en el seno del grupo son el resultado de la puesta en común de diversos enfoques, marcos referenciales y posiciones teóricas que se ubican en la escena del análisis grupal a través del diálogo y la discusión. Todo esto configura el marco de un ambiente intelectual y afectivo donde se da una contienda entre lo nuevo y lo viejo, entre lo estacionario y lo cambiante, donde se ratifican o rectifican puntos de vista, donde se dan saltos cualitativos, en un proceso que favorecen el aprendizaje, entendido aquí como un nuevo estadio que da lugar a otras contradicciones que activan la búsqueda de nuevas soluciones apareciendo así una espiral en constante movimiento.

(15) Pichón-Riviere E. El proceso grupal. pág. 211. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires.

4.2 El Coordinador como observador del proceso grupal

La capacidad de observación es una de las cualidades indispensables para la coordinación de los grupos, dado que una de sus funciones es la de detectar en la conducta del grupo no sólo aquello que es accesible y evidente -lo explícito- sino también todo aquello que se encuentra subyacente, oculto y disfrazado -lo implícito- con toda su gama de significados.

Las intervenciones del coordinador para retroalimentar al grupo pueden ser a título de señalamiento o de interpretación. A nivel de señalamiento, el coordinador describe lo que está pasando, trata de llamar la atención sobre un hecho determinado, lo pone de relieve y con ello le asigna una importancia. Es una aportación al grupo para que éste elabore hipótesis sobre su trascendencia, causas y repercusiones de tal fenómeno.

El señalamiento se elabora sobre lo explícito, en cambio la interpretación es una hipótesis acerca del contenido implícito del comportamiento grupal que impide el aprendizaje.

Otra forma en que el coordinador puede intervenir, es a manera de interpretación, que puede ser precedida por

un señalamiento. La interpretación es, de hecho, una explicación -a veces valorativa- de un fenómeno en función de elementos presentes y sus relaciones con lo pasado. Es un intento por encontrar la relación entre los hechos que hasta entonces aparecían como inconexos dándoles una estructura y una codificación. "La dialéctica grupal consiste en una relación entre procesos implícitos y acontecer explícito, entre lo manifiesto y lo latente. La interpretación se incluye en esta dialéctica aportando al campo información que permite el autoconocimiento grupal, lo que genera nuevas formas interactivas." ¹⁶

La interpretación modifica el campo grupal; permite, a partir del autoconocimiento, la re-estructuración de las relaciones entre los miembros y con la tarea. Opera en el campo del obstáculo a fin de mostrarlo para lograr una reorganización grupal que permita elaborarlo.

Las interpretaciones, en tanto hipótesis no deben ser consideradas como verades absolutas sino como instrumentos que están sujetos a las evidencias de los hechos que, en última instancia, ratifican o rectifican las interpretaciones. La interpretación, en tanto intento explicativo del

(16) Pichón-Riviere. Op. cit. pág. 212. Ed. Nueva Visión

comportamiento humano, es discutible, analizable, perfectible y relativamente subjetiva.

La eficiencia y oportunidad para retroalimentar el proceso grupal, por parte del coordinador dependerá en gran medida de su habilidad para observar y detectar los momentos y fenómenos significativos del grupo y de sus conocimientos sobre los procesos grupales pues se trata de comprender lo que ocurre desde un punto de vista psicológico, es decir, de seleccionar entre la masa de datos visibles, aquéllos que tienen un significado al nivel de la dinámica de los grupos. "Toda interpretación necesita un marco teórico previo en el cual fundarse. Asimismo, toda observación sistemática debe estar dirigida, orientada, por un marco teórico previo. Este marco teórico es lo que va a determinar los aspectos preferenciales del grupo que hay que observar, los fenómenos grupales en los que hay que poner más atención, las situaciones factiv^bbles de ser interpretadas, el sentido, orientación y profundidad de la interpretación; asimismo, de este marco teórico dependerá el uso que se dé a la interpretación, el momento oportuno para utilizarla y la finalidad con que se la utilice, etc." 17

(17) Zarzar Charur. La Dinámica de los Grupos de Aprendizaje. Desde un Enfoque Operativo. Revista Perfiles Educativos No. 9, pág. 23. CISE-UNAM.

Para que el coordinador pueda ganar en objetividad en la observación de las conductas debe evitar implicarse en las situaciones, procurando no involucrarse afectivamente al grado de que sus valores, preferencias o simpatías lo lleven a tomar partido en las discusiones y decisiones del grupo.

"La actitud que permite escar a esta alternativa consiste en una especie de implicación controlada que asegure 'la indispensable presencia en el grupo' del coordinador, a la vez que le proporcione una cierta distancia respecto a él. Sin implicaciones el coordinador no estaría en y con el grupo; no puede interpretar en forma pertinente lo que sucede en él sin participar y reaccionar ante todos los aspectos de la vida colectiva. Pero sin control el coordinador ya no sería capaz de percepción lúcida; incluso correría el riesgo de perder su propio papel, bien que se dedicara, por ejemplo, a hacer aportaciones en las zonas de las tareas, o de los procedimientos para apoyar el esfuerzo común; bien que proyectase sus propios sentimientos sobre el grupo; bien por último que se alienara en los afectos de los demás. Se entiende que dicho control debe ser visto no es un sentido de defensa y reserva, sino de dominio adquirido en un principio durante un largo aprendizaje anterior y, por lo demás siempre perfectible".¹⁸

(18) Maisonneuve, Jean. Dinámica de Grupos. Ed. Paidós. pág. 12

La capacidad del coordinador de mantenerse a una distancia óptima que le permita una objetividad cada vez mayor en la observación de los fenómenos grupales no significa, sin embargo, ubicarse en la neutralidad -posición, por lo demás, imposible- la observación, los señalamientos e interpretaciones que realice siempre implicarán un cierto punto de vista dado por su propio marco teórico e ideológico. ¹⁹

Las sesiones de grupo son para el coordinador el conjunto de fenómenos que le permitirán rectificar su marco teórico. Por ello es conveniente que registre los momentos y fenómenos significativos para ^{de} reflexionar sobre ellos, formular sus hipótesis de trabajo y darle mayor consistencia a sus aportaciones.

-
- (19) El "dogma de la inmaculada percepción" (Nietzsche) ha llegado a su ocaso. No hay observación pura en ningún sentido; toda observación implica ya una interpretación, una inserción apriorística del hecho observado en un cierto esquema con el cual fue observado. La única forma de convertir esta observación en un dato científico, es la de considerarla en función de la variable, del encuadre con el cual fue observada. No hay observador totalmente objetivo en ninguna disciplina científica, y la máxima objetividad se alcanza incluyendo al observador como una de las variables que condiciona el fenómeno que se está observando. En este sentido debemos hablar en psicología del observador participante, en el sentido de que el observador nunca está fuera del campo que condiciona los fenómenos." Bleger, José. Psicología de la Conducta, Ed. Paidós, pág. 228.

↓.3
4.3 El Coordinador como propiciador de la comunicación

La comunicación en el grupo es un instrumento de aprendizaje por medio del cual los participantes condicionan recíprocamente su conducta en forma de intercambio de ideas, actitudes, conocimientos y experiencias. Este conjunto de ideas, actitudes, conocimientos y experiencias con la que los individuos piensan y actúan, es lo que E. Pichón-Riviere llamó "esquema referencial".

Los esquemas referenciales con los que los miembros del grupo piensan y se comunican son, en otros términos, "una cristalización organizada y estructurada, en la personalidad de un gran conjunto de experiencias que refleja una cierta estructura del mundo externo y con el cual el sujeto piensa y actúa sobre ese mundo. Por lo tanto, la comunicación en el grupo es una constante confrontación de los esquemas de referencia. Esta experiencia permite rectificar, ratificar y enriquecer los esquemas anteriores.

"El concepto de comunicación se hace así muy amplio, ya que incluye todos los procesos en los cuales la conducta de un ser humano -consciente o inconsciente- actúa como estímulo -en forma intencional o no- de la conducta de otro u otros seres humanos. Y a su vez el efecto producido, la conducta emergente, reaccúa como estímulo que modifica la

conducta primera. En su sentido más amplio, la comunicación incluye todo intercambio de mensajes, transmisión de significaciones entre personas o grupos, e incluye siempre, esquemáticamente, un emisor, un mensaje y un receptor. Todo mensaje tiene un contenido significativo y una función." ²⁰

En la comunicación, lo que se intercambia involucra un aspecto de la realidad compartida y la forma en que cada uno observa e interpreta la realidad. Cuando un miembro del grupo elabora y expresa una idea, recibe a su vez una respuesta en relación al contenido emitido que le obliga a reflexionar y a modificar su posición inicial.

Si aceptamos que la relación bipersonal es una experiencia y una posibilidad de modificaciones mutuas, el grupo multiplica esa posibilidad no sólo en sentido cuantitativo, sino de manera fundamental, en sentido cualitativo.

La función del coordinador consistirá en animar y favorecer la expresión, indagación, retroalimentación y modificación de los esquemas referenciales por medio de una comunicación permanente, profunda y comprometida. "En estas técnicas grupales la función del coordinador o copensor consiste esencialmente en crear, mantener y fomentar la comunicación, llegando ésta, a través de un desarrollo progresivo

(20) Bleger, José. Psicología de la Conducta. pág.230 Ed. Paidós.

a tomar la forma de una espiral, en la cual coinciden didáctica, aprendizaje y comunicación".²¹

Pero además de favorecer la comunicación y el diálogo, al coordinador le corresponde evitar que se rompa o deteriore la comunicación. Para esto se hace necesario que aclare la diferencia entre dos formas de participación: la intervención y la interacción. Le llamamos intervención cuando una persona participa sin considerar el curso de una discusión, sin tomar en cuenta a los demás, cuando solo piensa para sí y utiliza al grupo para que se le escuche en lugar de co-pensar con los demás. En ocasiones a esto se agrega el carácter compulsivo de las intervenciones; es el hablar por hablar, tomar la palabra en cualquier oportunidad y no quererla soltar. Las personas que actúan así aclaran, declaran, se inconforman, debaten, retan o intervienen por el prurito de intervenir. Parece que para todo tienen una opinión o una respuesta que merece ser expresada aunque no quiera ser escuchada.

En cambio, entendemos por interacción una participación cualitativa, estructurada y estructuradora, en tanto que toma en consideración las intervenciones anteriores y las organiza añadiendo algo nuevo, dando lugar a otras in

(21) Pichón-Riviere, E. Op. cit., p. 112 Ed. Nueva Visión.

teracciones que se van integrando en forma de espiral y que convierten la comunicación en un diálogo enriquecedor, pues "dialogar no significa plantear preguntas al azar y responderlas, quedando satisfecho al rozar de un modo desordenado la periferia del objeto de nuestra curiosidad. El diálogo es el marco de un acto cognoscitivo. El acto cognoscitivo del diálogo se produce cuando los que desean conocer logran aprehender lo que se intenta conocer y ese algo se rinde como mediador entre dos exploradores en su crítico debelamiento del objeto a ser conocido".²²

Comunicar, por su parte, significa poner en común. El proceso de comunicación se completa cuando el hablar y el escuchar llegan a un equilibrio que posibilita el diálogo como un acto cognoscitivo. Pero cuando el hablar se convierte en una acción compulsiva e irreflexiva se propicia un cierre en el sistema de la comunicación. El coordinador puede actuar señalando las discusiones frontales, diversificando los canales de comunicación. Insistimos tanto en la importancia de saber escuchar porque en nuestra práctica grupal hemos advertido que ésta deficiencia en la comunicación constituye muchas veces, un obstáculo para el trabajo y el aprendizaje. Por otra parte, estamos convencidos que una

(22) Freire, Paulo. Diálogo. Ed. Búsqueda. pág. 25

verdadera comunicación se logra cuando se ha aprendido a escuchar y escucharse, a pensar sin hablar o bien, a pensar para hablar y no sólo hablar para pensar.

En el extremo del que monopoliza la palabra está el que casi nunca participa bien porque su silencio es la forma de expresarse, o porque no puede, porque no quiere, porque no sabe, porque tiene miedo... En todo caso, no creemos conveniente obligar o exigir una participación expresa y sí en cambio propiciar y procurar una participación lo más equitativa posible en el grupo.

4.4 El Coordinador como informador

La información es un elemento fundamental en la comunicación y la educación. En los grupos de aprendizaje es la materia prima del trabajo intelectual. Una persona aprende cuando recibe, elabora, incorpora o rechaza información. En el grupo podemos notar una relación importante entre: información, aprendizaje, informador y coordinador.

En el grupo de aprendizaje el coordinador no necesariamente debe ser también informador. La información puede provenir de otras múltiples fuentes: material escrito, grabaciones, películas, conferencistas y del mismo grupo.

El procedimiento para incorporar nueva información puede tener dos momentos: el de indagación y el de elaboración. El momento de indagación corresponde al estudio de los materiales y el de elaboración es el de discusión y análisis en las sesiones grupales. La adopción de este procedimiento permite y da lugar a que la interacción grupal sea más dinámica y rica en intercambios de información e interpretaciones que nos lleven a ratificar o rectificar nuestros esquemas referenciales.

El grupo puede llegar a estancarse cuando no recurre a la investigación de nueva información. Es conveniente establecer el criterio del estudio individual como requisito para el trabajo de grupo, puesto que el trabajo de grupo activa las motivaciones para el trabajo individual y viceversa.

Otra forma conveniente de obtener la información es el estudio o lectura comentada en sub-grupos seguido de una sesión plenaria para poner en común las dudas y/o conclusiones. También uno o varios miembros del grupo pueden asumir el rol de informantes cuando los temas abordados sean de su competencia.

Cuando el coordinador proporcione alguna información, debe establecer un espacio de tiempo para que pueda ser analizada y procesada por el grupo. "Enseñar es, desde

luego, transmitir un saber, pero el éxito de esta transmisión supone un acto de apropiación por parte del alumno. Dicho de otro modo, transmitir no se limita a emitir. Para el enseñante significa también dejar de emitir, para recibir a su vez un mensaje relativo a la buena o mala recepción de su emisión para adaptar el mensaje ulterior. Enseñar es un acto operativamente complejo que comporta en particular esta contradicción: se trata de hacer avanzar al alumno por un camino trazado con antelación y que sólo puede alcanzar y seguir por vías que le son propias. Enseñar sólo tiene sentido si el alumno está en situación de aprender, así pues, como han subrayado varios autores, la enseñanza es a su vez un obstáculo para el aprendizaje".²³

El grupo puede solicitar al coordinador una información tratando de conocer su punto de vista para adherirse o contraponerse con él. También puede ocurrir que la información que proporcione el coordinador adquiriera el carácter de "lo verdadero" (magister dixit), y que sus argumentos sean recogidos en el grupo para esgrimirlos cuando sea necesario tomar una decisión importante.

Por otra parte, se puede demandar información al coordinador para substituir el análisis y la indagación que

(23)Ferry Giles. El Trabajo en Grupos. Ed. Fontanela. pág. 167

le corresponde hacer al grupo. Si el coordinador aceptara, estaría restituyendo una relación de dependencia en el proceso de aprendizaje. Cuando este caso se presenta, el coordinador debe devolver al grupo las preguntas que éste le formule; no como una forma de evadirse, sino como un procedimiento que permitirá que el grupo piense en función de un problema. En este sentido es necesario rescatar el valor educativo de la pregunta por encima de la respuesta. Una pregunta puede estimular el pensamiento, ser desafiante, motivadora. Una pregunta induce a pensar en múltiples sentidos y propicia la dinámica del aprendizaje grupal. Además es interesante hacer notar que quien hace una pregunta tiene una respuesta más o menos estructurada y espera la respuesta para rectificar o ratificar la propia. Por una parte, hacer preguntas permite abrir canales de comunicación y llevar los problemas a niveles cada vez más profundos. Por otra, es reconocer que no hay respuestas definitivas, así como hay verdades absolutas y que la búsqueda de la verdad propicia el aprendizaje.

Cuando los participantes aprenden a indagar están obteniendo un aprendizaje de primera magnitud para su desarrollo profesional. Dado que la indagación constituye un recurso indispensable para el funcionamiento del grupo, parece conveniente que una de las preocupaciones fundamentales del coordinador sea la de proporcionar los métodos y técnicas de estudio e investigación.

A.5

7. El Coordinador como Asesor del Grupo.

En el proceso de aprendizaje el grupo debe ir desarrollando ciertas actitudes y cualidades entre otras, la capacidad para organizarse, acrecentar sus posibilidades, auto críticas, tomar decisiones y tender hacia la autodeterminación.

Tradicionalmente se le ha asignado al profesor o coordinador la tarea de establecer objetivos de aprendizaje, seleccionar métodos, recursos, dirigir las sesiones de trabajo, obtener conclusiones y evaluar los resultados del aprendizaje. Sin dar la oportunidad al grupo de participar en estas etapas de la enseñanza. Es necesario que en la medida de lo posible el grupo participe en la planeación ejecución y evaluación de algunas actividades, pues ello constituye una importante experiencia de aprendizaje.

Con esto se pretende que el rol de enseñante pase a ser incorporado como una función más del grupo.

El profesor deja de ser paulatinamente la figura central, en la escena grupal, para ubicarse en una posición desde donde mejor puede ayudar: cumpliendo el rol del asesor.

La asesoría propuesta se basa en el criterio de no hacer por el grupo lo que éste pueda hacer por sí mismo para su aprendizaje.

La asesoría puede orientarse por el principio de la demanda, es decir que el coordinador intervendrá a solicitud del grupo para orientarlo en la resolución de los problemas. "Cabe aclarar sin embargo que el coordinador es dueño de sus decisiones y en particular, de elegir por sí mismo si responde a la demanda y como responde. Dicho de otra forma, el coordinador no puede responder más que a la demanda, pero no responde necesariamente toda demanda. Si lo hiciera perdería su libertad y se volvería solamente una máquina en las manos del grupo." (24)

El coordinador puede orientar su participación, también, apoyándose en el principio de la pertinencia. Una demanda es pertinente cuando la solicitud que se formula no tiene como finalidad establecer o restablecer un vínculo de dependencia; cuando se han elaborado alternativas de solución a los problemas, cuando al tiempo disponible es insuficiente, cuando se requiere información que el coordinador puede proporcionar, cuando la solicitud no implique una substitución de roles, etc.

(24) Ferry G. y otros. Nuevas actitudes en la Relación Pedagógica. Pág. 22. Ed. Librería del Colegio.

Debemos aclarar que el coordinador puede constituirse en el asesor del grupo cuando reúne los requisitos de competencia específica para ello, de acuerdo a la naturaleza de la materia problema de que se trate. También, el grupo puede recurrir a algún especialista o experto en ese determinado campo del conocimiento. Esta posibilidad no significa una pérdida para el coordinador pues éste, como es de comprenderse, tiene posibilidades limitadas y no reconocerlo así podría conducirlo a tratar de responder a alguna solicitud para la cual no está suficientemente preparado.

Si bien aceptamos que el coordinador se puede guiar por el principio de la demanda en los términos expresados, esto no excluye la posibilidad de que participe en todo momento señalado e interpretando los fenómenos significativos que ocurren en el grupo con relación al aprendizaje, a las resistencias, a los procedimientos y actitudes estereotipadas y, en general, a las relaciones de los miembros entre sí y con la tarea que están realizando.

La coordinación debe cumplir una misión importante: procurar que el grupo vaya siendo cada vez menos dependiente.

5
8. La relación del coordinador con el grupo.

La integración, la cohesión, el sentido de pertenencia, la comunicación, la productividad, la creatividad y la madurez son metas deseables en los grupos, que no existen desde un principio sino que se logran, en menor o mayor medida a lo largo de su existencia. El cabal logro de los objetivos es el mejor indicador de funcionalidad y funcionamiento grupal. La evaluación final de una experiencia puede llevar al coordinador a verificar en qué medida y cómo contribuyó al crecimiento y a la autonomía grupal.

El coordinador puede propiciar la autonomía del grupo cuando concibe ésta como meta deseable, y esto se logra cuando él mismo confía en el grupo, en su capacidad, en sus potencialidades para organizarse y conducirse hacia objetivos fijados. Rogers afirma que "todo grupo es capaz de dirigirse a sí mismo y le denomina 'geouth' al poder de auto dirección, de desarrollo, de maduración. En consecuencia, en cualquier situación el objetivo principal (del coordinador) no está en resolver un problema particular, sino en ayu

dar al grupo a desarrollarse con el fin de que pueda resolver no sólo ese problema inmediato, sino también todos los que se le planteen más tarde."²⁵

Recurramos al propio Rogers para que nos explique esta capacidad potencial de los individuos y de los grupos para orientarse hacia el auto-desarrollo. "Cuando existe un razonable clima de facilitación, confío en que el grupo desarrollará su propio potencial y el de sus miembros. Para mí esta capacidad del grupo constituye un motivo de reverente respeto. Quizá como corolario de esto, he ido promoviendo, en forma gradual, una confianza en el proceso grupal. Es indudable que esta confianza es similar a la que llegué a disfrutar en el proceso de terapia individual facilitando más que dirigiendo. A mi juicio el grupo se parece a un organismo consciente de la dirección en que se encamina aunque no pueda definirlo de manera intelectual... Se me ocurre que en forma análoga un grupo reconoce los elementos malsanos en su proceso, se centra en ellos, los esclarece o elimina y se transforma en un grupo más sano. Esta es mi manera de decir que he visto manifestarse la sabiduría del organismo en todos los niveles, desde la célula hasta el grupo. Creo que la forma en que desempeño mi función de facilitador es significativa para el grupo, pero el proceso grupal es mucho más

(25) Cornaton, Michael. Análisis crítico de la No-Directividad. pág. 61 Ed. Masariaga.

importante que mis declaraciones o mi conducta y tendrá lugar si yo no la obstaculizo. Es indudable que me siento responsable ante los participantes, pero no de ellos".²⁶

Esta capacidad de auto-dirección existe potencialmente en el grupo, pero muchas veces no se tiene conciencia de ello, por el contrario se puede advertir que en ciertas etapas del proceso, el grupo busca depender del coordinador tratando de comprometerlo para que asuma el rol que el grupo le proyecta y obligándolo a que responda a sus expectativas y demandas.

"Frente a las incertidumbres iniciales, animadas por la doble preocupación de producir y reunirse, a la vez que se tiene en cuenta los obstáculos y riesgos, los participantes se vuelven hacia el coordinador. Este representará, al menos por un tiempo, el rol de figura central respecto de la cual el grupo se siente en una relación de dependencia -y muy pronto de ambivalencia- en la medida en que el coordinador no proporciona el tipo de ayuda y de manejo que la mayoría espera de él."²⁷

El "vacío de autoridad" lo siente el grupo cuando el coordinador no acepta el rol asignado de dirigente. Entonces

(26) Rogers, Carl. Grupos de encuentro. pág. 52, Ed. Amorrortu.

(27) Maisonneuve, Jean. La Dinámica de los grupos. pág. 120. Ed. Proteo.

ces moviliza fantasías de omnipotencia e impotencia que proyecta en aquel como una forma de impotentizarlo y paralizarlo. Así el coordinador es el ser omnipotente que lo sabe - todo y lo resuelve todo o el impotente que no sabe y que nada puede hacer. El coordinador debe devolver los roles que le proyecta el grupo, evitando atender aquellas peticiones explícitas o implícitas que lo llevarían a hacerle el juego en su intento de fortalecer su dependencia.

El grupo es más dependiente del coordinador cuando los roles entre quien enseña y los que aprenden están -- más rigidizados Paulo Freire ha descrito muy atinadamente la relación de dependencia que se establece entre educador y educando durante el proceso de aprendizaje. Esta relación de verticalidad se expresa en los siguientes términos:

- a) "el educador (en este caso el coordinador) es -- quien educa, el educando es el que es educado,
- b) el educador es quien sabe, los educandos quienes no saben,
- c) el educador es quien piensa, el sujeto del proceso; los educandos son los objetos pensados,
- d) el educador es quien habla; los educandos quienes escuchan dócilmente
- e) el educador es quien disciplina; los educandos los disciplinados,

- f) el educador es quien opta y prescribe su opción; los educandos quienes siguen la prescripción,
- g) el educador es quien actúa; los educandos son - aquellos que tienen ilusión de que actúan en la actuación del educador,
- h) el educador es quien escoge los contenidos programáticos; los educandos solo se acomodan a él,
- i) el educador identifica la autoridad del saber - con su autoridad funcional, lo que opone antagónicamente a la libertad de los educandos. Son - estos los que deben adaptarse a las determinaciones de aquel,
- j) finalmente, el educador es el sujeto del proceso; los educandos meros objetos". (28)

Parafraseando los argumentos anteriores decimos que el coordinador no enseña sino que propicia el aprendizaje; que no asume el papel de líder o de director; que no existe en el grupo la independencia sino la interdependencia; que en el grupo todos aprenden y enseñan al mismo - - tiempo y que el liderazgo en el grupo lo constituye la tarea y los objetivos de aprendizaje.

La dependencia constituye un producto de siste-

(28) Freire, Paulo. La Pedagogía del Oprimido. Pág. 78
Ed. Siglo XXI.

mas educativos rígidos y autoritarios, en donde toda está -
 previamente estructurado: planes de estudio, cursos obliga-
 torios y secuenciales, sistemas de enseñanza, horarios in-
 flexibles, etc. Donde el estudiante sólo aparece como el -
 destinatario, como el receptor y ejecutor de decisiones que
 le afectan y lo determinan. En una situación como esta, el
 alumno debe aprender y adaptarse a las estructuras prevale-
 cientes, en el entendido de que toda actitud crítica orien-
 tada al cambio puede ser considerada por las autoridades co-
 mo un problema de rebeldía. Las notas y cartas de "buena -
 conducta" expresan la capacidad de los alumnos de adaptarse
 obedientemente a lo ya establecido. (29). Este tipo de apren

(29). "El hombre de orden" es aquél que concibe su desarrollo
 como la adhesión a una norma exterior, a un sistema de
 valores preexistente, a un orde moral y político, a una
 ley, que coincide concretamente con el sistema de valo-
 res dominante en la sociedad (familiar, civil o religio-
 sa) de la que forma parte, y que considera como prove-
 niente de la naturaleza de las cosas o de la voluntad
 de Dios.

El hombre de orden necesita reglas claras y precisas que
 orienten su conducta, verdades definitivas que alimenten
 sus convicciones, instituciones sólidas que encuadren su
 vida.

La docilidad a la ley implica un respeto que tiende a la
 incondicionalidad de la autoridad que la representa, es
 decir, a la identificación con ella. El hombre de orden
 prefiere los regímenes fuertes y, en última instancia,
 los dictatoriales. Desconfía de las asambleas, sinóni-
 mo de desorden y de arbitrariedad, de las masas popula-
 res, caracterizadas, a sus ojos, por una indigencia cul-
 tural y moral que les hace ineptas para el juicio y la
 decisión. Girardi G. Educación Integradora y Educación
 Liberadora Ed. Cuadernos de Educación. Págs. 41-42.

dizaje tiene una amplia aplicación en la futura actividad profesional de los estudiantes quedando así preparados para acatar, obedecer y hacer prevalecer las situaciones rígidas y estacionarias que los convierten en agentes de resistencia a los cambios.

No se puede esperar que los cambios se den espontáneamente menos aún cuando todos los esquemas y sistemas de enseñanza propician la dependencia como un propósito educativo implícito. Esto demanda que el coordinador en un principio tenga una participación más directiva y que vaya paulatinamente propiciando que el grupo se apropie de todos los conocimientos que le permitan funcionar, con mayor autonomía. Para esto es necesario que el grupo se asigne como objetivo la obtención de habilidades en el manejo de instrumentos de indagación, métodos de estudio y de discusión, sistemas de organización de trabajo en equipos, toma de decisiones, asignación de tareas, sistemas de evaluación y, en fin, de todo aquello que le permita ser cada vez más eficiente en cuanto a su funcionamiento.

6. A manera de conclusiones

- Una alternativa para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje está en los mismos alumnos, pero no en su calidad de individuos aislados sino como grupo.

- En las escuelas se afirma que la enseñanza se imparte en grupos, la verdad es que se imparte a un auditorio. El grupo en su sentido más amplio no existe en los salones de clase. No se puede llamar grupo a un conjunto de personas que no se comunican ni interactúan durante el proceso de su aprendizaje.

- La didáctica ha considerado al grupo como objeto de enseñanza y no como sujeto de aprendizaje. El entenderlo y reivindicarlo como sujeto de aprendizaje nos da la oportunidad de ubicarnos en una perspectiva diferente, nos sensibiliza ante su riqueza de posibilidades para encarar y resolver problemas y nos muestra que, como resultado de la interacción y la comunicación, se modifica de manera significativa la conducta de los individuos.

- El estudio del proceso grupal y su dinámica da lugar a una psicología que a su vez, sienta las bases de una nueva didáctica que permite aprovechar las posibilidades y potencialidades de los grupos en la consecución de metas de aprendizaje.

- La investigación de nuevos métodos de enseñanza de be orientarse por un criterio que implique una participación más significativa de los estudiantes en su proceso educativo, donde se les deje de considerar objeto de enseñanza para reconocerlos como sujetos de aprendizaje. Se trata de concebir sistemas de instrucción que ayuden a los alumnos a dejar de ser consumidores pasivos de información.

- El aprendizaje grupal posee características que lo hacen cualitativamente diferente no solo en el sentido de que se trata de un proceso mediado y enriquecido por la interacción sino que además plantea la posibilidad y necesidad de iniciar investigaciones que aporten nuevos métodos y sistemas de enseñanza.

- El aprendizaje en grupos no sólo permite adquirir conocimientos sino que capacita a los individuos para analizar problemas en grupo superando enfoques particulares e individualistas.

- El coordinador juega un papel de propiciador del aprendizaje, para lo cual requiere de un amplio conocimiento de los procesos grupales, y de los factores humanos que explican y determinan la conducta de los individuos. Es necesario, también, una constante práctica reflexiva que le permita ir modificando sus referencias teóricas a la vez que ir

encontrando un método de coordinación que se adecúe a la naturaleza de la disciplina con que trabaja y a las características de su personalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aubry Lean-Marie. Dinámica de grupos. Madrid, 1972, Ed. Euroamericana, 100 pp.
- Arredondo, Uribe y Wuest. "Notas para un Modelo de Docencia". Revista Perfiles Educativos No. 3. México, CISE-UNAM, pp. 3-27
- Bauleo, Armando. Ideología, grupo y familia. Buenos Aires, 1974. Ed. Kargieman, 135 pp.
- Berstein Marcos. Aperturas a nivel grupal. Buenos Aires, 1976. Ed. Boad Hanoor.
- Bleger, José. Psicología de la conducta. Buenos Aires, 1977, Ed. Paidós. 351 pp.
- Bleger, José. Temas de psicología, (Entrevista y grupos), Buenos Aires, 1977, Ed. Nueva Visión. 119 pp.
- Cornaton, Michel. Análisis crítico de la no-directividad. Madrid, 1977, Ed. Masariaga, 198 pp.
- Cornaton, Michel. Grupos y sociedad. Caracas, 1972, Ed. Tiempo Nuevo, 173 pp.
- De Lella, Cayetano. "La técnica de los Grupos Operativos en la Formación del Personal Docente Universitario" Revista Perfiles Educativos No. 2. México, CISE-UNAM. pp. 45-51
- Ferry G. et al. El trabajo en grupo. Madrid, 1977, Ed. Fontanella, 249 pp.
- Ferry G., A. de Peretty y otros. Nuevas actitudes en la relación pedagógica. Buenos Aires, 1976, Ed. Librería del Colegio, 80 pp.
- Freire, Paulo La pedagogía del oprimido. México, 1972, Ed. Ed. Siglo XXI, 243 pp.
- Goldan, Lucien, et al. El concepto de información en la ciencia contemporánea, México, 1977, Ed. Siglo XXI, 310 pp.

- Kesselman, Herman. Psicoterapia breve. Madrid, 1977, Ed. Fundamentos, 201 pp.
- Kisnerman, Natalio. Servicio social en grupos. Buenos Aires, Ed. Humanitas,
- Lacroix, Jean Psicología del hombre de hoy. Madrid, 1967, Ed. Fontanella, 131 pp.
- Lambrucherie, Mercon, et al. Psicología y sociología del grupo. Madrid, 1975, Ed. Fundamentos, 293 pp.
- Lambrucherie Mercon, N. Roles de coordinador y observador en grupos operativos. Psicología y Sociología de Grupos. Madrid, 1975, Ed. Fundamentos.
- Maissonneuve, Jean. La dinámica de los grupos. Buenos Aires, 1977, Ed. Nueva Visión, 134 pp.
- Pichón-Riviere, Ed. El proceso grupal. Buenos Aires, 1977, Ed. Nueva Visión, 216 pp.
- Rogers, Carl. Grupos de encuentro. Buenos Aires, 1973, Ed. Amorrotu, 178 pp.
- Rosenfeld, David Sartre y la psicoterapia de los grupos. Buenos Aires, 1971, Ed. Paidós.
- Zarzar Charur, Carlos. "La Dinámica de los Grupos de Aprendizaje desde un Enfoque Operativo". Revista Perfiles Educativos No. 9, México, CISE-UNAM. 14-36 pp.