

## El lugar del coordinador en los grupos operativos

Para pensar el lugar del coordinador en los grupos operativos, primero hay que comprender en qué consiste un grupo operativo, el cual se entiende, según la teoría de Enrique Pichón Rivière, como un "conjunto de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por ser mutua representación interna, con una finalidad que es centrarse en la tarea y cuyo objetivo es aprender a pensar en términos de resolución de dificultades creadas y manifestadas en el campo grupal y no en cada uno de los integrantes" [1].

Teniendo en cuenta esta definición, es necesario pensar que el lugar del coordinador es prioritario; es más, un grupo sin coordinador no funcionaría; aunque la base o el eje central del grupo es la tarea, el coordinador es como el faro que guía al grupo, ocupando siempre un lugar estratégico que demarcara el rumbo del grupo y le guiara en su trabajo y aprendizaje. Debe poseer una escucha interior que le permita comprender el acontecer grupal, utilizando técnicas que le favorezcan el desarrollo de su función en beneficio del grupo, es decir sin interrumpir el trabajo grupal.

El coordinador, además, debe contener y descifrar el acontecer de la dinámica grupal, o sea que debe tener la capacidad de sostenerse en un grupo atravesado por fantasías, deseos y ansiedades, donde él es el centro de múltiples procesos transferenciales.

El coordinador debe visualizar en el grupo, los mecanismos de adjudicación y asunción de roles, interpretar los procesos transferenciales, conservando un punto neutro que le permita la suficiente cercanía para poder identificar lo que acontece en el grupo, y a la vez, desde su lugar, ser lo suficientemente coherente e instrumental para poder explicitar lo implícito de cada producción con mayor objetividad.

También hay que tener en cuenta que el coordinador, en algunos casos, es colocado por el grupo en el lugar de docente, que aunque no dé información teórica, ocupa un lugar asignado por el grupo de sujeto supuesto saber, lugar que él revierte sobre el grupo mismo, creándose así un nuevo espacio en el que emerge el aprendizaje, a partir de una apropiación instrumental de la realidad para modificarla.

Se entiende, entonces, que el coordinador debe tener una actitud operativa, es decir, un modelo de pensamiento, de acción, de interpretación de la realidad grupal, es decir poseer un ECRO que le permita analizar las significaciones de lo consciente e inconsciente que el grupo tiene para cada sujeto y la forma de participar de cada uno en el mismo.

Se observa así, que la tarea esencial de un coordinador es la de facilitar la tarea del grupo, contribuyendo a resolver discusiones dilemáticas que ocasionan obstáculos tanto de orden epistemofílico como epistemológico, logrando luego mantener una comunicación activa y creadora que a la vez favorezca los vínculos dentro del grupo, permitiendo avanzar de una fase a otra.

El coordinador, desde su lugar muy neutro, pero a la vez sutilmente flexible, podrá interpretar, construyendo hipótesis a partir de decodificar hechos observables, explícitos, que serían los emergentes, de modo que así puede hacer consciente lo inconsciente o explicitar lo implícito, proporcionando elementos que promuevan la comunicación y el aprendizaje.

El coordinador debe poseer el suficiente tacto para permitir, a los miembros del grupo, el reconocimiento de sus necesidades, el análisis y la resolución de obstáculos, lo cual permite abrir la posibilidad de reestructurar las relaciones que establecen los miembros entre sí y también con la tarea que los organiza como grupo.

Podría pensarse que los instrumentos de la coordinación, apuntan a la lectura de emergentes que se dan en la convergencia entre verticalidad y horizontalidad grupal, y la intervención debe ser dirigida a esclarecer algún aspecto de la tarea a la que el grupo se aboca; Pichón Rivière, dice que es poder dar cuenta de las resistencias frente al aprendizaje, apuntar al obstáculo epistemofílico, destacando las ansiedades implícitas en el proceso.

El coordinador debe tener la suficiente agudeza y habilidad, para hacer girar el grupo en torno a la tarea, lo que significa, poner el énfasis de la estructura grupal en función del trabajo, delimitar la dinámica a partir de las necesidades de la producción. La tarea se convierte en el agente provocador, por cuanto genera una situación de desafío y su abordaje requiere de una fuerte conmoción grupal cuyo objetivo principal será el nuevo aprendizaje.

En síntesis, la función del coordinador es la de favorecer y fortalecer la comunicación a través de un desarrollo progresivo, tomando la forma de una espiral en la cual coincidan didáctica, aprendizaje, comunicación y operatividad. Es decir, el coordinador acompaña al

[Amada Cardona Cardona](#)

Egresada de la Facultad de Psicología  
FUNLAM



*Símbolos*

Pintura. Técnica Mixta sobre Lienzo. Firmada. Año: 1995  
Rufino De Mingo

grupo en el proceso de pensar sobre una tarea en particular, ubicándose en el lugar del agente dinamizador de ese saber.

Para finalizar, teniendo en cuenta lo que es un grupo operativo y la función del coordinador, podría pensarse que su lugar de coordinador es bastante enigmático, en tanto es un lugar neutro en el que él está para todos, pero no está para ninguno en particular, "es un lugar fijo, mas no estático" [2], es decir, debe tener la suficiente flexibilidad para mantener la cercanía que le permita descifrar el acontecer grupal y a la vez saber manejar la suficiente distancia de modo que su presencia no sea un obstáculo para el logro de la tarea. Su rol es una continua confrontación entre el deseo de saber sobre la tarea explícita y el deseo de poder impulsar el cumplimiento de la misma.

No hay que olvidar, además, que en el coordinador está el comienzo o apertura de las sesiones del grupo, pues él es el que inicialmente invita a los participantes a comenzar el desarrollo de la tarea prescrita y posteriormente ocupa el lugar del silencio, de la espera, dando lugar a que emerjan las intervenciones grupales, las ansiedades, los miedos básicos y si en algún momento el silencio se hace muy prolongado puede dirigirse al grupo con un señalamiento apuntando a mover el obstáculo presente o interpretando el mismo silencio, lo importante es que se pueda modificar en los participantes aquello que entorpece el funcionamiento grupal. De esta manera su lugar es primordial, pues sin el no podría funcionar el grupo operativo.

---

[1] PICHON - Rivière, Enrique, *El proceso grupal, del psicoanálisis a la psicología social (I)*, edición 31, 2001, p128, 142

[2] MUÑOZ, Ovidio, *Sobre el acto de coordinar grupos operativos*, revista electrónica Poiésis Nro. 5, Diciembre de 2002, [www.funlam.edu.co/poesis](http://www.funlam.edu.co/poesis).

---

#### BIBLIOGRAFÍA.

De Mascialino, Lucia B. psicología social un punto de partida.

Muñoz, Ovidio, sobre el acto de coordinar grupos operativos, revista electrónica Poiésis Nro 5, Diciembre de 2002, [www.funlam.edu.co/poesis](http://www.funlam.edu.co/poesis).

Pichón Rivière, Enrique, *El proceso grupal, del psicoanálisis a la psicología social*, edición 31, agosto 2001, Argentina.