

## LOS "GRUPOS DE TRABAJO"

Carlos Alberto SEGUIN (\*)

La tarea de la Universidad -y ésto, naturalmente, no es nuevo para nadie- no puede estar restringida a preparar profesionales con los conocimientos necesarios para el desempeño eficiente de la parte técnica, artesanal de su quehacer. Debe, por el contrario, educar hombres que, a la par que dominen procedimientos o métodos científicos, posean una personalidad bien estructurada y madura que les permita aplicar esos conocimientos en la forma mejor y más útil para la comunidad y, al mismo tiempo, alcanzar plena satisfacción en su desempeño.

Desgraciadamente, este propósito no ha sido cumplido -puede decirse que ha sido descuidado- con los resultados negativos que a diario podemos apreciar en la vida social, política y cultural de nuestros países. Y es que la tarea de educar, de formar, es mucho más difícil, más elusiva y se presta menos a la *objetivación* que la de instruir. Es sencillo preparar planes y programas, curricula y sillabii, en los que se establezca claramente lo que el estudiante debe aprender. Es fácil -aunque no muy convincente- calificar, luego de un examen teórico o práctico, lo que han aprendido. No es tan

fácil orientar el desarrollo de la personalidad, corregir desviaciones, favorecer la maduración afectiva, imbuir actitudes o modificar reacciones psicológicas. No hay para ello un plan a desarrollar por capítulos ni una serie de objetivos alcanzables en determinado número de lecciones u horas.

La tarea es infinitamente más difícil y enormemente más delicada pero, acaso por ello mismo, más necesaria. El alumno ingresa a nuestras Universidades en una época de su vida en la que se debate en un caos de sentimientos y problemas que no pueden, de ninguna manera, ignorarse y de cuya recta solución depende todo su futuro, no solamente como profesional, sino como hombre. No pueden, la Universidad ni los maestros, desentenderse de ese aspecto crucial de la educación.

Resolver el problema no es, por supuesto, tarea sencilla. Se han ofrecido diversas soluciones y, en las Universidades bien organizadas, existe siempre un Departamento dedicado a ayudar a los estudiantes. En la mayor parte de ellas, esa ayuda toma la forma de *consejo psicológico*, la consulta u orientación por profesionales -psiquiatras

---

(\*) Tomado de C.A. Seguin, La Preparación Psicológica del Estudiante de Medicina p: 212-220. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 1964, Lima.



o psicólogos- cuando el alumno lo solicita.

No creo que esa sea la respuesta, por muchos motivos, entre los cuales expondré algunos: Ante todo, no se trata de acudir solamente cuando los problemas se han hecho tan serios que el estudiante grita por ayuda; por el contrario, el ideal es el de estimular la maduración psicológica, *previniendo* la aparición de problemas agudos o desadaptaciones obvias. Por otra parte, el *consejo psicológico* mantiene, en cierta forma, el paternalismo, que sería deseable evitar, y coloca, sobre todo en algunos medios, un baldón sobre el alumno que busca *tratamiento* y que, por lo tanto se reconoce incapaz de manejarse solo y al que sus compañeros miran ya con cierta mezcla de sorna y conmiseración. El mantenimiento, por último, de Departamentos organizados convenientemente con ese fin se halla, en la mayor parte de los casos, fuera de los alcances financieros de nuestras Universidades.

Como he sostenido varias veces, creo que la tarea del Departamento de Ciencias Psicológicas es doble: *informar y formar; instruir y educar*. Es a ese Departamento al que le corresponde ayudar al alumno en este decisivo aspecto de su evolución humana y puede hacerlo como parte de su labor y como complemento de la enseñanza.

Dice el informe del Grupo para el Progreso de la Psiquiatría sobre "La enseñanza por medio de pequeños grupos de estudiantes de Medicina" 130 (pág. 398):

"Los cuatro años de la escuela médica pueden ser vistos como un periodo de maduración para el estudiante de medicina,

periodo en el curso del cual su imagen de sí mismo cambia desde la de un profano a la de un médico.

La escuela médica debe preparar al estudiante para un nuevo papel social que requiere cambios grandes en sus actitudes y conducta. Debe adquirir una multitud de habilidades diagnósticas y terapéuticas, así como la técnica para entrar en relaciones profesionales especiales con otras personas. El impartirle información es solo una pequeña parte de ese proceso. El estudiante debe ser preparado para aplicar lo que ha aprendido en la escuela a las situaciones en las que se encontrará luego. Puesto que esas situaciones son emocionalmente angustiantes, una meta de toda la educación médica es el ayudar al alumno a hacerse dueño de la situación y a manejar las emociones evocadas durante el contacto con pacientes".

El medio a través del cual esa tarea puede cumplirse es el de la dinámica de grupo. La idea fue la de organizar a los alumnos, desde el primer día de su ingreso a la Facultad, en grupos que se reunieran semanalmente durante todo el año y, con la lógica interrupción de las vacaciones, durante todos los años de la carrera universitaria, y usar esos grupos para cumplir los propósitos formativos expuestos, además de otros complementarios.

Los grupos llenarían, pues, varias funciones:

1. Ayudarían al alumno a desarrollar su personalidad libre de trabas neuróticas, previniendo así cualquier desviación peligrosa o descubriéndola a tiempo.



2. Completarían la enseñanza de la Psicología, al ofrecer la mejor oportunidad para apreciar, en función, la dinámica psicológica y poder estudiarla "de primera mano".

3. Estimularían la socialización y, con ella, la asociación de los alumnos con propósito de estudio e investigación.

4. *Last, but not least*, ofrecerían la oportunidad de conocer la psicología de nuestros jóvenes a esa edad, en un estudio profundo y continuado.

Son esas las razones que nos impulsaron a organizar, desde el comienzo, esos grupos y ponerlos en funcionamiento.

No puede entrar ahora en el estudio detallado del tema, que será objeto de publicaciones posteriores en las que todos los miembros del Departamento colaborarán con sus observaciones y experiencias, pero sí creo indispensable, para el conocimiento del lector interesado en el tema de este libro, ofrecer algunos datos básicos.

### **DINAMICA DE GRUPO O TERAPEUTICA DE GRUPO**

Uno de los primeros problemas que se presentó es el de la orientación y el propósito fundamental de las reuniones.

Como antecedentes tenemos las experiencias ya realizadas en condiciones similares a las que voy a referirme:

El primero que, en la América Latina, empleó técnicas de grupo con los estudiantes de Medicina fue Pichón Riviere (253, 254, 280, 317). Se trataba, ante todo, de enseñar psiquiatría a través de la experien-

cia directa de *discutir* los diferentes temas suscitados por la observación de pacientes. Según el autor, esa experiencia movilizaba, en los alumnos, una serie de reacciones que, translaborados de ese modo, podían eliminar las resistencias inconscientes -en cuya naturaleza teórica no puedo ahora entrar- a adquirir nuevos conocimientos e incorporarlos de una manera cierta y profunda, modificando, al mismo tiempo, actitudes personales.

Ganzarín, en Chile, ha adquirido vasta experiencia en el manejo de grupos de estudiantes de quinto año de Medicina quienes, durante el curso de Psiquiatría fueron inducidos a participar en "psicoterapia de grupo" (131, 132, 133, 134, 135). Se trataba aquí de ofrecer a los alumnos la alternativa de pertenecer a grupos psicoterapéuticos o asistir a otro tipo de actividad didáctica. En esos grupos "la técnica de la psicoterapia está siempre orientada psicoanalíticamente, siguiendo aproximadamente la técnica de Foulkes".

Echegoyen, en Mendoza, ha empleado también "terapéutica de grupo" con los alumnos de Medicina (108) por intermedio de lo que él llama "grupos didácticos". Se caracterizan porque el "grupo didáctico" sigue una técnica exclusivamente interpretativa (como la del psicoanálisis didáctico) y deja de lado la enseñanza para confiar la educación a la terapia". Los grupos funcionan con el curso de Psiquiatría, es decir, durante un año.

Como puede fácilmente verse, el problema básico de estos grupos está en su calificación como grupos de enseñanza o como grupos terapéuticos. En general están dirigidas hacia la terapéutica y todos sus



propugnadores hablan de "psicoterapia de grupo" cuando a ellos se refieren. Se trataría, pues, de someter a los alumnos a un proceso terapéutico durante la enseñanza de la Psiquiatría.

Los propósitos de nuestros grupos son diferentes. Ante todo, no están relacionados directamente con la preparación psiquiátrica. Por otra parte, tampoco están dirigidos hacia la terapéutica. La terapéutica, como su nombre lo indica, está enfocada hacia la "curación" en su doble sentido de *cuidado y tratamiento* de individuos que necesitan la intervención profesional para *remediar* patología; no se aplica, por lo tanto al caso de los estudiantes de Medicina, que se suponen *normales*.

La finalidad de nuestros grupos es, ante todo, formativa; está dirigida a ayudar a desarrollar su personalidad de la manera más favorable, evitándoles todas las dificultades que esa tarea trae consigo y facilitándoles la solución de los problemas que les presenta la etapa de la vida, por la que están atravesando. Se trataría, pues, de grupos pedagógicos o grupos psicopedagógicos más que de grupos terapéuticos. Grinberg, Langner y Rodriqué definen algunos de esos propósitos de una manera clara (136) (pág. 196).

"Nadie puede dudar de las ventajas que representaría para todo estudiante llegar a tener una comprensión profunda de los distintos aspectos de su personalidad, conducta, actitudes, aspiraciones vocacionales y, sobre todo, de la calidad y contenidos de los vínculos creados con sus compañeros, profesores, familiares y amigos. ¿Cómo no habría de resultarle beneficioso el análisis de las situaciones competitivas

que, inevitablemente, surgen de los estudios y el de los sentimientos de rivalidad, envidia, hostilidad o simpatía que se manifiestan con tanta evidencia en el seno de todo grupo social, de trabajo o terapéutico? Precisamente, el estudiante es un individuo que presenta características y responsabilidades particulares dentro de la sociedad. Esta le asigna un rol específico con exigencias de rendimiento cultural y social que justifican su participación activa en los conflictos político-sociales de su comunidad. Al mismo tiempo, y por estar viviendo un periodo muy importante de su propia vida, en condiciones que quizás no se le volverán a repetir, o uno en que todo lo que le sucede tendrá repercusiones en su futuro, le resultará tanto más beneficioso un oportuno y cabal conocimiento de sí mismo, que le permita hacer fructificar sus aptitudes y capacidades potenciales que, de otro modo, podrían no llegar a manifestarse por hallarse trabadas o inhibidas. Por otra parte, nadie está exento de tener conflicto o dificultades que pueden agudizarse en determinadas circunstancias transformándose -a veces- en problemas o síntomas de relativa seriedad".

Como se ve, los autores enfocan los beneficios de este procedimiento casi exclusivamente en el auto-conocimiento del estudiante. Creo que, si éste es un fin, no es el principal. Son los cambios producidos en el grupo y por el grupo en la dinámica de la personalidad los que realmente hacen del método una arma que creemos insustituible.

MacCalman dice que (220) (pág. 5):

"El método de enseñanza en grupo necesita ser estudiado en un futuro cercano y yo



espero que algunas de las similitudes y diferencias en el uso de la dinámica de grupo para la terapéutica, por una parte y la enseñanza, por la otra, serán puestas en claro”.

No consideramos, pues, nuestros grupos, ni didácticos, ni terapéuticos. Buscando un nombre que fuera neutro, hemos dado en usar el de “grupos de trabajo” que, si bien es obviamente deficiente, no es obstaculizador.

### **FORMACION DE LOS GRUPOS**

Participan los estudiantes desde el primer día que ingresan a la Facultad de Medicina. Los “grupos de trabajo” están constituidos por 10 alumnos y formados sin selección de ninguna clase ya que se siguió el procedimiento de separar los alumnos de nueve en nueve según la lista alfabética de inscripción, reservando el décimo puesto para una alumna, de manera que en cada grupo hubiere, por lo menos, una mujer.

Se trata, pues, de grupos *artificiales* (los componentes no eligen sus compañeros) y *cerrados* (los miembros son los mismos, salvo cambios en las listas, durante los cinco años de estudio).

Otro distintivo que, naturalmente les da características especiales, es el hecho de no ser grupos voluntarios, sino obligatorios. Todos los alumnos deben asistir a las reuniones y las ausencias se cuentan como faltas a trabajos prácticos y, por lo tanto, según el Estatuto Universitario vigente, si llegan a más del 30% durante el año, invalidan al alumno para dar examen.

Cada grupo tiene un líder y un observador. El observador lleva los protocolos de las reuniones en los que registra, con la mayor precisión posible, todo lo que ocurre en el grupo, tanto lo que se dice como los gestos, actitudes, etc. de sus miembros. En algunos grupos hemos usado cintas grabadoras para el registro, mientras el observador se concretaba a anotar los acontecimientos no verbales.

### **FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS**

Como he dicho, los grupos se reúnen una vez por semana. La técnica seguida para su manejo no se ajusta estrictamente a ninguna de las preconizadas y ello es comprensible si tomamos en cuenta sus características particulares.

El líder toma una actitud no-directiva tratando de estimular la constitución del grupo como tal y la discusión por el grupo de todos los tópicos presentados. Las interpretaciones son reducidas, al mínimo y ellas se hacen específicamente cuando algo ocurre que, de no ser interpretado, podría impedir o alterar el funcionamiento grupal.

Al terminar cada sesión, el líder hace una síntesis de lo ocurrido que incluye una interpretación de conjunto del sentido de la sesión.

Como dijera anteriormente, no voy a entrar ahora en el análisis de la dinámica de nuestros grupos de trabajo. La tarea merece un libro aparte y, como, en la actualidad, más de una docena de trabajos de investigación están en marcha, realizados por líderes y observadores, en un cercano futuro esperamos presentar un amplio informe del proceso.



## REUNIONES DE EVALUACION

Durante todo el año, una vez por semana, los líderes y los observadores de los grupos se reúnen para discutir y evaluar la labor.

Estas reuniones se han mostrado de inmensa importancia. En ellas se exponen observaciones, dudas y sugerencias y se leen los protocolos de las sesiones de los grupos que se considera que por alguna razón - positiva o negativa- necesitan estudio especial.

De las opiniones expresadas, del franco intercambio de ideas que tiene lugar, muchas han sido las ventajas obtenidas:

a) Ha ido mejorándose progresivamente la técnica, mejoría que se ha reflejado en el

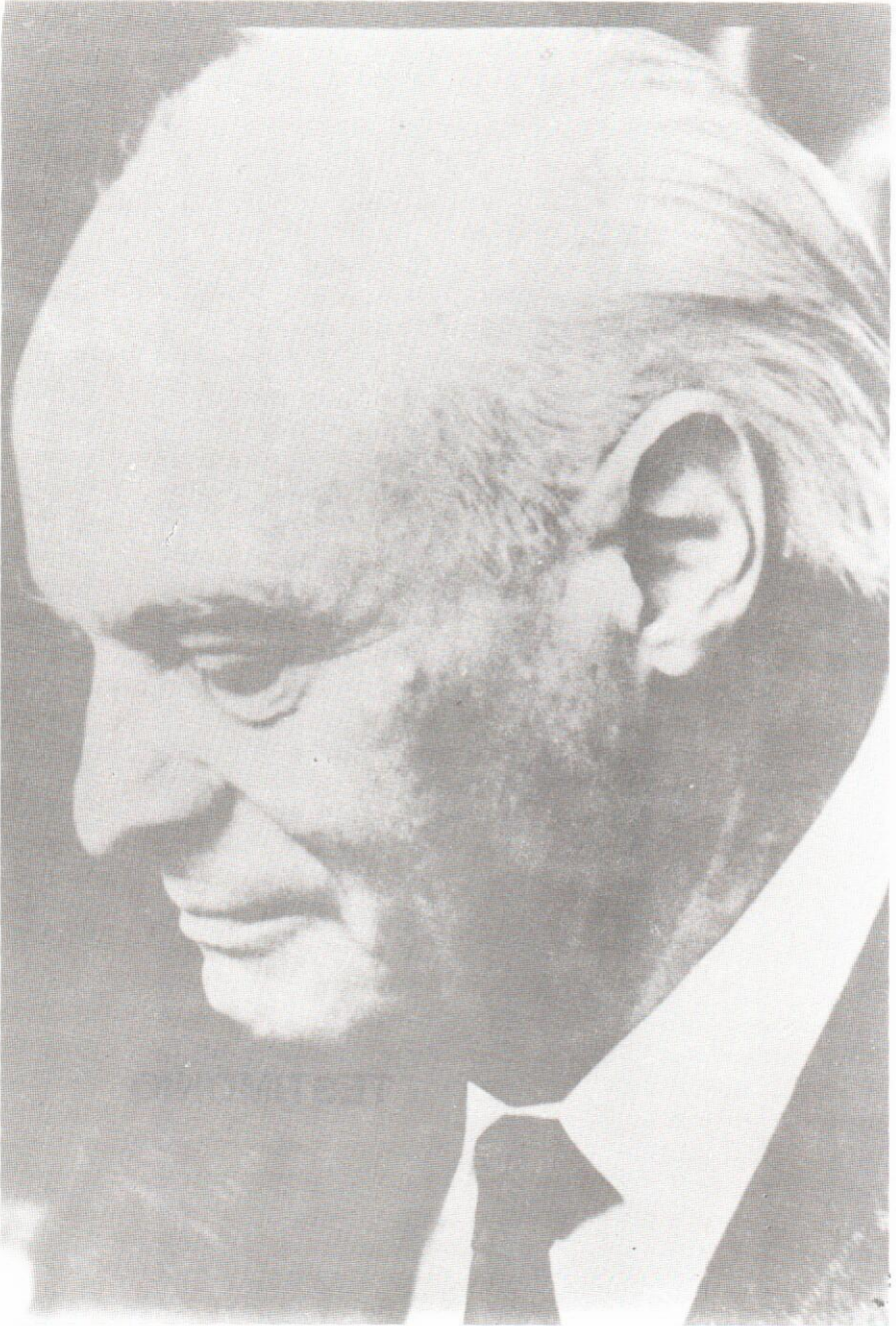
mejor funcionamiento de los grupos año tras año.

b) Se ha podido comparar y discutir, frente a la realidad viva, los diferentes puntos de vista teóricos y su posible aplicación práctica.

c) Han nacido más de una docena de proyectos de investigación que se hallan ya en marcha y que significarán un aporte valioso.

d) Por último, y acaso lo más importante, han servido para que los participantes se hagan conscientes (como miembros de este gran grupo) de muchas características de su propia personalidad y reacciones y, de esa manera, avancen en el camino sin fin de su propia maduración.





*Dr. Carlos Alberto Seguin*  
(1907 - 1995)