

Sobre el trabajo en grupo

1 Ahora ya va en serio

A estas alturas del curso seguro que ya tienes claro que el trabajo en grupo es importante en esta asignatura. Sin embargo, hasta ahora ese trabajo en grupo ha consistido básicamente en reuniones con tus compañeros para aclarar dudas y para hacer algunos ejercicios juntos. Seguro que esas reuniones te han ayudado mucho y que has aprendido más rápido gracias a ellas.

Ahora la cosa se va a complicar porque el grupo va a tener que hacer un trabajo en equipo (en concreto, un proyecto de programación) que va a tener que estar listo en unas fechas determinadas. Ese proyecto tiene un peso importante en la nota final (el 40%), y la calificación obtenida en el proyecto dependerá no sólo de tu rendimiento sino también del rendimiento de tus compañeros de grupo. Por ejemplo, recuerda que sólo podrás sacar un 10 en la ampliación individual del proyecto si tanto tú como todos tus compañeros de grupo hacéis bien el ejercicio que se plantea en la sesión 15 (revisa los criterios de evaluación de la asignatura).

Por tanto, a partir de ahora se va a poner en juego tu capacidad para hacer cosas como por ejemplo:

- Tomar decisiones con tus compañeros de grupo
- Repartir el trabajo de forma equilibrada
- Cumplir los plazos acordados
- Resolver los conflictos que se produzcan en el grupo

Todas estas son habilidades muy importantes para los ingenieros e ingenieras. Muy probablemente tendrás dificultades con alguna de estas cuestiones, pero en ésta y otras asignaturas a lo largo de la carrera tendrás una buena oportunidad para mejorar tus habilidades de trabajo en grupo.

2 ¿Qué se espera de ti?

Es importante que tengas claro qué se espera de ti como miembro de un grupo. Lee atentamente la tabla siguiente que describe las características de una persona que sabe trabajar en equipo (y una que no). Eso es lo que tienes que ser capaz de hacer y lo que debes exigir a tus compañeros de grupo.

<i>Una persona que sabe trabajar en grupo</i>	<i>Una persona que NO sabe trabajar en grupo</i>
Asiste a las reuniones, está bien preparado y no las abandona hasta que se llega al final. Sus intervenciones siempre contribuyen al progreso del trabajo.	Ha dejado de asistir a varias reuniones, con frecuencia llega tarde, no las ha preparado bien y se va antes del final. Tiene intervenciones que se salen del tema a tratar, y no tiene una actitud seria durante las reuniones.
Hace lo que dijo que iba a hacer, lo hace bien y siempre a tiempo. Es muy fiable. Hace una parte equitativa del trabajo.	Suele incumplir los plazos y su trabajo no suele ser de calidad. Siempre hay que revisarlo y con frecuencia hay errores.

<p>Siempre está dispuesto a escuchar a los demás, anima a la participación, facilita un clima colaborativo, se muestra sensible a los aspectos que puedan afectar a los miembros del grupo y ayuda al resto siempre que es necesario.</p>	<p>Suele tener una actitud pasiva y a veces negativa. No contribuye al buen clima dentro del grupo.</p> <p>Sólo se preocupa de sus tareas y no le importa mucho el resto de los miembros del grupo. No sabe dejar las diferencias personales fuera del trabajo del grupo.</p>
<p>Tiene voluntad para intentar cosas nuevas. Sus contribuciones suelen ser interesantes y estimulantes. Escucha con atención las ideas de los demás, es crítico con ellas cuando es necesario y las acepta cuando son buenas.</p>	<p>No aporta ideas de interés. Se limita a dejarse llevar por las ideas de los demás, sin cuestionarlas, o a veces las critica sin fundamento.</p>

Una vez entregado el proyecto deberás evaluarte a ti mismo y a tus compañeros en función de los criterios que aparecen en esa tabla. Esas evaluaciones serán tenidas en cuenta por el profesor para ajustar la calificación de cada uno de los miembros del grupo, especialmente si algunos miembros no han tenido una contribución positiva.

3 Problemas habituales de los grupos

Nuestra experiencia indica que los problemas que habitualmente tienen los alumnos en sus primeras experiencias de trabajo en grupo son los siguientes:

- No se reparten bien el trabajo
- No se reúnen fuera de clase con regularidad para supervisar el trabajo
- Alguno de los miembros del grupo no hace su parte del trabajo a tiempo, o la hace mal, y el resto del grupo no toma ninguna iniciativa para remediar la situación
- No hablan abiertamente de sus sentimientos en relación al trabajo que se está realizando (se lo callan todo)

Tener problemas como los anteriores es inevitable. Lo importante es aprender a tomar medidas para que vayan desapareciendo en las siguientes experiencias de trabajo en grupo (y en esta escuela tendrás muchas más experiencias).

Para empezar, en la próxima sesión de clase tendrás tiempo de discutir con tus compañeros de grupo sobre las posibles medidas que podéis tomar desde el primer momento para evitar en lo posible los problemas típicos de los grupos. Aquí tienes dos ejemplos de medidas que podéis tomar ya:

- Después de cada reunión, un miembro del grupo, de forma rotativa, enviará al resto un resumen de decisiones tomadas, tareas a realizar, quién hace cada tarea y para cuándo tiene que estar.
- En caso de que un miembro del grupo tenga dos incumplimientos de entregas sin justificación se convocará una reunión de grupo para darle un ultimátum. Si el miembro del grupo vuelve a reincidir, el resto del grupo propondrá al profesor su expulsión del grupo.

4 Y si la cosa va muy mal

También en base a nuestra experiencia, sabemos que el 80% de los grupos funcionan bien, y resuelven sus problemas de forma rápida y satisfactoria. Al final, acaban valorando muy positivamente la experiencia de trabajar en grupo.

Sin embargo, en un porcentaje pequeño de los casos la cosa sale mal. Por ejemplo, puede ocurrir que uno de los miembros del grupo se haya implicado muy poco hasta el punto que el grupo no considere justo que su calificación dependa en parte de él, y prefieran expulsarlo del grupo.

En la sesión 13 del curso, inmediatamente después de la entrega del primer prototipo, tendréis ya una idea clara de si el grupo puede seguir como tal o no, de cara a la realización de la versión final del proyecto. Tendréis entonces una oportunidad para deshacer el grupo, por ejemplo, proponiendo al profesor la expulsión del miembro del grupo que no está contribuyendo lo suficiente. Esa propuesta no tiene por qué estar consensuada por todos los miembros del grupo. Por ejemplo, basta con que dos de los miembros del grupo decidan expulsar al tercero.

En un caso así, el profesor normalmente aceptará la propuesta, que tendrá las siguientes consecuencias:

1. Cada una de las partes en que ha quedado descompuesto el grupo (por ejemplo, los dos alumnos que han propuesto la expulsión por un lado y el alumno expulsado por otro) deberá acabar el proyecto con todas sus funcionalidades.
2. Los miembros del grupo descompuesto no podrán optar al punto extra en el apartado de conocimientos mínimos (que se otorga si todos los miembros del grupo superan los mínimos).
3. Cada una de las partes resultantes de la descomposición podrán optar ahora a la nota máxima en la ampliación individual, con independencia de lo que le pase a la otra parte. Por ejemplo, si los dos alumnos que han expulsado al tercero hacen bien la ampliación individual obtendrán la máxima nota aunque el alumno expulsado no realiza bien el ejercicio.

En el caso de que en la sesión 13 el grupo decida continuar junto entonces ya no podrá deshacerse, y se aplicarán las normas previstas inicialmente.

5 Para prepararse mejor

Hay muchas cosas que puedes leer para aprender cómo trabajar en grupo. No te obsesiones con aprenderlo todo antes de empezar. Seguramente es mejor ir leyendo cosas a medida que vas acumulando experiencias. No obstante, te sugerimos que hagas ya lo siguiente:

1. Lee el texto que viene a continuación sobre comportamiento asertivo
2. Busca información en Internet sobre cómo tomar decisiones en grupo

En la próxima sesión de clase tendrás un rato para discutir con tus compañeros de grupo lo que has aprendido con esas lecturas.

Comportamiento asertivo

En la elaboración de este material se ha tomado como referencia el contenido de <http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm>

1 Introducción

En ocasiones, por ejemplo, cuando estamos haciendo un trabajo en grupo, nos sentimos disgustados con la forma de actuar de algún compañero, que hace que el trabajo no se desarrolle como nos gustaría. En una situación así tenemos tres formas de actuar:

Comportamiento pasivo: No decir nada y asumir la situación. Ya pondremos de nuestra parte lo que haga falta para que la cosa acabe lo mejor posible.

Comportamiento agresivo: Protestar abiertamente, sin tener demasiado en cuenta la crisis que pueda producirse en el grupo, ni las heridas que puedan abrirse en las relaciones entre las personas.

Comportamiento asertivo: Expresar nuestros sentimientos y deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás.

En la mayoría de las ocasiones, el comportamiento asertivo es el adecuado, y permite reconducir la situación, para mayor satisfacción de todos los implicados.

Veamos a continuación algunas pautas básicas y ejemplos de comportamiento asertivo, que pueden ser de utilidad. Es recomendable también que aprendas por tu cuenta técnicas específicas de comportamiento asertivo, como pueden ser: Disco rayado, Banco de niebla, Interrogación negativa.

2 Una pauta para el comportamiento asertivo

Una pauta básica para abordar un problema de forma asertiva consiste en plantear al grupo el problema de la forma siguiente:

1. **Describir los hechos de forma objetiva**, evitando nuestra interpretación personal de esos hechos. En teoría, si se presentan de forma objetiva, estos hechos no son discutibles, y constituyen la base para las siguientes fases del proceso.
2. **Manifestar, de forma contundente, los sentimientos que nos producen los hechos.** Se trata de nuestros sentimientos, y por tanto, tampoco es discutible.
3. **Expresar de forma clara lo que queremos que los otros hagan a partir de este momento.**
4. **Describir las consecuencias positivas de que los otros hagan lo que acabamos de proponer.**

Plantear una intervención en estos términos no puede improvisarse. Conviene planificar muy bien cada fase, y tener muy claro lo que va a decirse en cada fase. En los siguientes apartados se muestra un ejemplo ficticio que ilustra este comportamiento asertivo.

3 Un ejemplo: el problema

Tres alumnos (Juan, María y Luís) están trabajando juntos en un proyecto de programación. Juan y María han trabajado otras veces juntos y se entienden a la perfección. Es la primera vez que trabajan con Luís. Les toco en su grupo al inicio de curso. Si hubiesen podido elegir, quizá hubiesen preferido trabajar con otra persona conocida.

Después de tres semanas de trabajo en el proyecto, resulta obvio que las cosas no van bien. En la primera entrega importante, el trabajo no estaba completo y han recibido un “toque de atención” por parte de la profesora.

La profesora, por su parte, ha venido observando al grupo, y ha detectado que en clase Juan y María hablan poco con Luís, que no parece que haga nada productivo, y parece más preocupado del trabajo de otros grupos. Además, Luís ha llegado bastante tarde a clase en alguna ocasión.

4 Un ejemplo: el punto de vista de Juan y María

Juan y María se sienten frustrados por el mal resultado de la primera entrega. Están descontentos con la actitud de Luís, que no está mostrando interés por el proyecto, y no se preocupa de hacer su parte del trabajo. Esto les ha obligado a ellos dos a hacer más trabajo del que les tocaba, y les ha impedido llegar en buenas condiciones a la primera entrega. Tienen claro que no van a seguir con la actitud pasiva, como hasta ahora, y tienen tentaciones de decirle a Luís claramente que es un “jeta” (que pretende aprovecharse del trabajo de ellos), y proponerle directamente a la profesora que deshaga el grupo (este sería el enfoque agresivo). No obstante, están dispuestos a intentar un enfoque asertivo. Se proponen tener una reunión con Luís en la que le dirán lo siguiente:

Los hechos

Hace dos semanas que quedamos en que, antes del viernes, nos enviaríamos por e-mail nuestra parte del trabajo, para que María se lo mirase todo de cara a la clase del lunes. No recibimos ninguna noticia tuya. Además, llegaste tarde a la clase del lunes, no nos diste ninguna explicación sobre lo ocurrido y ni siquiera mostraste interés por la situación del proyecto. Te quedaste sentado mirando lo que estábamos haciendo, e incluso te interesó más el proyecto del otro grupo que el nuestro. Como consecuencia de todo esto, hemos tenido que hacer también tu parte, y no hemos podido hacer un trabajo del nivel que nos hubiese gustado (incluso la profesora nos ha llamado la atención).

Nuestros sentimientos

La situación nos ha producido una fuerte frustración. Creemos que no te estás tomando en serio el proyecto porque no vemos indicios de actividad ni de interés por tu parte, y sospechamos que simplemente esperas que el trabajo lo hagamos nosotros, y beneficiarte así de la nota que nos pongan, sin ningún esfuerzo por tu parte.

Lo que queremos que hagas

Queremos que, a partir de ahora, informes por e-mail al resto del grupo, el día antes de clase, del trabajo que has hecho desde la última clase, y de las dificultades que estás teniendo (igual que hacemos nosotros). También queremos que te esfuerces en llegar a la hora a clase, que no pierdas tiempo charlando con los otros grupos, y que te ocupes de la parte del trabajo que te toque durante la sesión.

Consecuencias

De esta forma, tendremos una evidencia clara de que te estás ocupando de tu parte, y podremos concentrarnos en las nuestras. Además, si hay dificultades lo sabremos con antelación suficiente para poder reaccionar (no como ha pasado con la primera entrega).

5 Un ejemplo: el punto de vista de Luís

Luís también se siente frustrado con el trabajo del grupo. Desde el primer momento ha notado que Juan y María son una piña, y no se lo han puesto fácil para integrarse en el grupo. Incluso parece que no cuentan mucho con él. En varias ocasiones les ha visto en la biblioteca trabajando juntos

(seguramente en el proyecto), y no le habían dicho nada. Además, a veces llega a clase y resulta que ellos ya están trabajando en la parte que le habían encargado a él. Esto le desmotiva mucho. No quiere continuar con esta actitud pasiva, porque se encuentra muy incómodo, pero tampoco quiere ir a hablar todavía con la profesora. Ha decidido enfocar el tema de forma asertiva. En la reunión de grupo que se ha convocado piensa decirles a Juan y María lo siguiente:

Los hechos

He visto en varias ocasiones que os reunís en la biblioteca para trabajar en el proyecto sin haberme dicho nada. Yo puedo también participar en esas reuniones, porque tengo algo de tiempo libre. Luego resulta que voy a clase y me encuentro con que mi parte del trabajo ya la habéis empezado vosotros, y no se muy bien qué hago allí. Ni siquiera me preguntáis qué es lo que he hecho. En realidad, tenía hecha mi parte.

Los sentimientos

Tengo la sensación de que no confiáis en mí, y me resulta muy difícil participar de igual a igual en el proyecto con vosotros. Entiendo que vosotros os compenetráis muy bien, pero me disgusta mucho que no contéis conmigo para esas reuniones de trabajo.

Lo que quiero que hagáis

Os pido que, a partir de ahora, contéis conmigo para las reuniones fuera de clase (haré lo posible para asistir), y sobre todo, que confiéis en mí cuando me toque hacer alguna tarea (y no la hagáis vosotros también por vuestra cuenta).

Consecuencias

De esta forma, me sentiré más valorado en el grupo, y con más ganas de trabajar y poner todo lo que haga falta de mi parte.

6 Final

Finalmente, en la reunión que tuvieron María, Juan y Luís, el diálogo no fue tan ordenado como habían previsto, y se mezclaron las intervenciones de unos y otros, pero sin alejarse en exceso del enfoque asertivo que cada uno había preparado.

Tratándose de un caso ficticio, vamos a ponerle un final feliz. Pero no olvides que durante tus estudios te puedes encontrar en muchas ocasiones en casos parecidos a este, y no siempre van acabar bien. En todo caso, no pierdas ninguna ocasión para practicar la habilidad del comportamiento asertivo.

¿Qué puede salirnos mal?

A continuación encontrareis una lista de problemas que han tenido otros grupos en el pasado durante la realización del proyecto. Repasad la lista e identificad los problemas que más os preocupan (porque pensáis que es probable que los tengáis vosotros también). Poneos entonces de acuerdo en algunas reglas de funcionamiento de grupo, que debéis escribir en un documento y entregar al profesor.

Un ejemplo de regla de funcionamiento:

Después de cada reunión de grupo, uno de los miembros (de forma rotatoria) enviará antes de 24 horas un mensaje al resto indicando claramente los acuerdos alcanzados, quién debe hacer el qué y para cuándo.

Lista de posibles problemas del grupo

- Algunos miembros del grupo no muestran respeto por los demás, o no escuchan con atención las opiniones del resto.
- Damos muchas vueltas a las cosas, repitiendo argumentos, y no avanzamos
- Constantemente nos interrumpimos unos a otros
- Cada uno insiste en sus propias ideas, y no intentamos trabajar y desarrollar las ideas de los otros
- Permitimos que algunos miembros del grupo dominen al resto
- Algunos miembros del grupo no contribuyen lo suficiente
- No tenemos claras nuestras tareas y nuestros objetivos
- No establecemos con claridad nuestras decisiones
- Cuando tomamos decisiones, no establecemos con claridad quién debe hacer qué cosa
- Con frecuencia, discutimos sobre cosas irrelevantes o poco útiles para nuestro trabajo
- El trabajo no se está repartiendo de forma equitativa y por consenso
- No nos explicamos suficientemente los unos a los otros los resultados de nuestro trabajo independiente
- En nuestras reuniones suele haber muchas ausencias
- Las reuniones no están bien planificadas y dirigidas
- Algunos miembros del grupo no hacen suficientemente bien su parte del trabajo
-
-
-
-