

TRABAJO EN EQUIPO

Luis Doval

Los proyectos tecnológicos presentan para los alumnos la posibilidad de articular conocimientos, destrezas, actitudes y aptitudes en un todo coherente e interrelacionado. Para los docentes surge la problemática que implica el diseño, la coordinación y el seguimiento de tareas grupales orientadas a resolver problemas.

El trabajo en equipo

Las bases del trabajo en equipo en la escuela fueron pensadas para niños 8 a 12 años y sus necesidades. Originalmente, proponía la integración libre de los grupos y de los temas de aprendizaje por parte de los alumnos, donde el docente se abstenía de emitir juicios sobre la tarea realizada bajo el supuesto de que los alumnos, vencidos los primeros momentos de indecisión, ponen todo su esfuerzo en realizar la tarea lo mejor posible. A través de esta forma de trabajo se logra:

- Desarrollar en los alumnos el espíritu de colaboración, de asistencia mutua y de lealtad al grupo y la capacidad de convivir y de organizarse colectivamente.
- Formar el hábito de trabajo en grupo para un propósito común y de acuerdo con sus propios intereses.
- Incorporar el sentido de responsabilidad individual para con el grupo.
- Fomentar el espíritu de tolerancia y respeto mutuo.

El rol del docente a cargo de los grupos de trabajo es el siguiente:

- Planifica la tarea y define con los alumnos los objetivos propuestos y el programa de actividades, orientándolos sobre la tarea global y el cumplimiento de la consigna definida.
- Orienta la formación de los grupos y, si es necesario, la designación de los coordinadores de los mismos.
- Determina el ritmo de trabajo y los criterios de valoración.
- Estimula y supervisa a los grupos, dando asistencia y comentando los logros parciales alcanzados.
- Evalúa el funcionamiento grupal, observando actitudes, problemas y otros indicadores que caracterizaron la tarea grupal realizada.
- Asiste al grupo frente a dificultades.
- Proporcionar fuentes de información o facilitar el acceso a ellas.

Entre los obstáculos que esta forma de trabajo presenta se destacan:

- La necesidad de instalaciones adecuadas.
- La reactividad de muchos alumnos a este tipo de trabajo que condiciona la efectividad del grupo.
- La coordinación del docente que debe conocer el trabajo con dinámica de grupos.

Guías para la acción

Llevar a la práctica el trabajo en equipos, implica para el docente distanciarse del modelo de la clase tradicional y asumir el rol de guía y coordinador, para que los

alumnos logren incorporar nuevos saberes, apelando a técnicas de exposición, demostración, diálogo, resolución de problemas, entre otras.

Se debe implementar un hacer con sentido, orientado, con finalidades claras y con una lógica diferente de la de la clase tradicional. En una clase de este tipo, en general, la secuencia de actividades que se desarrolla no se puede predecir exactamente, lo que no invalida contar con una guía de actividades, considerando la necesaria cuota de flexibilidad en su desarrollo.

Estos lineamientos de trabajo para el desarrollo de un proyecto tecnológico, implican una dedicación y un compromiso –por parte del docente y de los alumnos– mucho mayor que los que se dan en una clase de tipo tradicional. En este esquema hay que definir objetivos y cumplirlos, entre todos y en un plazo previsto. Es un modelo a escala de lo que ocurre en el mundo real, ese mundo donde los cambios se vienen en avalancha, donde resulta difícil desempeñarse sin una preparación adecuada y sin conocer las reglas de juego.

Los roles que se observan en los equipos

Independientemente de la edad del grupo, el medio en que se desarrolla la tarea y el objetivo, hay que estar preparado para encontrarse con personas que, al desarrollar la tarea grupal, ponen de manifiesto conductas similares a las que se describen a continuación:

EL SABOTEADOR

Es una persona que tiene un comportamiento que dificulta significativamente el progreso realizado por el equipo. Suele usar frases como "Te agarré, "Esperá hasta que... vea lo que estás haciendo", "Sí, pero...", "Esto nunca va a funcionar."

EL FRANCO TIRADOR

Dispara a distintos miembros del grupo (estando presentes o no), arrojando proyectiles verbales o simbólicos que disminuyen la productividad del grupo. Generalmente usa comentarios descalificadores, peyorativos u ofensivos para referirse a las tareas o acciones de los demás integrantes.

EL ESCLARECIDO

Es el que quiere demostrar su conciencia del proceso que está transitando el grupo haciendo intervenciones *explicativas*. Suele hacer sugerencias de procedimiento, al punto de ser molesto.

EL NEGADOR

Juega al ¿quién, yo? Si se lo enfrenta, se retira inmediatamente. Esta persona suele hacer muchas preguntas y forzar los razonamientos para enmascarar sus puntos de vista, pero lo que trata de hacer generalmente es negarse a tomar parte en el trabajo común.

EL PASIVO

Los motivos para ser pasivos suelen ser múltiples y generalmente indescifrables, salvo que usted quiera jugar al analista lo cual no es muy aconsejable si no tiene la preparación específica. La manifestación más clara del miembro pasivo es el silencio, acerca del cual se ha dicho: "Jamás se lo cita erróneamente, pero a menudo es malinterpretado".

EL ANSIOSO

Es una persona que suele iniciar comportamientos contra productivos como el de suavizar el conflicto, evitar la confrontación, garabatear, exponer a otros miembros del grupo y proteger al líder.

EL DOMINADOR

Es el que pretende sobresalir o imponer sus puntos de vista. Suelen controlar al grupo mediante su verborrea. Anulan, minimizan o directamente excluyen las ideas de otros miembros del grupo.

EL SINUOSO

Es el que trae al grupo nuevas preocupaciones que desvían la atención del problema que se está solucionando. Bajo su influencia, los grupos pueden rápidamente generar una lista enorme de temas y preocupaciones superfluas y dejar de lado el problema central. La expresión que lo caracteriza es generalmente: "Ahhh, sí... y otra cosa...".

EL CONFORMISTA

Una variedad del ansioso pero más inseguro de sí mismo, que busca legitimidad y seguridad al estar de acuerdo con lo que dicen los otros, suele cambiar de opinión con tanta facilidad que asiente y suele estar de acuerdo con aquella que va logrando mayor nivel de consenso. Aunque también suelen ser voluntarios, sus aportes al grupo en términos de ideas son escasos.

EL POLARIZADOR

Es el que pone de manifiesto las diferencias entre los miembros del equipo en lugar ayudar a unificar criterios para la solución del problema. Suele ser perturbador. Exacerba las diferencias. Con la excusa de hacer una síntesis, reinterpreta las opiniones en extremos mutuamente excluyentes.

EL CENTRO DE ATENCIÓN

Con su comportamiento cubre algunas de las ansiedades de los miembros del grupo apelando a bromas e interrupciones y atrayendo la atención hacia sí mismo. Utiliza excesivamente el pronombre personal "Yo". Suele describir sus propias experiencias como ejemplos esclarecedores para los demás miembros del grupo.

EL PAYASO

Tiene un comportamiento destructivo del tipo fuerte y altisonante, imprime a la tarea un tono de juego antes que el de la búsqueda de la solución a un problema.

Estas descripciones sobre las formas de actuación de los individuos cuando están trabajando en grupo tienen varias características en común:

- Son estereotipos.
- Inhiben y distrae al grupo.
- Impiden llegar a un nivel de trabajo óptimo.
- Suelen ser inestables; a lo largo del trabajo los individuos adoptan uno o más de los roles descriptos según la situación.

En todos los casos, estas son sólo orientaciones; el docente ha de ser muy precavido para no caer en interpretaciones y etiquetar o clasificar a las personas. Esas valoraciones sólo provocarán sentimientos defensivos.

Pero es oportuno describir el comportamiento que interfiere con el progreso del trabajo sin adjudicarlo a nadie en particular y someterlo a la reflexión del grupo; para que logre su autoequilibrio.

La intervención ideal es la que propone comportamientos opcionales que conduzcan a un clima de trabajo productivo, satisfactorio y de aceptación mutua, donde las tensiones estén centradas en el objetivo antes que en las personas y su forma de ser.