

ÍNDICE

EL TRABAJO COOPERATIVO	1
I.A. Finalidad.....	1
I.B. Actividades.....	1
I.C. Documentos.....	1
<i>DOCUMENTO 1. LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE.....</i>	<i>2</i>
<i>DOCUMENTO 2. COMO ENFRENTARSE A LOS JETAS Y A LOS PASOTAS</i>	<i>7</i>
<i>DOCUMENTO 3 . Fichas de configuración y valoración grupal.....</i>	<i>11</i>
<i>DOCUMENTO 4. Plantilla de evaluación de la actividad grupal.....</i>	<i>14</i>

EL TRABAJO COOPERATIVO

Organización de los grupos de trabajo cooperativo y puesta en práctica.

I.A. Finalidad

- Conocer y poner en práctica la metodologías activas basada en el trabajo cooperativo tanto para la propia actividad docente como para el aprendizaje de los futuros alumnos.
- Conocer de manera básica la importancia de la planificación para afrontar con éxito cualquier situación vital y especialmente la actividad docente profesional.

I.B. Actividades

- 1) El trabajo cooperativo. Puesta en práctica.
- 2) Análisis de resultados

I.C. Documentos

DOCUMENTO 1. LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

DOCUMENTO 2. CÓMO ENFRENTARSE A LOS *JETAS* Y A LOS *PASOTAS*

DOCUMENTO 3. Ficha de Gestión Grupal

DOCUMENTO 4. Plantilla de evaluación de la actividad grupal

DOCUMENTO 1. LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Referencia bibliográfica

Serrano, J.M. y González-Herrero, M.E. (1996). *Cooperar para aprender. ¿Cómo implementar el aprendizaje cooperativo en el aula?*. Murcia: DM/PPU.

1. Conocimiento social y contextos de interacción: el papel del grupo de iguales

Está ampliamente demostrado que la interacción entre alumnos dota al individuo de mecanismos útiles y necesarios para su desarrollo cognitivo y social. Ambos aspectos se recogen en uno de los fines que persigue nuestro sistema educativo, la preparación de los estudiantes para participar de manera activa en la vida social y cultural.

Independientemente del contexto específico en que se desarrolle, el proceso de adquisición del conocimiento social se apoya en dos grandes pilares: la construcción de esquemas de conocimiento y el desarrollo de la habilidad de adoptar diversas perspectivas. Ambos procesos se irán desarrollando de forma continua y progresiva, a lo largo de la vida del sujeto gracias a las experiencias que su entorno le ofrezca.

Los esquemas, cuyos contenidos son sociales y que se construyen en referencia a la concreta realidad en que se desenvuelve el sujeto, son: esquemas de persona, centrados en la diferenciación e identificación de uno mismo y los demás; esquemas de roles sociales, centrados en la diferenciación de las funciones que desempeñan los distintos agentes sociales (instituciones, grupos e individuos); y esquemas de sucesos, centrados en la relación causal y temporal de las acciones que integran los acontecimientos y situaciones que configuran la vida del grupo.

La habilidad de adopción de perspectivas es producto de la construcción del conocimiento interpersonal, de manera que en un determinado contexto social y sobre un mismo objeto de conocimiento, la comprensión del punto de vista del interlocutor se logra desde el conocimiento que sobre él se tenga (acerca de la coherencia de sus aportaciones y de la relevancia de los datos inherentes a su justificación). Sólo así, conociendo la estructura de sus argumentaciones, es posible inferir la interpretación que dará ante cualquier aspecto de la realidad; pero no debemos olvidar que estas inferencias se llevan a cabo desde los propios esquemas de conocimiento y en función de las propias experiencias.

Las grandes conquistas formativas debidas a la influencia del grupo de iguales abarcan los ámbitos personal, académico y social: relativización del propio punto de vista, incremento del rendimiento y del nivel de aspiraciones, etc. Puesto que su consecución está fuertemente condicionada por la calidad de la interacción, interesa analizar dos aspectos esenciales: el tipo de interacción que caracteriza la situación educativa y la naturaleza de las relaciones que establecen los alumnos durante la realización de la actividad grupal.

2. Naturaleza y niveles de interacción en el aula

Un factor clave en la organización de las actividades de aprendizaje es la interdependencia existente entre los alumnos que participan en su realización. Describiremos los tipos de relaciones sociales que se pueden establecer, cooperación, competición e individualización, desde dos criterios: la consecución de objetivos y los sistemas de recompensa.

Cooperación. Es una situación social en la que los objetivos de los individuos están estrechamente ligados existiendo una correlación positiva con respecto a su consecución, de tal manera que un alumno puede alcanzar sus objetivos si, y sólo si, los demás componentes del grupo también alcanzan los suyos. Cada miembro es recompensado en función de la calidad del trabajo del grupo.

Competición. Es una situación social en la que existe una correlación negativa respecto a la consecución de los objetivos de los individuos hasta el punto de que un alumno puede alcanzar la meta que se ha propuesto si, y sólo si, los demás compañeros no logran la suya. Por lo tanto, el individuo recibe la máxima recompensa siempre que los demás reciban recompensas inferiores.

Individualización. Es una situación social en la que no existe relación alguna con respecto al logro de los objetivos o metas que se proponen alcanzar los individuos, pues el hecho de que un alumno alcance o no sus objetivos, no influye en el éxito o fracaso de los demás para lograr los suyos. La recompensa que cada uno recibe está en función de la calidad de su propio trabajo personal.

La comparación de los efectos de las estrategias instruccionales basadas en la cooperación con los de la instrucción tradicional (competitiva y/o individualista) ha centrado el interés de los investigadores en el ámbito de la interacción entre alumnos y los resultados de sus trabajos permiten considerar como efectos bien probados:

- 1) La superioridad de la cooperación frente a la competición o individualización en cuanto al rendimiento, la motivación hacia el aprendizaje, la autoestima, la actitud hacia los profesores, la aceptación entre alumnos de diferentes etnias y la integración de los alumnos que presentan alguna deficiencia.
- 2) Los elementos que favorecen el mayor rendimiento y la mayor atracción interpersonal en situación de aprendizaje cooperativo son: las estrategias de rendimiento de alta calidad que se generan durante la cooperación; el manejo constructivo de los conflictos que surgen en el grupo; el procesamiento de la información más elaborado; la regulación de los esfuerzos de aprendizaje por parte de los iguales; la implicación mutua en el aprendizaje; la heterogeneidad en habilidad de los estudiantes; los sentimientos de apoyo y aceptación por parte de los compañeros; las actitudes más positivas hacia la materia y la percepción de la justicia de las calificaciones.

Las relaciones que establecen los alumnos para realizar una actividad grupal pueden presentar distintas formas que repercuten de manera específica en el proceso de aprendizaje. Tutoría, colaboración y cooperación, son las tres principales estructuras interactivas y se diferencian en función de dos dimensiones básicas: la simetría de los roles que desempeñan los alumnos y la conexión, profundidad y direccionalidad de las transacciones comunicativas que establecen.

Tutoría. Es una relación centrada en la transmisión de información y se establece entre dos alumnos que ante un tema específico presentan diferentes niveles de habilidad. Se basa en una pseudorrelación profesor/alumno que aprovecha la proximidad sociocognitiva de los elementos de la relación (alumno experto y alumno novato) para favorecer las transacciones comunicativas y posibilitar el conflicto y las controversias.

- Los roles se diferencian, fundamentalmente, por el dominio de la materia y el control sobre la tarea. En ella, el tutor desempeña una función similar a la del profesor mientras que el tutorado sigue en su papel de alumno; de esta manera, el alumno que desempeña el rol de tutor ha de orientar y supervisar la tarea de su compañero, resolviendo sus dudas y proporcionándole la ayuda necesaria para la superación de sus dificultades. Para que esta ayuda resulte efectiva deberá ser oportuna y relevante, estar bien elaborada y resultar comprensible para el tutorado.
- La estructura interactiva será, por tanto, asimétrica ya que la comunicación, entendida como transmisión de información, se desarrolla en una sola dirección, del tutor al tutorado, pues es el alumno que domina el tema quien sustenta el control de las relaciones interpersonales. Pero, desde una perspectiva instructiva, el grado de asimetría depende de la competencia y habilidades instruccionales del tutor y de la receptividad del tutorado.
- La tarea es un elemento clave ya que de su naturaleza dependen las relaciones entre ambos alumnos. Aunque su estructura permite que sea realizada de manera independiente, el control del proceso instructivo se flexibilizará y dejará de recaer sobre el tutor en la medida en que la dificultad de la tarea asegure el progreso de ambos alumnos y su realización requiera un determinado nivel de coparticipación.

Colaboración. Es una relación, centrada en la adquisición y/o aplicación de un conocimiento, establecida entre dos o más alumnos que ante un tema específico presentan un nivel de habilidad relativamente bajo y semejante.

- Los roles, que desde un punto de vista jerárquico son equivalentes, se diferencian en función de la estructura que presente la tarea. Puesto que el grupo tiene como objetivo la realización conjunta de una actividad común, las funciones sociales son similares y a nivel instruccional complementarias.
- La estructura interactiva es simétrica ya que la comunicación se desarrolla en dirección a las distintas fuentes de información (los miembros del grupo). Aunque algún alumno despunte en el dominio del tema e incluso en momentos puntuales dirija el proceso de interacción, teniendo en cuenta que la intervención en el desarrollo de la actividad es similar para todos los alumnos se puede considerar que, en general, el control de las relaciones personales lo ejerce el grupo o quien el grupo decida.
- La tarea, configurada para la consecución de un único producto, presenta una estructura unitaria pero susceptible de intervenciones complementarias. Por ello, deberá concluir en una creación capaz de aglutinar las distintas aportaciones que, de manera conjunta, han sido realizadas sobre sus diversos componentes.

Cooperación. Es una relación, centrada en la adquisición y/o aplicación de un conocimiento, establecida entre un grupo de alumnos que ante un tema específico pueden presentar distintos niveles de habilidad dentro de unos márgenes de relativa proximidad.

- Los roles, que suelen pertenecer a un mismo nivel jerárquico, se diferencian en función de la estructura de la tarea y del proceso interactivo subyacente. Debido a que el grupo tiene como objetivo la realización de una tarea común que asegure el progreso de todos y cada uno de sus miembros, las funciones sociales son diferentes y a nivel instruccional complementarias.

- La estructura interactiva, fundamentalmente simétrica, no está exenta de una cierta asimetría debido a que la comunicación se desarrolla en dirección a diversas fuentes de información (los miembros del grupo, el profesor, otros grupos, otros adultos, etc.) que, por su categoría, inciden en distinta medida sobre el proceso instructivo y social. El control de las relaciones interpersonales lo ejerce el propio grupo, pues es quien suele decidir los roles y determinar los criterios para su asignación, condicionando con ello que la intervención de cada uno de sus miembros en el desarrollo de la actividad sea diferente por su naturaleza, pero similar en su repercusión sobre el producto final.
- La tarea, configurada para la consecución de un producto único, presenta una estructura susceptible de división en parcelas interdependientes. Por ello, deberá concluir, gracias a las múltiples contribuciones del grupo en general, en una creación superior a la simple reunión de las partes que la integran.

3. El equipo cooperativo

Un equipo cooperativo es un grupo de personas que trabajan juntas en la consecución de una meta común a través de la cual se asegura su propio desarrollo profesional y personal. Se trata de un grupo de trabajo estructurado en torno a cinco elementos: interdependencia positiva de los objetivos personales, interacción directa entre los miembros del grupo, asunción de la responsabilidad individual, desarrollo de habilidades sociales, y control del proceso grupal.

Interdependencia positiva. Hace referencia a la relación de total dependencia entre los miembros del grupo para la realización de la actividad (un alumno sólo logra sus objetivos si los demás miembros del grupo consiguen los suyos). Con el fin de alcanzar ese objetivo común, los integrantes del equipo cooperativo deberán establecer acuerdos sobre los procesos a seguir y las estrategias a utilizar, la distribución de las tareas y la asignación de intervenciones, y las responsabilidades inherentes a esas decisiones.

Interacción directa. Durante el desarrollo de la actividad, los miembros del grupo se ven obligados a comunicarse toda la información de que disponen sobre el contenido de la tarea y el proceso que deben seguir para la obtención del producto grupal. Esta comunicación se centrará en la resolución de las dudas de cualquier componente, en la justificación de las distintas propuestas para la resolución de los problemas que puedan surgir, en la determinación de las estrategias a seguir, etc.

Responsabilidad individual. Viene determinada desde la estructura de la tarea y hace referencia al nivel de compromiso que cada uno de los miembros del grupo cooperativo debe asumir durante su realización. Para ejercerla, cada componente del equipo está obligado a realizar bien su actividad y ayudar a los restantes compañeros a desarrollar la suya, valorando en qué medida contribuyen las distintas aportaciones al objetivo grupal.

Desarrollo de habilidades sociales. Se trata de un elemento que favorece la integración del individuo en el contexto social y la configuración del grupo como unidad funcional. La toma de decisiones, la resolución constructiva de los conflictos, el establecimiento de una comunicación adecuada y el ejercicio de la responsabilidad, son las experiencias a través de las cuales el alumno va logrando su inserción en el grupo social en que está inmerso.

Control del proceso grupal. Consiste en la regulación del compromiso del grupo en el ejercicio de su actividad. Es un proceso centrado en la valoración de los objetivos logrados y de la rentabilidad de las aportaciones individuales, en la revisión del proceso seguido y en la previsión de posibles mejoras. De esta manera, el grupo va incrementando su autonomía dentro del contexto social del aula.

Debemos tener en cuenta que la puesta en práctica de estos elementos se produce de manera diferenciada en cada uno de los equipos, gracias a que las distintas individualidades que los integran (en características de personalidad, bagaje experiencial, enfoques y estilo personal) configuran una identidad grupal única e irrepetible. Es algo que no se logra con el simple hecho de que los alumnos se pongan en relación para llevar a cabo una actividad, sino que exige la existencia de una meta común cuya consecución dirija el proceso grupal y asegure la inclusión de las identidades individuales.

DOCUMENTO 2. COMO ENFRENTARSE A LOS JETAS Y A LOS PASOTAS

Texto original:

Coping with Hitchhikers and Couch Potatoes on Teams
Extraído de: *Turning Student Groups into Effective Teams*
B. Oakley, R.M. Felder, R. Ercnt y I. Elliajj
Journal of Student Centered Learning. Vol. 2, No. 2 004/9

Habitualmente, encontrarás que tus compañeros de grupo tienen tanto interés como tú en aprender. No obstante, en alguna ocasión te encontrarás con compañeros que crean dificultades. En este documento encontrarás algunos consejos prácticos para enfrentarte a esa situación.

Para empezar, imagina que perteneces a un grupo en el que tus compañeros son: María, Enrique y Diego. María trabaja bien, no es especialmente buena resolviendo problemas, pero se esfuerza mucho y siempre está predispuesta a hacer cosas como pedir ayuda adicional al profesor. Enrique es irritante. Es un buen chico, pero nunca hace ese esfuerzo necesario para que su trabajo sea realmente bueno. No tiene problemas en entregar un trabajo a medio hacer, ni en reconocer que se pasa el fin de semana mirando la TV. Finalmente, Diego ha sido un problema desde el primer momento.

Veamos algunas de las cosas que suele hacer Diego:

- Cuando convocaste las primeras reuniones, al inicio del cuatrimestre, Diego no se presentó, alegando que estaba demasiado ocupado.
- Muy raras veces entrega su parte del trabajo, y cuando lo hace casi siempre está mal. Es obvio que dedica el tiempo mínimo a escribir cualquier cosa para salir del paso.
- Nunca contesta el teléfono. Cuando se lo habéis echado en cara, alega que no recibió ningún mensaje. Cuando le habéis enviado un e-mail no lo ha contestado porque dice que está demasiado ocupado.
- Falta a las reuniones con frecuencia. Promete que vendrá pero nunca aparece.
- Tiene capacidad para escribir bien, pero parece incapacitado para hacer nada bien en los informes de laboratorio. Pierde los borradores de los informes, no repasa el trabajo realizado, olvida las tablas de datos, o hace auténticas chapuzas, como escribir las ecuaciones a mano. Habéis dejado de asignarle trabajo porque no queréis incumplir los estrictos plazos de entrega que ha establecido el profesor.
- Se queja continuamente de esas agobiantes semanas de 50 horas de trabajo, y de lo malos que son los libros y los profesores. Al principio, simplemente te daba pena, pero ahora ya estás empezando a pensar que Diego se está aprovechando de vosotros.
- Cuando le habéis planteado los problemas con su trabajo os ha contestado con seguridad en sí mismo y con convicción. Siempre dice que los problemas son culpa de otros. Lo dice tan convencido que a veces hasta has pensado que quizá tenga razón.

Al final, el grupo estaba tan descontento que fuisteis a ver al profesor. En presencia del resto del grupo, el profesor preguntó a Diego, que de forma sincera y convincente dijo que no estaba entendiendo lo que el resto esperaba de él. El profesor dijo que el problema del grupo era una falta de comunicación. Se dio cuenta de que María, Enrique y tu estabais disgustados y agitados, mientras que Diego simplemente se mostraba perplejo, un poco herido, e inocente. Fue fácil para el profesor concluir que había una disfunción en el grupo, y que todos tenían algo de culpa (y quizá Diego el que menos).

Conclusión: Tus compañeros y tú os habéis cargado el muerto. Diego está consiguiendo las mismas calificaciones que el resto sin hacer su parte del trabajo. Eso sí, ha conseguido que todos quedéis mal ante el profesor.

Qué es lo que el grupo ha hecho mal: Tragar

Éste es un grupo que desde el primer momento se ha tragado los problemas causados por los incumplimientos de Diego, y ha tratado de terminar el trabajo a cualquier precio. Los *jetas* tienen en cuenta que tú te sacrificarás por el grupo si es necesario. Además, cuanto "mejor" seas tú (o mejor creas que estás siendo) más se aprovechará el *jeta* durante sus estudios en la Universidad, y durante su vida. Tragándote los problemas causados por el *jeta*, le estás ayudando sin darte cuenta a convertirse en ese tipo de persona que se cree con el derecho de "colgarse medallas" por el trabajo que en realidad han hecho otros.

Qué es lo que el grupo debería haber hecho: Rebotar

Es importante rebotar los problemas creados por el *jeta*, para que sea él, y no tú, quien pague las consecuencias. Nunca aceptes acusaciones, quejas ni críticas de un *jeta*. Mantén tu propio sentido de la realidad, con independencia de lo que diga el *jeta* (esto es más fácil de decir que de hacer). Demuéstrale que tienes claro que hay un límite en los comportamientos que estás dispuesto a aceptar. Explica con claridad esos límites y actúa con coherencia.

Veamos algunas de las cosas que podría haber hecho el grupo:

- Las primeras excusas ante la falta de asistencia a las reuniones, incluso cuando se le ofrecieron alternativas, debieron haceros sospechar que es un *jeta*. ¿Se mostró brusco ante las primeras críticas, y con prisa para marchar? Estos son algunos signos inconfundibles. Alguien debería decirle claramente a Diego que o encuentra tiempo para las reuniones o debe hablar con el profesor.
- Si Diego no hace su parte, entonces su nombre no aparece en el trabajo que se entrega (Atención: si vuestro compañero habitualmente hace su parte, es apropiado ofrecer ayuda en el caso de que haya ocurrido algo inesperado). Muchos profesores aceptan que un grupo expulse a uno de los miembros que, a partir de ese momento, deberá hacer el trabajo él solo. Plantead esta alternativa al profesor si vuestro compañero no está haciendo su parte del trabajo.
- Si Diego os presenta un mal trabajo debéis decirle que su contribución no tiene la calidad suficiente, y que como consecuencia, su nombre no aparecerá en el trabajo que entregareis. No importa lo que os diga: manteneos en vuestra posición. Si Diego se queja, mostrarle al profesor el trabajo que hizo. Haced esto desde el primer momento, antes de que Diego haya tomado ya ventaja (no esperéis a mitad de curso, cuando ya estéis todos frustrados y sin tiempo para reaccionar).
- Estableced los límites desde el primer momento y con claridad, porque los *jetas* tienen una extraña habilidad para detectar hasta dónde pueden llegar con su estrategia.
- Si Diego no responde a vuestras llamadas o vuestros e-mails, o no acude a las reuniones, no gastéis más el tiempo intentando contactar con él. En todo caso, los e-mails son ideales como registro de vuestros intentos de contactar. Enviadle los mensajes con copia al profesor (esto acostumbra a tener resultados sorprendentes).

- Tened presente que el único que puede resolver el problema de Diego es él mismo. No podéis cambiarle: sólo podéis cambiar vuestra propia actitud para evitar que se aproveche de vosotros. Sólo Diego puede cambiarse a sí mismo, y no tendrá motivos para cambiar si vosotros hacéis todo el trabajo por él.

La gente como Diego pueden ser manipuladores habilidosos. Cuando os hayáis dado cuenta de que sus problemas no tienen fin, y que el verdadero problema es él, el cuatrimestre habrá acabado y él ya estará listo para repetir sus manipulaciones con otro grupo. Detened estas manipulaciones lo antes posible.

Enrique, el *pasota*

No hemos hablado todavía de Enrique. Aunque estuvo con el grupo en el momento del enfrentamiento con Diego, lo cierto es que Enrique no ha asumido la carga de trabajo que le corresponde. Recuerda cuando tú mismo te has sentido cansado y poco motivado para hacer el trabajo, y has preferido sentarte a ver la TV que hacer tu parte del trabajo (todos hemos tenido momentos así). Ahora puedes tener una idea más clara de lo que es un *pasota*.

Descubrirás que la mejor forma de enfrentarte a un *pasota* como Enrique es actuar igual que con Diego: establecer claramente las expectativas, y mantenerte firme en tu posición. Aunque los *pasotas* no son tan manipuladores como los *jetas*, sin duda pondrán a prueba tus límites.

Nunca me ha gustado decirle a la gente lo que tiene que hacer

Si eres un buen tipo que siempre evita la confrontación, trabajar con un *pasota* o con un *jeta* puede ayudarte a mejorar como persona y a desarrollar un rasgo importante de tu carácter: la firmeza. Simplemente sé paciente contigo mismo mientras aprendes. Las primeras veces que intentes mostrarte firme con un compañero quizá pienses: "a partir de ahora voy a caerle mal, no vale la pena". Muchas personas antes que tú han tenido esta sensación. Sigue intentándolo y mantén la posición. Antes o después llega el momento en que todo te parecerá más natural, y no te sentirás culpable por establecer expectativas razonables respecto a tus compañeros. Mientras llegue ese momento, piensa que, al menos ahora tendrás más tiempo para dedicar a tu familia, amigos o para el trabajo del curso, porque no tendrás que hacer el trabajo de otros, además del tuyo propio.

Características que pueden permitir a un *jeta* aprovecharse de ti

- No estar dispuesto a permitir que un compañero falle, y que aprenda así de sus errores.
- Devoción por el grupo, sin comprender que la falta de sentido común en esta devoción puede permitir a otros aprovecharse de ti. Algunas veces manifiestas (y secretamente estás orgulloso de) una lealtad irracional al resto del grupo.
- Te gusta hacer feliz al resto, incluso a tu costa.
- Siempre crees que debes hacerlo mejor: nunca quedas satisfecho con resultado.
- Estas dispuesto a aceptar una contribución pobre de tu compañero (después de todo, algo es algo).

- Estás dispuesto a realizar un sacrificio personal antes de abandonar al jeta, sin comprender que te estás desgastando tú mismo en el proceso.
- Aceptar un largo martirio (nadie excepto yo puede aguantar esto).
- Habilidad para cooperar pero no para delegar.
- Tendencia a sentirse responsable por el resto del grupo, a costa de olvidarte de ser responsable de ti mismo.

Una consecuencia: tú estás haciendo todo el trabajo

Tan pronto como te des cuenta de que todo el mundo está dejándote el trabajo para ti, o haciendo un trabajo pobre con la confianza de que ya lo arreglarás tú, debes tomar cartas en el asunto. Muchos profesores te darán la oportunidad de cambiarte de grupo (probablemente te pedirán una justificación para llevar a cabo ese cambio).

Mas tarde, en tu vida profesional y personal

Encontrarás *pasotas* y *jetas* a lo largo de tu vida profesional. Los *pasotas* son relativamente benignos. Con frecuencia podrás reconducir la situación (con un poco de firmeza), e incluso pueden convertirse en tus amigos. Los *jetas* son completamente distintos: pueden hacerte mucho daño. En alguna ocasión, el *jeta* puede mostrarse más colaborativo, una vez te hayas ganado su respeto al mostrarle que no puede manipularte. Sin embargo, el hecho de que haya cambiado su actitud respecto a ti no significa que no vaya a seguir haciendo lo mismo con otros.

En ocasiones, un colega, subordinado, supervisor, amigo o conocido puede ser un *jeta*. Si ese es el caso, y tu vida profesional o personal se ve afectada, los consejos que acabas de leer te pueden resultar de ayuda.

DOCUMENTO 3 . FICHAS DE CONFIGURACIÓN Y VALORACIÓN GRUPAL

FECHA/VERSIÓN		CONFIGURACIÓN GRUPAL		GRUPO Nº
COMPONENTES (por orden alfabético)	APELLIDOS Y NOMBRE		e-mail	TELÉFONO
ROLES Y FUNCIONES				
<p>COORDINADOR: Funciones:</p> <p>SECRETARIO: Funciones:</p> <p>EXPERTOS Funciones:</p>				
CRITERIOS DE ROTACIÓN				

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

CRITERIOS DE VALORACIÓN

DOCUMENTO 4. PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD GRUPAL

GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD GRUPAL	ACTIVIDAD							
NORMAS DE FUNCIONAMIENTO	FECHA		COORDINADOR					
	COMPONENTES DEL GRUPO							
	1	2	3	4	5	6	7	8

CRITERIOS DE VALORACIÓN: 1 – 2 muy mal, 3 – 4 mal , 5 – 6 regular, 7 – 8 bien, 9 – 10 muy bien
OBSERVACIONES: