

# Aprender a trabajar en equipo

Mercedes Coto



CPI Cova Terraña

Después de hacer una breve referencia al proceso de formación realizado en el centro sobre el Programa CA/AC («Cooperar para aprender / Aprender a cooperar»), en este artículo, explicamos la importancia y la necesidad de enseñar a nuestros alumnos y alumnas a trabajar en equipo. También mostramos algunas estrategias que hemos ido poniendo en práctica para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo como un contenido de enseñanza.

▣ **PALABRAS CLAVE:** aprendizaje cooperativo, equipos base, plan del equipo, compromisos, diario de sesiones.

*Como sabemos, detrás de la «cooperación» tal como la contemplamos en el Programa CA/AC, hay una serie de habilidades sociales y de pequeño grupo y, más concretamente, la habilidad de trabajar en equipo, que deberían ser objeto de enseñanza sistemática en las escuelas, de la misma manera que se enseñan otras habilidades técnicas, como hablar, leer, escribir, calcular, resolver problemas... De hecho, no es una cuestión discrecional, sino de una importancia capital. (Pere Pujolàs, III Simposio sobre Aprendizaje Cooperativo. Vigo, 2014)*

## TEMA DEL CURSO

APRENDIZAJE  
COOPERATIVO

Agrupamiento del alumnado.  
Dinámica de grupos

2C

## TEMA DEL CURSO

## El aprendizaje cooperativo en el CPI Cova Terreña

En el curso 2011-2012, nueve docentes comenzamos la formación sobre el programa «Cooperar para aprender / Aprender a cooperar», contando también con el acompañamiento y asesoramiento del Centro de Formación y Recursos de Vigo.

Al final del curso siguiente, etapa de generalización del programa, después de poner en práctica los tres ámbitos del Programa CA/AC de forma interrelacionada, ya nos dimos cuenta de la importancia que tenía el plan de equipo para que nuestros alumnos y alumnas aprendiesen a trabajar juntos, pero se presentaban dificultades para llevarlo a cabo.

En los cursos posteriores, a partir de las reflexiones y valoraciones realizadas, hemos ido poniendo en práctica diferentes estrategias y medidas organizativas, que nos permiten enseñar a trabajar en equipo de una forma cada vez más sistemática, así como ir incorporando a más profesores y profesoras, concretamente once en este curso.

*No por organizar a los alumnos y las alumnas en equipos heterogéneos y utilizar algunas estructuras cooperativas se generan actitudes de ayuda entre ellos ni progresos en el aprendizaje*

Tal y como aprendimos con el Programa CA/AC, enseñar a trabajar en equipo es:

- > Ayudarlos a especificar con claridad los objetivos que se proponen, las metas que quieren alcanzar.
- > Enseñarles a organizarse como equipo para conseguir esas metas.
- > Proporcionarles estrategias para pedir y prestar ayuda, para marcarse y asumir compromisos.
- > Ayudarlos a identificar lo que están haciendo bien y lo que no hacen correctamente, y qué les impide conseguir lo que persiguen.
- > Poner los medios para que puedan practicar las habilidades sociales necesarias para trabajar en equipo.

Para hacerlo de una forma sistemática, utilizamos un instrumento que también nos proporciona el Programa CA/AC: el plan del equipo.

### Enseñar a trabajar en equipo como contenido

A lo largo de todo este proceso de aprendizaje, comprendimos que no por organizar a los alumnos y las alumnas en equipos heterogéneos y utilizar algunas estructuras cooperativas se generan actitudes de ayuda entre ellos ni progresos en el aprendizaje.

Es imprescindible enseñarles a trabajar en equipo de forma sistemática y persistente, como un contenido más de cualquier otra disciplina.

### ¿Cómo lo hacemos? Desarrollo de un plan del equipo

**1** Después de hacer algunas dinámicas de cohesión, **constituimos los equipos**

**base heterogéneos** que van a trabajar juntos durante un tiempo prolongado. Estos equipos se mantienen hasta que todos los miembros desempeñan todos los cargos (coordinador, encargado del material, secretario y ayudante).

El tiempo que cada persona asume cada cargo depende y, a la vez, determina las decisiones que hemos de tomar sobre la cantidad de estructuras cooperativas que se aplicarán.

**2** Cada equipo se pone **un nombre y un logo que lo identifica**. Para ayudarlos en esta decisión, solemos utilizar alguna dinámica como, por ejemplo: «blanco y diana» (imagen 1).

**3** A continuación, negociamos los **objetivos del equipo**. Dos son fijos («progre-

## TEMA DEL CURSO

Agrupamiento del alumnado.  
Dinámica de grupos

2C

*Proponerse compromisos personales es una de las claves para el funcionamiento y la cohesión de los equipos*

Al principio, tienden a decir compromisos curriculares: «Hacer mejor letra», «Aprender mates», etc. Los vamos orientando a pensar en compromisos de implicación con los compañeros y compañeras y con la mejora de las relaciones entre ellos, además de a concretar aquellos que son muy generales.

► PROFE: Ana, ¿qué compromiso personal vas a poner para intentar que el equipo funcione mejor?

ANA: No sé, que hablen los demás.

PROFE: Primero di tú qué piensas que podrías intentar cambiar para que el equipo consiga sus objetivos. Después opinan tus compañeros.

ANA: No mandar mucho en el equipo.

SONIA: Sí, ese está muy bien, porque a veces manda un poco.

PROFE: ¿Qué manda?

SONIA: Cómo tenemos que hacer las cosas.

ANA: ¿Qué cosas?

SONIA: Lo que tenemos que mejorar.

PROFE: Pero si Ana os dice lo que tenéis que hacer para mejorar, ¿dónde creéis que está el problema?

ANA: Yo RIÑO, porque solo quiero mejorar el equipo. Les GRITO para mejorar el equipo.



CPI Cova Terrefia

**Imagen 1.** El blanco y la diana. 4.º A de primaria.  
Nombre del equipo: Los ilusionistas

sar en el aprendizaje» y «ayudarse unos a otros») y el tercero sale de la reflexión común entre los miembros del equipo sobre lo que tienen que mejorar para que el equipo o el grupo-clase funcione mejor (imagen 2).

**4** Establecidos los objetivos, **se adjudica un cargo a cada miembro del equipo.** Las funciones de cada uno de los cargos, que hemos graduado para cada nivel, son conocidas por todos y están expuestas en el aula porque previamente las hemos trabajado.

**Plan equipo 4.º A**  
Objetivo equipo  
SONIA: Tendríamos que mejorar en hablamos más y no reñirnos entre nosotros.  
CARLA: Sí.  
DAVID: Ya lo hacemos.  
SONIA, CARLA y ANA: ¡Noooooo!  
DAVID: ¡Bueno, pues ponemos eso!

Objetivo n.º 3:  
«No reñirnos»

**Imagen 2.** Tras el debate el equipo acuerda su objetivo

Aunque la persona tutora, en coordinación con el resto de docentes del grupo-clase, piensa el cargo que debería desempeñar cada miembro del equipo, lo negocia con cada uno de los grupos.

**5** Vamos avanzando y llega el momento del **compromiso personal.** Proponerse compromisos personales es una de las claves para el funcionamiento y la cohesión de los equipos.

Reflexionando sobre la pregunta: «¿Qué puedes hacer tú para lograr que el equipo consiga alcanzar los objetivos que os habéis propuesto?», van diciendo lo que ellos consideran que hacen regular y que podrían intentar cambiar. Después de debatir y opinar sobre ello, los ayudamos a reformularlo, preguntándoles: «Entonces, ¿estás dispuesto/a a...?». Si la respuesta es afirmativa, anotan su compromiso y lo firman.

TEMA DEL CURSO

SONIA: Queremos que nos lo diga bien, que nos ayude bien, no gritando.

PROFE: Ana, ¿qué opinas sobre este comentario de Sonia?

ANA: Que tiene razón.

PROFE: ¿Cuál crees entonces que podría ser tu compromiso?

ANA: Decirles lo que tienen que hacer sin levantar la voz.

(Plan del equipo. 4.º A de primaria) ◀

A medida que van haciendo planes de equipo, vamos logrando que vinculen el compromiso de uno con la necesidad de otro:

▶ SONIA: Yo quiero cambiar en...

ANA: ¡Yo sé! En no enfadarte tanto con David. Estás mejorando, pero...

SONIA: Yo intento cambiar. A veces cuando me pongo furiosa, cojo aire, cojo aire... y lo expando para no enfadarme tanto.

DAVID: Que ponga «No ponerse a llorar» cuando no sabe una cosa. Tiene que preguntar y no llorar.

ANA: Sí, lloras un poquito.

DAVID: Cuando eres muy lenta y no sabes una cosa, te pones a llorar.

SONIA: Mentira.

CARLA: A veces sí que lloras.

*A medida que van haciendo planes de equipo, vamos logrando que vinculen el compromiso de uno con la necesidad de otro*

*Después de haber hecho tres o cuatro estructuras con actividades regulares o bien dentro de una unidad de aprendizaje o tarea, hacemos un seguimiento del plan utilizando un diario de sesiones*

SONIA: Yo lloro porque no lo sé. Yo no lloro porque vaya despacio.

DAVID: Ella no sabe las cosas porque no atiende.

CARLA: Yo estoy en contra de eso. Sí que atiende, pero a veces le cuesta entender.

SONIA: Además, yo no lloro. Es que tengo la lágrima fácil, como suelen decir. Hay gente que es así.

ANA: Pon «No llorar tanto». Que se tranquilice. Que nos diga a nosotros el problema que tiene.

SONIA: Eso es un reto muy grande para mí, porque yo lloraba mucho ya de pequeña.

ANA: Lo vas a conseguir

PROFE: Yo también te animo. Además, seguro que te ayudan bastante tus compañeros.

CARLA: Sí. Te vamos a ayudar.

PROFE: ¿Cómo puedes ayudar a que Sonia consiga su compromiso?

CARLA: Pues si empieza a llorar, preguntarle qué le pasa.

SONIA: ¡Muy bien! Porque un equipo se tiene que ayudar. Así seguro que me tranquilizo antes. Entonces sí que lo pongo.

▶ *Compromiso de Sonia:* «No llorar tanto».

▶ *Compromiso de Carla:* «Ayudar a Sonia a conseguir su compromiso».  
(Plan del equipo. 4.º A de primaria) ◀

**6** Después de haber hecho tres o cuatro estructuras con actividades regulares o bien dentro de una unidad de aprendizaje o tarea, hacemos un seguimiento del plan utilizando un **diario de sesiones**.

Inmediatamente después de una estructura, valoran qué están haciendo bien y en qué tienen que mejorar y van ajustando el compromiso. Al tener recogidas en el cuaderno del equipo sus actuaciones desde el primer momento, pueden medir con mayor fiabilidad el grado de consecución del objetivo del equipo, de sus compromisos personales y de las funciones de cada cargo (imagen 3).



**Imagen 3.** El diario de sesiones del equipo, un registro de apoyo para el seguimiento de los objetivos planteados

CPI Cova Terresa

## REFLEXIONES... DESPUÉS DE CERRAR EL PLAN DE EQUIPO

SONIA: Aprendí a llevarme bien con mis compañeros y compañeras.

LUIS: Cuando no somos muy amigos, aquí nos hacemos más amigos al estar juntos trabajando.

IRIA: A mí, al principio, se me hizo complicadísimo estar con Paula, pero después del trimestre, me di cuenta de que es muy buena chica.

ANDRÉS: Puedes aprender con ellos y llevarte mejor. Antes yo no me llevaba nada bien con María, pero ahora mejor. Cambiamos porque fuimos haciendo cosas juntos, nos divertimos y nos llevamos mejor.

LAURA: Nosotros nos llevamos bien, pero el problema es que de vez en cuando nos peleamos. Ahora lo solucionamos haciendo que los que no están peleados ayuden a resolver el problema y los peleados después, entre ellos, se piden perdón.

(Plan de equipo. 4.º A de primaria)

- Sonia estaba muy contenta, porque gracias a la ayuda de Carla consiguió no llorar tanto. Las dos obtuvieron una valoración positiva por parte de sus compañeros y de ellas mismas. Ana logró hablar bajo, menos cuando se enfadaba con David. De esta reflexión, salió su nuevo compromiso: «No enfadarme tanto con David». ◀

**7** Después de tres o cuatro diarios de sesiones, hacemos la **valoración del plan**. De esa valoración ya sale el nuevo objetivo de equipo, los compromisos personales de cada uno y se rotan los cargos. Así, se va completando el cuaderno del equipo, que recoge el funcionamiento de ese grupo desde que se constituye hasta que cada uno de los miembros ha

desempeñado todos los roles. En este momento, si así lo tenemos planificado, podremos cambiar los equipos.

### Y los docentes, ¿cómo nos organizamos?

Para enseñar a los alumnos y las alumnas a trabajar en equipo, los maestros implicados en el Programa CA/AC también necesitamos aprender a hacerlo: coordinándonos y consensuando acuerdos, estableciendo los cargos y graduando las funciones que tendrá cada docente, decidiendo quién participará en los seguimientos de los equipos y en los diarios de sesiones, proyectando la negociación de los planes de equipo (objetivos, acuerdos...) en aquellas se-

siones en las que pueda haber dos profesores en el aula (profesorado PT u otro apoyo) y organizando apoyos en el aula entre profesores que hacen aprendizaje cooperativo.

En cuanto al centro, cuando un profesor hace estos apoyos, se considera «guardia» y esa sesión se computa como tal.

### A trabajar en equipo se aprende

A modo de conclusión, queremos destacar que hemos de enseñar a trabajar en equipo sistemáticamente, teniendo en cuenta los tres ámbitos interrelacionados, para que, de este modo, el aprendizaje cooperativo tenga incidencia en la mejora de los aprendizajes y en la inclusión.

En este sentido, el trabajo en equipo como contenido, requiere dedicación y tiempo para elaborar los planes del equipo, escuchar a los miembros, acompañarlos, «guiarlos» en la toma de decisiones con respecto al objetivo adoptado y a sus compromisos personales, ayudarlos a que se dirijan unos a otros con

*Para enseñar a los alumnos a trabajar en equipo, los maestros también hemos de aprender a hacerlo*

## TEMA DEL CURSO

Agrupamiento del alumnado.  
Dinámica de grupos

2C

## TEMA DEL CURSO

### HEMOS HABLADO DE:

- Aprendizaje cooperativo.
- Agrupamiento del alumnado. Dinámica de grupos.

### AUTORA

**Mercedes Coto Martínez**

CPI de Cova Terreña.  
Baiona (Pontevedra)  
mercedescoto@edu.xunta.es

corrección, a que se escuchen. Esto es, en definitiva, estar ejerciendo la labor docente para lograr que el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula sea completo e inclusivo.

Por otra parte, son los propios alumnos y alumnas, con sus miradas, gestos, actitudes y comentarios, los que transmiten que trabajando de esta forma se produce un cambio en su manera de comportarse, en su autoestima y en su forma de «ayudar y pedir ayuda».

Así mismo, los profesores y las profesoras también debemos incorporar en nuestras prácticas el trabajo en equipo para programar y organizar el plan de actuación en los grupos-clase: las dinámicas, estructuras y seguimientos de los planes de equipo que haremos en cada clase. Porque como ya hemos dicho, a trabajar en equipo se aprende. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PUJOLÁS, P. (2008): *Nueve ideas clave: El aprendizaje cooperativo*. Barcelona. Graó.

PUJOLÁS, P.; LAGO, J.R. (coords.): *El Programa CA/AC («Cooperar para Aprender / Aprender a Cooperar») para enseñar a aprender en equipo: Implementación del aprendizaje cooperativo en el aula*. Vic. Universitat de Vic. Laboratori de Psicopedagogia.

Este artículo fue solicitado por AULA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA en octubre de 2016 y aceptado en noviembre de 2016 para su publicación.