

Cómo enfrentarse a los jetas y a los mantas

Texto original:

Coping with Hitchhikers and Couch Potatoes on Teams

Extraído de:

Turning Student Groups into Effective Teams

B. Oakley, R.M. Felder, R. Brent y I. Elhajj

Journal of Student Centered Learning

Vol. 2, No. 1, 2004/9

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 si 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 tu 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 tu (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 *manta*

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 *manta*.

Descubrirás que la mejor forma de enfrentarte a un *manta* como Enrique es actuar igual que con Diego: establecer claramente las expectativas, y mantenerte firme en tu posición. Aunque los *mantas* 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 *manta* 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: tu 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).

Más tarde, en tu vida profesional y personal

Encontrarás *mantas* y *jetas* a lo largo de tu vida profesional. Los *mantas* 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.