

1. Caracterización del equipo de monitores de tiempo libre como grupo.

En la caracterización y creación del equipo de monitores, hay que tratar de:

- Crear una Estructura Horizontal que potencie la participación individual, donde la mayoría tome la mayor parte de decisiones y en la que el reparto de tareas y responsabilidades sea acertado y de acuerdo con las capacidades particulares.
- Tener capacidad de planificar el trabajo en consonancia con los objetivos y metas claramente marcados.
- Contar con una buena mecánica de funcionamiento interno, con canales de comunicación y coordinación válidos y eficaces.
- En la mayor medida posible, deben ser interdisciplinarios; contando con agentes de disciplinas complementarias.
- Han de ser representativos de todas las partes implicadas en el proceso y en este sentido, tender a la estabilidad como tal equipo.
- Utilizar una dinámica de trabajo abierta y flexible.
- Ser conscientes de que en un equipo convergen las mejores aptitudes, conocimientos y cualidades de todos los miembros. Por eso hay que potenciar el efecto multiplicador de las capacidades individuales.
- Se debe motivar a los componentes, individual y colectivamente, potenciando la creatividad.
- Han de tener un buen clima de cohesión y de compenetración.
- No olvidar evaluar el propio trabajo en equipo.

Así, en las tareas de animación sociocultural es impensable el trabajo en solitario: hay que formar un equipo.

En Animación Sociocultural, el trabajo en equipo se entiende como una actitud, como una conducta permanente.

No debemos olvidar que existen ya grupos formados en la comunidad desde los que podemos partir, como, por ejemplo, asociaciones juveniles o peñas culturales.

El trabajo en equipo y la coordinación de equipos es una de las formas de ser de la animación sociocultural. Para ello, todo equipo:

- Permite la conjunción de lo mejor de cada uno de ellos.
- Posibilita una cierta independencia del grupo.
- El grupo es más creativo que las personas que trabajan individualmente.
- El grupo tiene acceso a realizar tareas complejas y de mayor alcance siempre y cuando haya una adecuada coordinación y división del trabajo.
- Las decisiones de un grupo suelen estar más fundamentadas porque manejan más información.
- La mera presencia de otras personas eleva el nivel de motivación del individuo que realiza una tarea.
- El equipo debe contar con una estructura adecuada que asuma y potencie la heterogeneidad del grupo.



Sin embargo, no siempre los equipos encuentran las fórmulas para obtener un rendimiento satisfactorio, pues se encuentran con numerosas dificultades:

- El trabajo en grupo resulta a veces extremadamente lento y correoso.

La mecánica de funcionamiento cuando es lenta y compleja, los resultados se van consiguiendo a más largo plazo.

- El grupo proporciona cobijo y puede inhibir a parte de sus miembros a asumir riesgos individuales.
- A menudo se diluyen las responsabilidades.
- En ocasiones el equipo gasta más energía en las tensiones que surgen del grupo que en las dificultades derivadas de las tareas.
- Los equipos con una estructura deficiente tienden a concentrar un exceso de responsabilidades en una parte pequeña del grupo.
- Las posibles inhibiciones particulares para asumir riesgos. En este caso, el grupo debe centrarse en la búsqueda de estrategias para descubrir por qué no se participa y cómo conseguir motivar hacia la participación real de todos.
- Los distintos niveles de implicación y compromiso entre los componentes y la propia heterogeneidad consustancial a un grupo interdisciplinar.

- La Cultura Corporativista, el excesivo celo profesional.
- Los bloqueos en la comunicación interna. Las tensiones y conflictos y sus orígenes: ¿se derivan de las tareas? ¿proviene directamente del ambiente grupal?
- La asunción de la función de liderazgo por algún participante sin previo y mutuo acuerdo o consenso. Este papel debe definirse claramente. Existen fórmulas para no centrarlo exclusivamente en una persona: rotación de la función o asumirlo de manera colegiada por todo el grupo.
- Dificultades externas al grupo y al programa.



1. Por qué crees que es aconsejable que en la creación de un equipo de monitores se plasme una estructura horizontal?



2. ¿Qué es más creativo, un monitor individualmente o el equipo de monitores?

2. Análisis de las características de un equipo monitores atendiendo al marco teórico de la dinámica de grupos y su nivel de desarrollo.

2.1. La aportación de la dinámica de grupos a la animación.

Siempre que existe grupo hay dinámica de grupos. Sin embargo, en este apartado nos vamos a centrar en la capacidad educadora del grupo.

Desde esta perspectiva, la dinámica puede ayudar a:

- Ser más observador, más analítico, más crítico.
- Tener un mayor y más preciso conocimiento de sí y de los otros.
- Enriquecerse con las opiniones, sentimientos y actitudes de los demás.
- Aprender experimentando.
- Investigar y confrontar resultados.
- Aprender a escuchar.
- Comunicarse y expresarse.
- Saber dialogar.
- Relativizar, ser tolerante.
- Decidir en grupo.
- Ser solidario con el grupo y corresponsable.
- Educar en el sentido más democrático.
- Ser más creativos.
- Abrirse a la dimensión social de las personas.
- Saber más sobre conflictos, causas, pautas para abordarlos.
- Lograr una mayor capacitación para hacer del grupo un colectivo autónomo, protagonista de su formación, e interrelacionado con otros grupos colectivos.

2.2. Desarrollo de un equipo de trabajo.

2.2.1. Etapas del desarrollo del equipo.

Un grupo de monitores pasa por distintas etapas hasta constituirse como equipo de trabajo eficaz.

2.2.1.1. Toma de contacto: nivel de desarrollo bajo.

Cuando se forma un equipo los individuos no se conocen entre sí (o por lo menos no ante esta nueva misión) y no saben qué esperar del grupo ni si van a ser aceptados por los demás miembros del equipo, por ello se muestran cautelosos. Al mismo tiempo, es una etapa en la que la motivación es relativamente alta, ya que los miembros tienen interés y expectativas positivas acerca del equipo. A lo largo de esta fase, el nivel de competencia es bajo y las metas no están claramente definidas.

Los miembros del equipo:

- Están moderadamente ansiosos.
- Se sienten optimistas con respecto al resultado de la experiencia.
- Muestran ansiedad y preocupación acerca de por qué están ahí, lo que tendrán que hacer, que lograrán, quienes son sus compañeros de equipo.
- Dependen de la autoridad, del líder.

El trabajo del equipo se caracteriza por:

- Resultados medios-bajos
- Alto esfuerzo en definir las metas, funciones, forma de proceder...

2.2.1.2. Etapa de conmoción; nivel de desarrollo entre bajo y moderado.

Es la etapa más difícil para los miembros del equipo. Es cuando se empiezan a dar cuenta de que la tarea es diferente y más difícil de lo que se imaginaron por lo que la motivación decrece.

Los miembros del equipo:

- Experimentan algunas discrepancias entre las esperanzas iniciales y la realidad de la situación.
- Aparecen sentimientos de frustración, incompetencias, competitividad y confusión sobre las metas y reglas de juego que resultan evidentes.
- Pueden tener reacciones negativas frente al líder formal o los demás miembros.
- Se sienten insatisfechos de su dependencia de la autoridad.

El trabajo en equipo:

- Puede verse perturbado por sentimientos negativos.
- Se refleja un incremento paulatino de la realización de tareas y desarrollo de habilidades.

2.2.1.3. Cohesión: nivel de desarrollo entre moderado y alto.

Los miembros reconcilian sus lealtades y cada miembro acepta al equipo, las reglas fundamentales, sus funciones en el equipo y la individualidad de sus compañeros. El conflicto emocional se reduce y las competencias aumentan a medida que las relaciones



competitivas previas se vuelven más cooperativas. En definitiva, aumenta la cohesión y los sentimientos positivos y empieza a desarrollarse la confianza en el equipo.

Los miembros del equipo:

- Están menos insatisfechos.
- Resuelven las diferencias entre las expectativas iniciales y la realidad en la relación a las metas, funciones y habilidades.
- Decrecen las animosidades hacia los demás miembros/líderes.
- Desarrollan sentimientos de respeto mutuo, armonía, confianza-cohesión, del equipo.

- Se emocionan con la consecución de metas.
- Empiezan a sentir mayor autoestima en relación a la pertenencia al equipo y la realización de tareas.

El trabajo en equipo

- Aumenta poco a poco a medida que se desarrollan la comprensión y habilidades y aumentan los sentimientos positivos entre los miembros del equipo.

2.2.1.4. Eficiencia; elevado nivel de desarrollo.

En esta fase, el equipo ha desarrollado las habilidades y conocimientos necesarios para trabajar bien juntos y producir los resultados deseados. Ya no dependen tanto del líder y cada miembro asume responsabilidades en el desarrollo del equipo si es necesario. Se llega a un liderazgo compartido.

Los miembros del equipo:

- Tienen sentimiento positivo de deseo de pertenecer al equipo.
- Se sienten confiados acerca de los resultados.
- Trabajan bien juntos y están de acuerdo acerca de la naturaleza de su relación.
- Son autónomos.
- Reconocen, apoyan y estimulan la competencia y resultados de los demás.
- Se comunican de forma abierta y libre acerca de la pertenencia al equipo gracias al alto nivel de los resultados.
- Se relacionan entre ellos y hacia el equipo en términos de tareas y funciones complementarias, así como en apoyo interpersonal.

El trabajo en equipo:

- Aumenta gracias al orgullo del trabajo bien hecho y a la cohesión del equipo.
- Es más fácil, más eficiente y más satisfactorio con un incremento constante de las habilidades, conocimientos y confianza.

Por el carácter dinámico de los equipos, estas etapas no son siempre iguales y pueden durar más o menos en función del equipo (Ej. no será lo mismo si los miembros del equipo se conocen

de antes., de alguna asociación...) e incluso no darse alguna de ellas. Igualmente cierto es que cada equipo atraviesa por ciclos de buenos y malos tiempos y los miembros del equipo deben saber que estos ciclos son normales y que no indican si un equipo tendrá éxito o no.

2.2.2. Liderazgo situacional.

El Liderazgo Situacional está basado en el concepto de que no existe un estilo de liderazgo “mejor” que los demás: los coordinadores de tiempo libre que son capaces de impactar de forma positiva sobre el rendimiento y la satisfacción, son aquellos capaces de adaptar su estilo a la situación.



La persona que ejerce el liderazgo debe mantener un equilibrio entre competencia y motivación en el equipo. Tanto los comportamientos de tarea (centrados en llevar a cabo el trabajo, en el “qué” se debe hacer) como los de apoyo (orientados en el “cómo” del funcionamiento del equipo)

son fundamentales y deben interaccionar para crear cohesión en el equipo, la clave está en aplicarlos de manera flexible conforme evolucione el equipo. No hay una “fórmula matemática” para delimitar en la vida de un equipo “cuándo” y “qué” tipos de comportamientos (tarea y apoyo) son más apropiados. Aquí está la verdadera dificultad de la tarea del líder:

- Comportamiento de liderazgo activo, agresivo, directo, estructurado y orientado hacia la función: tiene resultados muy favorables en los primeros momentos de historia del equipo. Sin embargo, cuando esos comportamientos se mantienen a lo largo de la vida del equipo tienen un impacto negativo en la cohesión y en la calidad del trabajo.
- Comportamiento de liderazgo de apoyo, democrático, descentralizado y participativo: habitualmente tiene malos resultados en una fase inicial de desarrollo del equipo, pero cuando se mantiene a lo largo de la vida del equipo, genera resultados más productivos, satisfactorios y creativos.

Según la teoría de Liderazgo Situacional, el comportamiento de tarea y el comportamiento de apoyo no son estilos de liderazgo mutuamente excluyentes. Por el contrario, estos dos aspectos de comportamiento de liderazgo llevan a los cuatro estilos básicos de liderazgo que se pueden representar en dos ejes distintos.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo del gráfico representa una combinación diferente de comportamientos de tarea y de apoyo del líder. Estas combinaciones difieren en 3 dimensiones:

- La cantidad de dirección/control que proporciona el líder.
- La cantidad de apoyo y motivación proporcionada por el líder.
- La implicación del colaborador en la toma de decisiones.

De esta manera, de las combinaciones de comportamiento de tarea y de apoyo surge un marco para definir el estilo de liderazgo:

Estilo 3: ASESORAMIENTO	Estilo 2: SUPERVISIÓN
Comportamiento alto en Apoyo	Comportamiento alto en Apoyo
Comportamiento bajo en Tarea	Comportamiento Alto en Tarea
Estilo 4: DELEGACIÓN	Estilo 1: CONTROL
Comportamiento Bajo en Tarea	Comportamiento Alto en Tarea
Comportamiento Bajo en Apoyo	Comportamiento Bajo en Apoyo

- E 1 CONTROL: los líderes tienen un componente alto de tarea y bajo de apoyo.
 - Establecen roles y metas
 - Dan instrucciones específicas
 - Supervisan de cerca la realización de las tareas.
- E 2 SUPERVISIÓN: Alto componente de tarea como de apoyo por parte de los líderes.
 - Aclaran los objetivos y dirección y siguen dirigiendo la realización de tareas pero
 - Intenta escuchar las opiniones de los colaboradores acerca de las decisiones, así como sus ideas y sugerencias.
- E 3 ASESORAMIENTO: Se da un comportamiento de apoyo alto y bajo de tarea.
 - Los líderes toman las decisiones de forma conjunta con sus colaboradores y escuchan de forma activa, apoyan y contribuyen a los esfuerzos por cumplir la tarea.

- E 4 DELEGACIÓN: Los líderes en esta situación tienen un comportamiento bajo en tarea como en apoyo.
 - No significa que no exista dirección.
 - Los trabajadores se facilitan las funciones necesarias a sí mismos y a los demás miembros del equipo.
 - La toma de decisiones y la responsabilidad por la realización de las tareas pasa ahora a los colaboradores.

En función de la fase de desarrollo en que se encuentre el equipo, el coordinador de tiempo libre tendrá que adaptar su estilo de liderazgo.

La integración del Liderazgo Situacional con las fases del Desarrollo de Equipos sugiere la siguiente interpretación:

- FASE 1: TOMA DE CONTACTO.
 - Situación del equipo: En los inicios de cualquier equipo, la persona se encuentra con deseos de estar ahí y con muchas expectativas. Tienen cierta ansiedad de la naturaleza de la situación y buscan algo que no tienen como información, conocimientos, roles, habilidades, etc. Por esta razón las personas se sienten dependientes y recurren al líder para satisfacer sus necesidades. El trabajo realizado empieza a un nivel bajo, pero va subiendo a medida que se van alcanzando conocimientos y comprensión de la situación.
 - Comportamiento del líder... CONTROL: En esta fase del equipo el líder tendrá que ayudar al equipo con la tarea; aclarar cuál es la tarea, establecer metas y planear cómo adquirir las habilidades necesarias. Sin embargo también existe la necesidad de un comportamiento de apoyo, en menor medida, especialmente en lo relativo a la aceptación del líder y de los demás miembros del equipo.
- FASE 2: CONMOCIÓN.
 - Situación del equipo: En el equipo se da un relativo descenso de la motivación y un aumento gradual de la competencia. Los problemas relativos a la motivación son la frustración, falta de ilusión, enfado en cuanto a los resultados obtenidos. Es decir, el estado de conmoción proviene de las discrepancias entre las esperanzas iniciales y la realidad de la situación.
 - Comportamiento del líder... SUPERVISIÓN: Debe mostrar mayor equilibrio entre los comportamientos de tarea y de apoyo, con uso intenso de los dos. Los comportamientos de tarea pueden incluir la redefinición de metas y expectativas para hacerlas más realistas y asequibles. Los comportamientos de apoyo pueden incluir una escucha más activa y fomentar las opiniones de los miembros. Es importante reconocer y tolerar las insatisfacciones del equipo sin despreciarlas o

tomárselas muy seriamente. El objetivo es trabajar hacia una menor dependencia y una mayor autosuficiencia y competencia dentro del grupo.

- FASE 3: COHESIÓN.
 - Situación del equipo: En esta fase el equipo pasa por niveles crecientes de ilusión y una continuidad en el aumento de competencia en lo relativo a la función o trabajo. Existe menor resistencia, mayor adaptación a la realidad de la situación y mayor integración dentro del equipo.
 - Comportamiento del líder... ASESORAMIENTO: A medida que el equipo pasa de un estado de conmoción a la de Resolución, el comportamiento del líder va cambiando porque existe una necesidad menor de dirigir al equipo en su trabajo y la necesidad de comportamiento de apoyo también va descendiendo poco a poco, a medida que los miembros asumen más esas funciones y desarrollan mayor confianza y cohesión. Por ello, el líder debe darle importancia a apoyar y reconocer los esfuerzos de los miembros del equipo para asumir las funciones de trabajo y apoyo que antes realizaba exclusivamente el líder.
 - Dificultades de esta fase: Para los directivos llegados a este punto el tema complicado es ceder el control sobre las decisiones y confiar en el equipo para que asuman su responsabilidad en el proceso. Se corre el riesgo de que el equipo eluda los conflictos y desavenencias por miedo a perder la cohesión que existe en el equipo. Por lo tanto, el fomentar continuamente la libertad para expresar las diferencias y valorarlas ayudará al equipo a pasar a la siguiente fase.
- FASE 4: EFICIENCIA.
 - Situación del equipo: En esta fase los niveles de motivación y competencia son altos y por lo tanto requerirá comportamientos de tarea y de apoyo bajos por parte del líder. El incremento continuo de las habilidades y los éxitos en la realización de las tareas lleva a generar unos sentimientos positivos acerca del equipo y una sensación de autoestima y confianza. Los miembros del equipo trabajan bien todos juntos, pueden diferir sin que suponga un problema y funcionar de forma autónoma sin depender del líder.
 - Comportamiento del líder... DELEGACIÓN: Esta fase puede resultar difícil para los coordinadores, ya que su posición de privilegio queda eliminada. Controlar las metas y los progresos es todavía útil, así como apoyar el funcionamiento autónomo del equipo.

2.2.3. Roles.

Los roles son papeles o formas de comportamiento que las personas adoptan cuando se relacionan con otras. Algunos roles son instantáneos (y espontáneos) y otros son expresión de rasgos de la personalidad y, por tanto, son permanentes. Una persona puede adoptar más de un rol al mismo tiempo e incluso ir cambiando de rol en función de la evolución del equipo.

En función de la tipología de los individuos en el grupo se distinguen los centrados sobre la tarea, los centrados sobre la interrelación o en el mantenimiento del grupo y los contraproducentes o negativos centrados en comportamientos individuales.

Los centrados en la tarea:

- **Iniciador:** Propone nuevas ideas, tareas o metas para solucionar un problema o para organizar el grupo.
- **Buscador de información:** Pide que los hechos relevantes relacionados con el problema sean discutidos.
- **Proveedor de información:** Proporciona información útil sobre el tema a debate.
- **Proveedor de opiniones:** Ofrece su opinión a sugerencias hechas. El énfasis se encuentra en valores más que en hechos.
- **Elaborador:** Da ejemplos.
- **Coordinador:** Muestra relación entre sugerencias, apunta asuntos y alternativas.
- **Orientador:** Relaciona la dirección del grupo a metas acordadas.
- **Evaluador:** Cuestiona la lógica que hay por debajo de las ideas, y valora la utilidad de las ideas y sugerencias.
- **Técnico de procedimientos:** Evita que el grupo se distraiga en tareas tales como distribución de materiales, comprobación de asientos, etc.
- **Registrador:** Sirve como memoria del grupo.

Los centrados en el mantenimiento del grupo:

- **Animador:** Proporciona elogios de otros miembros del grupo y acepta la contribución de los otros miembros.
- **Armonizador:** Reduce la tensión al proporcionar humor o reconciliación; consigue que la gente resuelva sus diferencias de tal manera que beneficie al grupo entero.
- **Comprometido:** Este rol puede ser asumido cuando la idea de un miembro del grupo es desafiada: Admite desviaciones, se ofrece a modificar su postura y asume tareas que el grupo le pueda encomendar.

- Guardián: Anima a la participación, sugiere procedimientos para mantener los canales de comunicación abiertos.
- El que establece las normas: Determina las pautas a mantener por el grupo. Evalúa el progreso del grupo en términos de estas directrices.
- Observador/Comentarista: Registra los aspectos del proceso de grupo, ayuda al grupo a evaluar su funcionamiento.
- Seguidor: Acepta pasivamente ideas de otros; sirve como audiencia en las discusiones del grupo.

Un comportamiento individual negativo suele aparecer en los siguientes roles:

- Agresor: Expresa desaprobación por medio de ataques a los valores, ideas o sentimientos de otros. Muestra celos o envidias.
- Bloqueador: Bloquea el progreso al persistir en materias que han sido resueltas, se resiste a cualquier intento de consenso. Se opone sin razones.
- El que busca reconocimiento: Llama la atención sobre sí mismo al fanfarronear, hablar de sus logros personales, etc.
- Utilizador: Usa el conjunto del grupo como foro donde airear ideologías o problemas personales que tienen poco que ver con los valores del grupo o con las metas del mismo.
- Pasota: Muestra ausencia de compromiso con el trabajo del grupo al mostrar cinismo, payasadas, etc.
- Dominante: Afirma la autoridad al interrumpir a otros, usando adulación y lisonjas para manipular, exigiendo un estatus superior.
- El que busca ayuda: Intenta evocar simpatía y/o ayuda de otros miembros a través de una actitud de "pobre de mí".
- El que implora por un interés específico: Afirma los intereses de un grupo particular. Los intereses de este grupo coinciden con los suyos propios.



3. Explica si la dinámica de grupos puede o no hacer que un equipo de monitores dependa más de otras variables.



4. ¿Por qué en la fase de “Toma de contacto” en los equipos el nivel de desarrollo es bajo?



5. ¿Por qué en la fase de “Eficiencia” en los equipos, el nivel de desarrollo es alto?



6. Las etapas de desarrollo de un equipo de monitores de tiempo libre... ¿son siempre iguales y con la misma duración? ¿Por qué?



7. Explica cómo evoluciona en el tiempo el “Comportamiento de liderazgo de apoyo, democrático, descentralizado y participativo”.



8. ¿Por qué el rol de “pasota” tiene un comportamiento individual negativo?