

MF1870_3: Coordinación y dinamización del equipo de monitores de tiempo libre

Elaborado por: Inmaculada Velasco Imedio

Edición: 5.0

EDITORIAL ELEARNING S.L.

ISBN: 978-84-16199-07-5 • Depósito legal: MA 963-2014

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

Presentación

Identificación de la unidad formativa:

Bienvenido/a al Módulo Formativo **1870_3: Coordinación y dinamización del equipo de monitores de tiempo libre**. Este módulo formativo pertenece al Certificado de Profesionalidad **SSCB0211: Dirección y coordinación de actividades de tiempo libre educativo infantil y juvenil**, de la familia profesional de Servicios Socioculturales.

Presentación de los contenidos:

La finalidad de este módulo formativo es enseñar al alumno a general equipos de personal monitor, dinamizándolos y supervisándolos en proyectos educativos de tiempo libre infantil y juvenil. Para ello, en primer lugar se explicará detenidamente cómo se aplican las técnicas de dinamización al equipo de monitores y cómo se desarrollan las técnicas para gestionar la información y comunicación. Posteriormente, se profundizará también en la aplicación de técnicas de coordinación al equipo de monitores y, por último, en el desarrollo de habilidades técnicas.

Objetivos del módulo formativo:

Al finalizar este módulo formativo aprenderás a:

- Aplicar técnicas básicas de comunicación institucional y personal, orientadas a los agentes educativos, para transmitir información en el desarrollo de actividades de tiempo libre.
- Analizar los aspectos que caracterizan la situación de un equipo de personal monitor de tiempo libre como grupo.
- Aplicar técnicas de selección, acogida y acompañamiento de las nuevas personas que se van a incorporar en el equipo de personal monitor, para permitir la creación de equipos de trabajo funcionales.
- Utilizar técnicas de dirección de equipos humanos en el desarrollo de proyectos de tiempo libre educativo infantil y juvenil.
- Discriminar técnicas de mediación en la gestión de conflictos que sean aplicables al trabajo de mediación en equipos de personal monitor de tiempo libre.

Índice

UD1. Aplicación de técnicas de dinamización al equipo de monitores

1.1. Caracterización del equipo de monitores de tiempo libre como grupo	11
1.2. Análisis de las características de un equipo de monitores atendiendo al marco teórico de la dinámica de grupos y su nivel de desarrollo	27
1.3. Análisis de aptitudes, capacidades, destrezas y actitudes de los integrantes de un equipo de monitores	34
1.4. Dinámicas de cohesión grupal entre las personas de un equipo de monitores, adecuadas a la realidad y al nivel de evolución del grupo	42
1.5. Aplicación de la mejora continua en la gestión y organización de equipos	46

UD2. Desarrollo de técnicas para gestionar la información y comunicación en el equipo de monitores y agentes involucrado

2.1. Técnicas de comunicación	57
2.1.1. Sistematización de técnicas básicas de comunicación institucional y personal	64
2.1.2. Identificación de técnicas de comunicación vertical dentro de las organizaciones de tiempo libre	67
2.1.3. Identificación de técnicas de comunicación horizontal entre los agentes educativos.....	75
2.2. Técnicas de gestión de la información	88
2.2.1. Caracterización de espacios y tiempos para el intercambio de información y desarrollo de la comunicación entre el equipo de monitores.....	91
2.2.2. Procedimiento para el desarrollo de reuniones en los equipos de trabajo: elementos y características según su finalidad	97
2.2.3. Análisis y optimización de los procesos de transmisión de información	115

UD3. Aplicación de técnicas de coordinación al equipo de monitores

3.1. Proceso de desarrollo del equipo de trabajo	129
3.1.1. Dinámica y funcionamiento del equipo de monitores: medios, espacios y tiempos para la comunicación.....	135
3.1.2. Seguimiento y supervisión del funcionamiento del equipo de monitores.....	147
3.1.3. Procedimiento para el reparto de tareas y funciones en un equipo de monitores	160
3.1.4. Aplicación de técnicas de información, formación y orientación para el desarrollo de proyectos	165

3.1.5. Modelos, técnicas y protocolos de mediación en la gestión de conflictos	178
3.2. Organización del trabajo en el equipo de monitores	189
3.2.1. Procedimiento para la selección, acogida y coordinación de las actividades de integración de las nuevas incorporaciones en el equipo de monitores.....	192
3.2.2. Desarrollo de normas grupales	202
3.2.3. Elaboración de una ficha de seguimiento del funcionamiento del grupo.....	205
3.2.4. Procedimiento para la gestión y evaluación del grado de participación del equipo monitor (detección de incidencias, propuesta de mejoras, etc.).....	208
3.2.5. Proceso de valoración de los espacios y tiempos programados para el desarrollo de actividades	222

UD4. Desarrollo de habilidades técnicas

4.1. Aplicación de técnicas de dirección de equipos humanos en el desarrollo de proyectos de tiempo libre educativo infantil y juvenil.....	233
4.2. Aplicación de técnicas de motivación y apoyo en el desarrollo de las funciones del equipo de responsables.....	276
4. 3. Aplicación de técnicas de acompañamiento y asesoramiento	294
4. 4. Habilidades sociales y personales.....	302

Glosario.....	319
Soluciones	323
Anexos.....	325

UD1

Aplicación de técnicas de
dinamización al equipo
de monitores

- 1.1. Caracterización del equipo de monitores de tiempo libre como grupo
- 1.2. Análisis de las características de un equipo monitores atendiendo al marco teórico de la dinámica de grupos y su nivel de desarrollo
- 1.3. Análisis de aptitudes, capacidades, destrezas y actitudes de los integrantes de un equipo de monitores
- 1.4. Dinámicas de cohesión grupal entre las personas de un equipo de monitores, adecuadas a la realidad y al nivel de evolución del grupo
- 1.5. Aplicación de la mejora continua en la gestión y organización de equipos

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

El desarrollo de un proyecto de actividades educativas de tiempo libre es una empresa compleja, que reúne diversas especialidades profesionales. Por estas causas, una sola persona no puede abarcar todas las tareas siendo, por tanto, necesaria la formación de un equipo de monitores de tiempo libre para llevar el proyecto a cabo.

Las personas que componen el equipo de monitores trabajan en grupo y además se complementan unas a otras.



En un hospital, los anestesiólogos forman un **colectivo** (realizan la misma actividad, tienen un jefe común, pero cada uno responde de su trabajo y no es responsable del resultado del trabajo de los demás).

Sin embargo, el equipo que opera en un quirófano asigna una tarea o actividad determinada a cada miembro (anestesiólogo, cirujano, enfermero instrumentista...), que realiza una **parte concreta del proyecto** y su éxito o fracaso ayuda o perjudica el trabajo de los demás, contribuyendo o no a la consecución del objetivo de la operación.

En un **equipo de monitores** es igual, cada persona tiene su función y realizarla con eficacia permite el logro del proyecto.

Si los monitores de tiempo libre realizan sus tareas en el seno de un equipo, es responsabilidad del coordinador que dicho equipo sea un grupo y funcione como tal. Pero, ¿qué es un equipo?.



Conjunto de personas que interaccionan, o personas que trabajan juntas por una **meta común**, o personas que permanecen unidas en el tiempo, o grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado, etc.

Seguramente haya tantas definiciones como autores se dediquen a pensarlo, dada la variedad de fenómenos que implica: personas, normas, roles, comunicación, líderes... Entre las más breves y completas se puede señalar que:



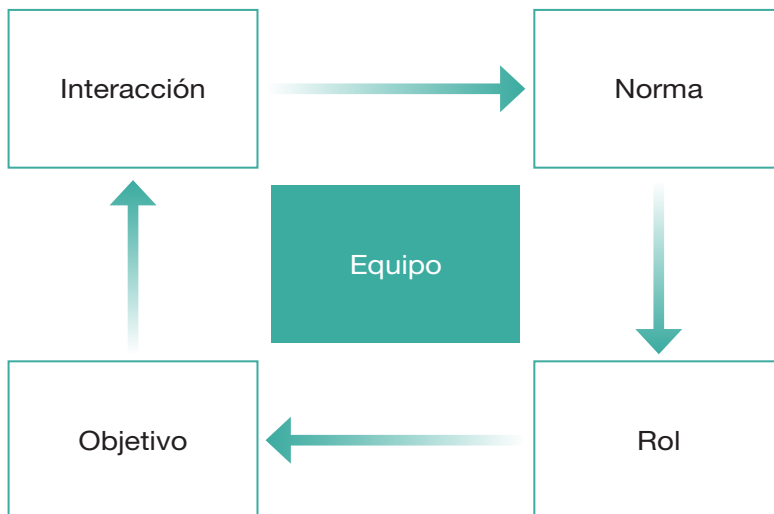
“El **equipo** es el conjunto de personas que con constantes interacciones bajo unas normas comunes y con papeles definidos, persiguen un objetivo común, permaneciendo unidas en el tiempo”. *Fundación EOI*.



De la anterior definición de equipo se extraen una serie de aspectos importantes:

- Las interacciones al ser “constantes” implican que el **número** de individuos que componen el equipo sea limitado: 50 o 100 personas no pueden interactuar con frecuencia durante un periodo de tiempo relativamente corto y, por tanto, no podrían formar un equipo.
- Las **normas** de actuación comunes deben ser conocidas y **aceptadas** por todos los miembros del equipo para que se dé una mínima integración.
- Los **roles** o papeles a asumir por cada miembro del equipo serán claros, distintos y estarán **bien definidos**, sobresaliendo por su relevancia para el grupo el del líder.
- Se trabaja y se aúnan esfuerzos por un **objetivo común** que se considera beneficioso para todos.
- Para permanecer **unidos** en el tiempo, a los miembros tiene que gustarles estar juntos con independencia de que el grupo se haya constituido libremente o bajo imperativos. Asimismo, el equipo cuenta con mecanismos de **adaptación** que le permiten resolver posibles conflictos.

A tenor de la definición de equipo, cabe recordar los siguientes conceptos:



Interacción



Influencia recíproca. Efecto o acción que resulta de la confluencia de dos o más acciones individuales.

Numerosos sociólogos afirman que la interacción constituye la menor unidad relevante para sus estudios y parten de ella para explicar la totalidad de los procesos sociales. La interacción hace del equipo un campo de fuerzas, es decir, interrelaciones que producen todo tipo de sentimientos –positivos y negativos– y de actitudes.

Los miembros del equipo o participantes son las personas que **componen el grupo** y que se caracterizan por su **diversidad** (de carácter, cultural, experiencia...). El coordinador debe tener en cuenta que una composición más heterogénea aumenta la productividad y cómo influye el tamaño del grupo, pues, no se interacciona igual con 6 individuos que con 15.

Norma



Son las **reglas** que se deben seguir o a las que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades... del grupo.

Las normas son **aceptadas por todos**, aunque no siempre se esté de acuerdo. Su incumplimiento se sanciona y se espera que los demás miembros del grupo actúen conforme a ellas. Gracias a las normas, la interacción es más fácil ya que la conducta del grupo se hace predecible y se pueden cambiar las personas que asuman los diferentes roles sin que el grupo desaparezca o se rompa.

Existe una **cultura de grupo** que es el conjunto de normas que rige la vida de un grupo, se desarrolla por su historia y se mantiene socialmente. Los miembros del grupo la utilizan para dar sentido a sus actuaciones y a las de los demás. Incluye prácticas del día a día de un grupo y da soporte a lo que se considera de valor: procedimientos cotidianos, jerga, rituales y símbolos, que sirven tanto para validar el conocimiento como para comunicar.

Rol



Rol es la **función** que cada individuo desempeña en un grupo o equipo y que los demás esperan de ella.

“Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”. **M. Belbin.**

El concepto de rol implica varias consideraciones:

- Para que existan roles, tiene que haber alguien que los asigne y alguien que los asuma.
- Una persona puede tener más de un rol en función del entorno que se tome como referencia: Juan es maestro en un colegio y asume el rol de profesor en su aula; pero por las tardes, recibe clases de baile y en ellas, asume el rol de alumno.
- Es importante que en el equipo de monitores cada individuo esté a gusto con el rol que desempeña.

Existe una gran variedad de clasificaciones de roles en los equipos, si bien, una de las más utilizadas es la que establece Meredith Belbin. Su éxito radica en que permite conocer las fortalezas que el rol aporta al grupo, así como las debilidades que posee. Estas debilidades pueden ser asumidas (y trabajadas) por el equipo al no producir un grave desequilibrio en el funcionamiento del grupo.

Según **Belbin**, los roles de equipo son:

ROL	DESCRIPCIÓN	DEBILIDAD
Cerebro	Creativo e imaginativo, inteligente. Genera ideas y resuelve problemas difíciles. Puede ser poco ortodoxo.	No se comunica con eficacia, ni distingue lo realmente importante.
Investigador de recursos	Extrovertido, comunicativo y muy sociable. Entusiasta y emprendedor. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos y es buen vendedor.	Dominante. Optimista en exceso. Pierde el interés cuando pasa el entusiasmo inicial. No es bueno para rematar tareas.
Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo, dominante y extrovertido. Es planificador. Se preocupa por los objetivos y aclara las metas. Promueve la toma de decisiones en equipo. Delega bien. Identifica el talento dentro del grupo.	Se descarga de trabajo personal. El resto del equipo le puede percibir como manipulador.
Impulsor	Competitivo, dinámico, emprendedor, orientado a resultados. Prefiere la acción a las ideas y tiene iniciativa. No evita el conflicto, trabaja bien bajo presión. Tiene coraje para superar los obstáculos. Es extrovertido e inyecta vitalidad al equipo.	Es propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de los demás. No puede haber más de un impulsor por equipo.
Monitor evaluador	Inteligente, introvertido, perspicaz, estratega y objetivo. Percibe todas las opciones, valora gran cantidad de información y raramente se equivoca en sus juicios.	Sin iniciativa, escéptico, incapaz de inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico, parecer serio y poco interesante.

Cohesionador	Cooperador, perceptivo y diplomático. Extrovertido, suele ser muy popular. Escucha a los demás y evita los enfrentamientos. Es sensible a las emociones del resto del equipo.	Evita las confrontaciones y es indeciso, incluso en situaciones críticas.
Implementador	Práctico, organizado, de confianza, disciplinado. Muy eficiente, materializa las ideas. Antepone los intereses de la empresa a los suyos propios.	Inflexible, en cierta medida. Lento en percibir nuevas posibilidades. Suele competir por subir de status.
Finalizador	Perfeccionista, detallista, ansioso, concienzudo. Busca los errores, se preocupa de que no falle nada. Hace que se cumplan los plazos establecidos.	Tiende a preocuparse en exceso. Reacio a delegar. Intolerante con la informalidad.
Especialista	Inteligente, resuelto, entregado, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos, altos conocimientos de su área.	Contribuye solo en áreas concretas. Se explaya con tecnicismos. A veces se focaliza demasiado en algo que carece de importancia para el grupo.



Recuerda

Aprovechar los roles en grupo es una de las tareas principales para alcanzar **objetivos comunes**.

Cada persona tiene actitudes, formas o modos que sin proponérselo pueden influir positiva o negativamente en el grupo, uniéndolo o, incluso, dividiéndolo y es función del coordinador identificar dichas actitudes.

Por tanto, en el equipo hay roles que ayudan a hacer grupo y a lograr los objetivos (roles constructivos): líder, cerebro, evaluador, colaborador, comunicador, investigador de recursos, cohesionador, impulsor; y roles que, en general, hacen aportaciones negativas para el grupo (roles debilitadores): dominante, agresor, dubitativo, disperso, derrotista, desertor.



En la actualidad, sigue abierto el debate acerca del **rol del líder** y si es el mismo o no que el **rol de coordinador**. Si bien es frecuente que ambos roles se den en una misma persona, también es posible que coordinador y líder del equipo sean individuos distintos. En este caso, la colaboración y la comunicación entre ambos debe ser muy fluida.

Cuando el coordinador no es el líder, debe contar, al menos, con un mínimo de cualidades para realizar sus funciones:

Cualidades del coordinador	Funciones del coordinador
Ecuánime	Organizar el equipo
Trabajador	Procurar los recursos necesarios
Exigente pero humano	Lograr un grupo cohesionado y eficiente
Respetuoso	Vigilar el cumplimiento de los objetivos
Defensor de su equipo	Supervisar el trabajo
Procura el bienestar de su equipo	Centralizar las relaciones y las comunicaciones
Organizador nato	
Toma decisiones	
Confía en su equipo	



Todo equipo necesita un **jefe**, cuya autoridad puede ser impuesta al grupo (jefe, coordinador), o bien, tratarse de una **autoridad reconocida** y manifestada por el propio grupo (líder).

En el equipo de monitores la **estructura jerárquica** se diluye: existe un coordinador (jefe) con una serie de colaboradores, seleccionados por sus conocimientos y capacidades, que funcionan dentro del equipo en igualdad de condiciones (participación, decisión), aunque pueda haber diferencias entre sus categorías laborales.

Asociados al rol, en un equipo existen los conceptos de **posición y estatus**. **Posición** es el lugar que una persona ocupa en la estructura del grupo (p. ej. presidente o socio de una asociación, jugador o entrenador de un equipo deportivo) y viene determinada por la función que ejerce en el seno del grupo.

El **status** es el prestigio, es decir, la valoración que las demás personas conceden a la posición (p. ej. suele tener mayor status el capitán de un equipo que el resto de jugadores, o el líder de un grupo).

Objetivo



Objetivo es el fin, la **meta** que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos.



El objetivo sirve para:

- Concretar y formular con precisión y objetividad los resultados que se buscan.
- Planificar las acciones.