

COORDINACIÓN Y DINAMIZACIÓN DEL EQUIPO DE MONITORES DE **TIEMPO LIBRE**

Judith Andrés Sendra

Muestra gratuita

IDEASPROPIAS
editorial

IDEAS PROPIAS

editorial

▶ Compra este libro

Muestra gratuita



Muestra gratuita

Coordinación y dinamización del equipo
de monitores de tiempo libre

Muestra gratuita

IDĒASPROPIAS
editorial

Muestra gratuita

Autora

Judith Andrés Sendra (Zaragoza, 1976) es diplomada en Trabajo Social por la Universidad de Zaragoza y está habilitada como educadora social por el Colegio Profesional de Educadores y Educadoras Sociales de Aragón. Además, ha recibido formación complementaria en los sectores educativo y sociosanitario.

Tiene un amplio bagaje en el sector educativo como monitora y directora de tiempo libre con infancia en riesgo de exclusión y con personas con discapacidad intelectual. Durante más de diecisiete años ha sido socia promotora de Celtadía, una cooperativa de iniciativa social de servicios de atención a personas, sita en Zaragoza, en la que realizaba tanto labores de gestión y coordinación de equipos como formación.

También posee una extensa experiencia docente como formadora de cursos relacionados con la dependencia y las habilidades necesarias para la atención sociosanitaria. Con Ideaspropias Editorial ha publicado las obras *Apoyo psicosocial, atención relacional y comunicativa en instituciones*, y *Atención y apoyo psicosocial domiciliario*.



Coordinación y dinamización del equipo de monitores de tiempo libre.

1.ª edición
Ideaspropias Editorial, Vigo, 2018
ISBN: 978-84-9839-581-5
Formato: 17 cm x 24 cm
Páginas: 216

COORDINACIÓN Y DINAMIZACIÓN DEL EQUIPO DE MONITORES DE TIEMPO LIBRE.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2018, respecto a la primera edición en español, por
© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-581-5
Depósito legal: VG 447-2018
Autora: Judith Andrés Sendra
Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpressiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1. Aplicación de técnicas de dinamización de equipo de monitores	9
1.1. Características del equipo como grupo	10
1.2. Características del equipo atendiendo a la dinámica de grupos y su nivel de desarrollo	17
1.3. Análisis de aptitudes, destrezas, capacidades y actitudes del equipo	23
1.4. Dinámicas de cohesión grupal adecuadas a la realidad y nivel de evolución del grupo	29
1.5. Aplicación de la mejora continua en la gestión y organización de equipos	33
CONCLUSIONES	39
AUTOEVALUACIÓN	41
SOLUCIONES	43
2. Desarrollo de técnicas para gestionar la información y comunicación en el equipo de monitores y agentes involucrados	45
2.1. Técnicas de comunicación	46
2.1.1. Sistematización de técnicas básicas de comunicación institucional	50
2.1.2. Sistematización de técnicas básicas de comunicación personal	55
2.1.3. Identificación de técnicas de comunicación vertical	59
2.1.4. Identificación de técnicas de comunicación horizontal	66
2.2. Técnicas de gestión de la información	69
2.2.1. Caracterización de espacios y tiempos para el intercambio de información y desarrollo de la comunicación	70
2.2.2. Procedimiento para el desarrollo de reuniones en los equipos de trabajo	74
2.2.3. Análisis y optimización de los procesos de transmisión de información	81
CONCLUSIONES	85
AUTOEVALUACIÓN	87
SOLUCIONES	91
3. Aplicación de técnicas de coordinación al equipo de monitores.....	93
3.1. Proceso de desarrollo del equipo de trabajo	95

3.1.1. Dinámica y funcionamiento	96
3.1.2. Seguimiento y supervisión del funcionamiento	98
3.1.3. Procedimiento para el reparto de tareas y funciones	102
3.1.4. Aplicación de técnicas de información, formación y orientación para el desarrollo de proyectos	106
3.1.5. Modelos, técnicas y protocolos de mediación en la gestión de conflictos	108
3.2. Organización del trabajo en el equipo de monitores	119
3.2.1. Procedimiento para la selección, acogida y coordinación de las actividades de integración de las nuevas incorporaciones	120
3.2.2. Desarrollo de las normas grupales	124
3.2.3. Elaboración de una ficha de seguimiento del funcionamiento del grupo	127
3.2.4. Procedimiento para la gestión y evaluación del grado de participación del equipo	130
3.2.5. Proceso de valoración de los espacios y tiempos programados para el desarrollo de actividades	131
CONCLUSIONES	135
AUTOEVALUACIÓN	137
SOLUCIONES	139
4. Desarrollo de habilidades técnicas	145
4.1. Aplicación de técnicas de dirección de equipos humanos en el desarrollo de proyectos de tiempo libre educativo infantil y juvenil	146
4.2. Aplicación de técnicas de motivación y apoyo en el desarrollo de las funciones del equipo	153
4.3. Aplicación de técnicas de acompañamiento y asesoramiento ...	160
4.4. Habilidades sociales y personales	163
CONCLUSIONES	173
AUTOEVALUACIÓN	175
SOLUCIONES	177
ANEXOS	181
PREGUNTAS FRECUENTES	199
GLOSARIO	201
EXAMEN	205
BIBLIOGRAFÍA	209
CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS	215

INTRODUCCIÓN

La dirección o coordinación de actividades de tiempo libre infantil y juvenil debe tener los conocimientos necesarios que le permitan no solo planificar, gestionar y evaluar los proyectos educativos que se desarrollen, sino también organizar y dinamizar los equipos humanos que llevarán a cabo esos proyectos.

En la primera unidad didáctica se explicarán los rasgos que caracterizan al equipo de monitores como grupo y las fases por las que pasa en su evolución atendiendo a la teoría de dinámica de grupos. Se analizarán las aptitudes, capacidades, destrezas y actitudes que debe tener un monitor y se explicará la importancia de la cohesión grupal en el equipo de monitores, incluyendo ejemplos de dinámicas para favorecerla en función de la fase en la que se encuentre el grupo. Por último, se hará referencia a la importancia de la mejora continua en la gestión de equipos.

En la segunda unidad didáctica se analizarán las técnicas básicas de comunicación institucional y se identificarán diferentes técnicas de comunicación vertical y horizontal que pueden darse en las organizaciones de tiempo libre. Se hará referencia a las técnicas de gestión de la información, explicando la importancia de las reuniones como espacio para el intercambio de información y comunicación en el equipo, así como los tipos de reuniones que se producen con más frecuencia en este tipo de organizaciones y la manera de organizarlas y desarrollarlas.

En la tercera unidad didáctica se profundizará en el proceso de desarrollo del equipo de trabajo, considerando los medios, espacios y tiempos para ello, el reparto de tareas en el equipo y el seguimiento y supervisión de su funcionamiento. Además, se explicarán diferentes técnicas para la información, formación y orientación de los monitores del equipo en el desarrollo de proyectos, y la aplicación del proceso de mediación y sus diferentes técnicas en la gestión de conflictos. También se hará referencia a la organización del trabajo en el equipo de monitores, explicando el procedimiento que hay que seguir para la selección y acogida de nuevo personal monitor, la generación de normas grupales, la manera de elaborar una ficha de seguimiento sobre el funcionamiento del grupo, cómo evaluar la participación en el equipo y cómo valorar los espacios y tiempos programados para las actividades.

El desarrollo de habilidades técnicas y la aplicación de técnicas de dirección de equipos, de motivación y apoyo, y de acompañamiento y asesoramiento,

así como las habilidades sociales y personales que debe poner en práctica el coordinador del equipo en su relación con el equipo, se tratará en detalle en la cuarta unidad didáctica.

Todos estos contenidos son esenciales para la formación de un coordinador de equipos de monitores de tiempo libre, ya que su asimilación lo capacitará para aprovechar el potencial del grupo de personas del que es responsable y para orientarlos a realizar juntos el mejor trabajo posible.

Muestra gratuita

Coordinación y dinamización del equipo de monitores de tiempo libre

1 Aplicación de técnicas de dinamización al equipo de monitores

Objetivos

- Señalar las características de un equipo de personal monitor atendiendo al marco teórico de la dinámica de grupos.
- En un proceso de configuración de un equipo de personal monitor, identificar la etapa grupal en la que se encuentran sus componentes y describir las técnicas grupales aplicables a la fase de evolución grupal.
- Favorecer la cohesión grupal entre las personas de un equipo como vehículo para la consecución de unos objetivos comunes.
- En un proceso de selección de personal monitor para el desarrollo de un proyecto, enumerar aptitudes, capacidades, destrezas y actitudes que han de tener para que puedan formar parte de un equipo humano acorde con los objetivos.

Contenidos

1. Aplicación de técnicas de dinamización al equipo de monitores
 - 1.1. Características del equipo como grupo
 - 1.2. Características del equipo atendiendo a la dinámica de grupos y su nivel de desarrollo
 - 1.3. Análisis de aptitudes, destrezas, capacidades y actitudes del equipo
 - 1.4. Dinámicas de cohesión grupal adecuadas a la realidad y nivel de evolución del grupo
 - 1.5. Aplicación de la mejora continua en la gestión y organización de equipos

1.1. Características del equipo como grupo

El ser humano es un animal social que necesita de otros seres humanos para sobrevivir y aprender. Se humaniza al relacionarse con los demás y, de manera natural, desde el nacimiento vive y se desarrolla en el seno de diferentes grupos de los que forma parte. En consecuencia, el concepto de «socialización» no puede existir sin los conceptos de «grupo» y «actividades grupales».

El grupo está igualmente presente cuando se hace referencia a las actividades de ocio y tiempo libre. Estas actividades, enmarcadas en la educación no formal, son esencialmente actividades sociales que tienen como objetivo general favorecer el desarrollo integral de la persona trabajando en pequeños grupos y aprovechando como fuerza motora las dinámicas propias que se establecen e interviniendo en ellas mediante la realización de diversas actividades.

A la hora de planificar las actividades de tiempo libre, además de tener clara la metodología, los recursos materiales y la infraestructura necesaria para realizarlas, es fundamental considerar los recursos humanos que van a llevar a cabo estas actividades.

Estos recursos humanos constituyen un grupo en sí mismo y en él están presentes los mismos elementos y se generan las mismas dinámicas y oportunidades de crecimiento que en el grupo de usuarios con el que se va a intervenir, por lo que es doblemente importante conocer estos fenómenos grupales. De la calidad y formación del equipo humano dependerá, en gran medida, el éxito de las actividades que se van a desarrollar, por lo que es fundamental conocer las características del equipo de monitores como grupo y las maneras de intervenir en él con el fin de ofrecer un trabajo de calidad.

Los monitores de tiempo libre que van a planificar, desarrollar y evaluar las actividades de tiempo libre no actúan de manera aislada, sino que se constituyen en grupos de trabajo que se marcan objetivos en común y que realizan las actividades necesarias para alcanzarlos de manera organizada. Por tanto, hay que considerar cuáles son los rasgos fundamentales que caracterizan al equipo de monitores de tiempo libre como grupo.

Un **grupo** es un conjunto de tres o más personas que interaccionan y se influyen mutuamente, con una estructura en la que se observa la existencia de roles, un sistema normativo y de valores, y unos objetivos comunes, además de una consciencia de pertenencia al grupo.

M. E. Shaw (1994) identificó seis **criterios que caracterizan a los grupos**: percepción de pertenencia al grupo; motivación; metas comunes; organización o estructura; interacción personal; e interdependencia.

En primer lugar, en cuanto a la **percepción de pertenencia al grupo**, el grupo de monitores es reconocible como tal por sus propios miembros y por los que son ajenos a él, es decir, por los usuarios de las actividades o los monitores de otros equipos.

Los propios miembros del grupo experimentan un sentido de pertenencia al mismo (por ejemplo, «Soy monitor de la Asociación Carambel») y se comportan como miembros de ese grupo, esto es, actúan como se espera que lo hagan en función de su calidad de monitores de tiempo libre de esa asociación en concreto (por ejemplo, pueden tener símbolos identificativos propios, saludos, canciones, etc.).

En el marco de las actividades de tiempo libre estructuradas, la identificación del equipo monitor es muy clara, dado que tiene una funcionalidad muy definida y distinta a la del grupo de usuarios participantes: se encarga de la organización de las actividades, lo que le facilita ser percibido y sentirse como un grupo diferenciado y compacto.

En segundo lugar, con respecto a la **motivación**, cada miembro del grupo tiene unos intereses y necesidades individuales propias que desea cubrir. Estar en el grupo le facilita satisfacer esos objetivos. Estos intereses y necesidades pueden ser explícitos o implícitos. Por un lado, los intereses explícitos tienen relación con el fin del grupo y las tareas que hay que realizar (interés por realizar actividades en el ámbito no formal con un determinado colectivo, gusto personal por el tipo de trabajo, etc). Por otro lado, los intereses implícitos se relacionan más con la necesidad de relación con otras personas, de sentirse parte de un grupo, hacer amigos, ser respetado, etc.

En tercer lugar, en lo relativo a las **metas comunes**, el grupo tiene unos objetivos y todos los miembros contribuyen a su consecución realizando actividades de manera conjunta. El equipo de monitores tiene el objetivo general de preparar y desarrollar actividades de tiempo libre. A partir del análisis de la realidad y de evaluaciones previas, irá fijando objetivos concretos adaptados a cada grupo, situación, momento, etc.

En cuarto lugar, la **organización o estructura** se refiere al modelo propio de relaciones que se establece en el grupo.

En la definición de un grupo hay un aspecto importante, la existencia de una estructura interna que soporta todo el entramado relacional que le da consistencia. Cuando se forma un grupo de monitores, estos empiezan a relacionarse entre sí de manera más o menos espontánea o dirigida según sus diferentes características personales, oportunidades de interacción, capacidad de influencia, etc. A partir de estas interacciones se reflejarán esas diferencias en la configuración de un sistema en el que hay distintas posiciones a las que se les da diferente valor y distintos roles. Esto constituye la estructura del grupo.

Todo equipo de monitores tiene una estructura propia que le da carácter como grupo único y diferente. Esta estructura grupal, tal y como se ha indicado anteriormente, estará definida por tres aspectos fundamentales: el estatus, los roles desempeñados por cada miembro del equipo, y las normas y valores que los rigen.

El estatus es el valor que se le da a cada posición dentro del grupo y lo habitual es que se establezca una jerarquía, aunque puede haber posiciones que tengan el mismo estatus.

Los roles son el conjunto de actuaciones que se espera que una persona realice en su interacción con los demás, es decir, el papel que cada posición desempeña en el equipo de monitores.

Las normas regulan las interacciones en el grupo. Son pautas concretas aceptadas por todos, que se expresan en reglas que deben cumplirse. Desafiarlas puede conllevar sanciones. Estas normas están orientadas por el sistema de valores de la organización, lo que se cree que es bueno y deseable. Estos valores conforman el sistema propio que guía ética y moralmente las acciones que el grupo desarrolla.

En concreto, con respecto a los roles, muchos autores han establecido distintas clasificaciones relativamente estereotipados que aparecen con más frecuencia en los grupos. No obstante, a continuación, se centrará la atención en la clasificación fijada por M. Moraleda (1978) que agrupa los diferentes **roles** según su funcionalidad en: roles orientados a la constitución y mantenimiento del grupo, a la tarea del grupo y a las necesidades individuales.

Roles orientados a la constitución y mantenimiento del grupo Generan y fortalecen relaciones personales que mantienen al grupo unido Cohesión igual de importante que tarea	
Estimulador o alentador	Valora positivamente y acepta las contribuciones de los otros
Conciliador	Intenta mantener la armonía en el grupo
Transigente	Trata de reducir los conflictos cediendo en parte para llegar a acuerdos
Regulador de comunicación	Intenta mantener abiertos los canales de comunicación
Seguidor	Sigue el movimiento del grupo con cierta pasividad
Legislador	Detecta las normas del grupo y se esfuerza por su aplicación
Observador o comentarista	Observa los procesos del grupo para detectar dificultades y mejorarlas

Roles orientados a la tarea del grupo Encauzan esfuerzos del grupo hacia la consecución de los objetivos	
Iniciador	Propone nuevas ideas
Buscador de información	Pide más información sobre la viabilidad de las ideas propuestas
Buscador de opiniones	Trata de que todos los miembros del grupo aporten su opinión sobre las ideas expuestas
Informador	Contribuye con nuevas ideas e informaciones
Coordinador	Coordina las diferentes ideas expuestas
Orientador	Establece la ubicación del grupo de acuerdo con sus objetivos o metas
Evaluador	Analiza las actitudes y el papel de cada uno de los miembros del grupo
Dinamizador	Incentiva al grupo para la realización de las tareas
Registrador	Registra las ideas y contenidos que surgen

Roles orientados a las necesidades individuales Relacionados con las motivaciones y características de cada monitor	
Agresor	Genera conflictos y agrede a los demás a través de la burla o la desvalorización
Obstructor	Expresa desacuerdo sin razonar los motivos
Buscador de reconocimiento	Busca llamar la atención sobre sí mismo
Confesante	Aprovecha el ambiente grupal para hablar sobre cuestiones personales que carecen de interés para el grupo
Dominador	Trata de dominar al grupo o a algunos de sus miembros a través de la manipulación
Monopolizador	Trata de obtener el control en todos los aspectos de forma activa
Buscador de ayuda	Expresa inseguridad, confusión personal o baja autoestima para despertar simpatía en los demás
Francotirador	Busca el error en otro miembro del grupo para sentirse mejor consigo mismo
Silencioso	Permanece callado la mayor parte del tiempo
Chivo expiatorio	Assume las culpas y se le atribuyen los aspectos negativos del grupo

Todos estos roles no aparecen siempre en todos los grupos. En algunos equipos de monitores aparecerán todos, en otros solo algunos y en otros aparecerán roles distintos a los señalados anteriormente. También puede haber personas que desempeñen varios roles a la vez o que varíen su rol en función del momento, puesto que los roles son dinámicos.

La adjudicación de estos roles no es inmediata, ya que se va construyendo y perfilando a lo largo de la vida del grupo y en la forma de relacionarse de las personas entre sí. Asimismo, suele producirse un efecto de retroalimentación, es decir, los miembros del grupo esperan que la persona se comporte de cierta manera acorde con el rol asignado y la persona responde a las expectativas comportándose así, con lo que se fortalece el rol adquirido.

Además de estos roles de funcionamiento, en todos los grupos suele observarse de manera muy clara la figura del líder, que es la persona que tiene la capacidad de cohesionar y dirigir al grupo hacia sus objetivos. El liderazgo tiene dos dimensiones básicas: la orientación hacia los objetivos del grupo y la tarea, y la orientación hacia el bienestar socioemocional de todos sus miembros.

El líder formal es el miembro del equipo que asume de manera explícita y consciente funciones del liderazgo (normalmente, el director o coordinador de tiempo libre). Es la figura responsable de realizar las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos de trabajo, así como la cohesión grupal y el bienestar individual.

Al igual que en todos los grupos, en los equipos de monitores de tiempo libre aparecen líderes de forma natural. Es importante identificar a las personas con rasgos de líder, ya que un líder positivo favorece el desarrollo del grupo y de cada uno de sus miembros, pero un líder negativo utiliza su influencia para manipular a los miembros a su favor y genera un clima nocivo para las personas y el crecimiento grupal. En ocasiones, el líder formal y el líder natural pueden coincidir, pero, en muchas otras, esto no ocurre. Es recomendable identificar qué personas ejercen el liderazgo de forma natural en el grupo, ya que al trabajar de forma conjunta será más fácil movilizar a los miembros del grupo.

Diversos autores han desarrollado diferentes clasificaciones del estilo de liderazgo, aunque la más conocida es la elaborada por R. White y R. Lippitt (1960), que diferencian entre: liderazgo autoritario (ordena, toma las decisiones en nombre del grupo y marca las directrices que hay que seguir), liderazgo democrático (propicia la participación de todos, consulta y trata de llegar a un consenso) y liderazgo *laissez faire* (no realiza su función, está ausente y no se responsabiliza).

No obstante, autores como D. Goleman, R. Boyatzis y A. McKee (2010) han desarrollado una clasificación distinta en la línea de su teoría de la inteligencia emocional. Lo interesante de esta nueva clasificación es la inclusión del concepto de «resonancia» aplicado al liderazgo. Estos autores definen la resonancia como «el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano» y en relación con esto se establecen los siguientes **tipos de liderazgo**: coercitivo, imitativo, democrático, afiliativo, capacitador y visionario.

El **coercitivo** es el más tradicional y está especialmente dirigido a conseguir resultados en el menor tiempo posible. En este caso, los miembros del grupo sienten poca implicación. Este estilo funciona mejor en situaciones de crisis o

dañinas que hay que romper o con miembros del grupo conflictivos. La frase que resume este estilo es: «Haz lo que te digo».

En el **imitativo** el líder actúa como modelo en su forma de actuar y espera del resto de los miembros del grupo que lo imiten. Este líder establece unos altos niveles de rendimiento y se dirige hacia los logros. La frase que define este estilo es: «Haz lo que yo hago, ahora».

El que busca alcanzar el consenso a través de la participación es el liderazgo **democrático**. Las principales características que muestra este líder son las de colaboración, liderazgo de equipo y habilidades comunicativas. Este liderazgo es especialmente útil para ayudar a sacar lo mejor de cada uno. La frase que resume este estilo es: «¿Tú qué opinas?».

En el **afiliativo** el líder crea un entorno armonioso y construye lazos emocionales. En este caso, priman las relaciones por delante de la tarea. El líder actúa con empatía e incentivando la comunicación y las relaciones personales. Este tipo de liderazgo es adecuado para solucionar desavenencias en un equipo o para motivar a la gente en momentos estresantes. La frase que define este estilo es: «Las personas primero».

El **capacitador** intenta favorecer el desarrollo de los miembros del grupo a largo plazo. Trabaja con la empatía y la conciencia de uno mismo, y se orienta hacia la mejora continua. Pretende ayudar a cada uno de los miembros al desarrollo pleno de sus propias capacidades. La frase que resume este estilo es: «Intenta esto».

El **visionario** moviliza a la gente hacia una visión, pero sin establecer limitaciones en los pasos que hay que seguir para conseguir los objetivos, lo que permite que cada miembro del grupo se implique en trabajar por esa visión. Este tipo de líder actúa con confianza en sí mismo, empatía y es un catalizador de cambios. Es el estilo de liderazgo que mejor funciona cuando se necesita una dirección clara o los cambios requieren de una nueva visión. La frase que define este estilo es: «Ven conmigo».

Otro de los criterios que caracteriza a los grupos es la **interacción personal**. La relación entre los miembros del grupo es fundamental para que sea reconocido como tal; por ejemplo: varias personas esperando el autobús en la parada no son un grupo porque a pesar de tener un objetivo común, apenas hay interacción entre ellas. En el equipo de monitores las interacciones son

frecuentes e imprescindibles dado que su trabajo (planificación y realización de actividades de tiempo libre) requiere de esa interacción.

Por último, con respecto a la **interdependencia**, además de relación, en los grupos se da un sistema de influencia mutua. Así, lo que le pasa a alguien del grupo influye también en los demás y cada uno depende de los otros para poder alcanzar los objetivos grupales porque el trabajo de unos y otros está muy entrelazado.



Algunos autores diferencian entre los conceptos de «grupo» y «equipo» definiendo el primero como un conjunto de personas que interactúan entre sí por un fin común, para varios autores la principal diferencia se centra en la interdependencia y la cohesión que caracterizan a los equipos de trabajo.

Al grupo de monitores de tiempo libre se le considera tanto un grupo como un equipo, puesto que la conexión y trabajo interconectado es uno de sus principales valores.

1.2. Características del equipo atendiendo a la dinámica de grupos y su nivel de desarrollo

La dinámica de grupos es la disciplina que estudia los diferentes procesos que surgen en el grupo, sus características y estructura subyacente. Esta disciplina

concibe al grupo como un ente vivo, en constante movimiento, que va pasando por diferentes etapas y cambios en función de la interacción entre sus miembros, que se influyen mutuamente.

Esa interacción entre las personas que integran un grupo va configurando la estructura grupal, que se expresa en varias dimensiones. El marco teórico de la dinámica de grupos distingue principalmente tres **dimensiones**: sociométrica o informal, de poder o formal, y comunicativa.

La **sociométrica o informal** se constituye a partir de las afinidades y aversiones que surgen entre los miembros del grupo. Esta dimensión está determinada por las relaciones afectivas que se generan entre sus miembros, ya sea amistad, amor, indiferencia o antipatía. El instrumento que se utiliza para conocer esta dimensión es el test sociométrico. Una manera sencilla de hacer este test consiste en pasar un cuestionario a los miembros del grupo para que muestren sus preferencias y rechazos a la hora de formar un grupo para ejecutar una tarea. Las respuestas permiten observar cuántas veces una persona es elegida o rechazada y cuáles son sus elecciones sobre el resto de los compañeros. De esta manera, se puede elaborar un mapa relacional básico. Estos resultados pueden plasmarse en un sociograma, que es la representación gráfica de los miembros del grupo y las relaciones existentes entre sí. Al analizar el sociograma se puede comprobar que hay personas que son elegidas por muchas personas, otras por muy pocas, algunas se eligen o se rechazan entre sí formando subgrupos muy definidos, etc.

Aquella dimensión que se refiere a la distribución jerárquica de las distintas posiciones del grupo y que se organiza a partir de la influencia que cada persona tiene en el grupo, es la **de poder o formal**. Al hablar de esta estructura formal hay que diferenciar entre rol y estatus. Como ya se ha indicado anteriormente, el estatus es el valor que se le da a cada posición dentro de un grupo y que configura esa jerarquía; mientras que los roles son los diferentes papeles que asumen en función de su estatus los miembros del grupo en su relación con los demás y hacia la tarea.

La dimensión **comunicativa** es importante debido a su diversidad. Algunos miembros tienden a preferir comunicarse entre sí en vez de con otros, la información que se transmite es diferente con unos y con otros, etc. Esto afectará no solo a las relaciones personales, sino también a la manera en que se gestionan y reparten las tareas y la información dentro del grupo.

Además, en cuanto a la **estructura** de grupos, G. Ballenato Prieto (2005) define dos tipos básicos: horizontal y vertical. En la estructura **horizontal** la

información y el poder están más repartidos y las relaciones son más igualitarias. Por el contrario, en la estructura **vertical** el poder se concentra en unas pocas personas y el flujo de información es hacia abajo en forma de instrucciones o hacia arriba en forma de sugerencias.

El tipo de estructura lo determinan variables como el tamaño del grupo, el medio en el que se desarrolla, la apertura grupal y la tarea. En los pequeños grupos es más probable que las interacciones sean continuas y frecuentes, y a medida que aumente el número de miembros es más probable que disminuya la cohesión entre ellos. El número de monitores de un equipo puede ser muy variado, aunque lo ideal es entre 5 y 8.

Para G. Ballenato Prieto (2005), la estructura grupal tenderá a ser más flexible, adaptada y menos explícita cuanto más inestable y cambiante sea el medio en el que está integrado el grupo. Los grupos cerrados tienden a presentar una estructura más rígida e inamovible; en cambio, los grupos abiertos suelen presentar estructuras más flexibles. Las tareas muy complejas suelen requerir mayor descentralización y que el liderazgo esté más repartido, lo que evita la sobrecarga del líder, pero exige un mayor esfuerzo de coordinación.

Lo habitual es que el equipo de monitores de tiempo libre presente una estructura más horizontal, aunque habrá diferencias importantes en función de las características de la entidad en la que se encuentre.

En este marco, existen diversas teorías que explican las diferentes **fases** por las que pasa un grupo, pero el modelo más seguido es la teoría de las cinco etapas del desarrollo grupal de B. Tuckman. Este autor publicó en 1965 su teoría definiendo cuatro etapas y, posteriormente, en 1977, hizo una revisión de su trabajo junto a M. A. Jensen y añadió una fase final.

Esta teoría se puede aplicar a la evolución del equipo de monitores como grupo, por lo que las fases de la evolución grupal serían las que se explican a continuación.



En la fase inicial, **formación**, los monitores que van a formar parte del grupo entran en contacto y empiezan a conocerse. Esta es una fase en la que hay cierta inseguridad, inhibición y desconfianza entre los participantes, y en la que se busca ser aceptado. Hay un impulso, todo es nuevo y resulta estimulante, aunque la cohesión todavía es mínima.

En esta fase cada monitor actúa basándose en sus expectativas y experiencias. También empiezan a establecerse entre todos las normas y valores que serán propios del grupo, y se definen los objetivos y las tareas que se van a realizar.

La función del coordinador del grupo en esta primera etapa consiste en dar seguridad al resto de los miembros, facilitar los primeros encuentros y ayudar a sentar las bases de comunicación, metodología, objetivos y tareas. En este momento tiene una orientación más directiva. Esta fase finaliza cuando los miembros se identifican a sí mismos como miembros del equipo.

La segunda fase, **conflicto**, está marcada por la inestabilidad y los conflictos internos. En esta etapa los monitores se sienten con más confianza para expresar libremente sus opiniones y hay luchas internas para desempeñar determinados roles o realizar ciertas funciones, lo que hace aflorar las discrepancias.

En esta etapa pueden aparecer subgrupos en función de afinidades y diferencias personales. El grupo impone ciertas limitaciones a las individualidades y los miembros manifiestan cierta resistencia a ello. La función del coordinador del grupo en este momento consiste en actuar como entrenador asesorando y facilitando el diálogo en el conflicto para alcanzar soluciones. Al finalizar esta etapa se habrá establecido una jerarquía relativamente clara.

En la tercera etapa, **normalización**, aumenta la cohesión en el equipo, mejoran las relaciones personales y aumenta la eficiencia en el trabajo. Cada miembro ha encontrado su lugar, conoce sus funciones y las de los demás y hay un mayor sentido de grupo. Al finalizar esta etapa se habrá asentado un sistema de normas, que permitirá una mejor regulación de las relaciones y de la tarea. La función del coordinador en este momento es la de actuar como facilitador.

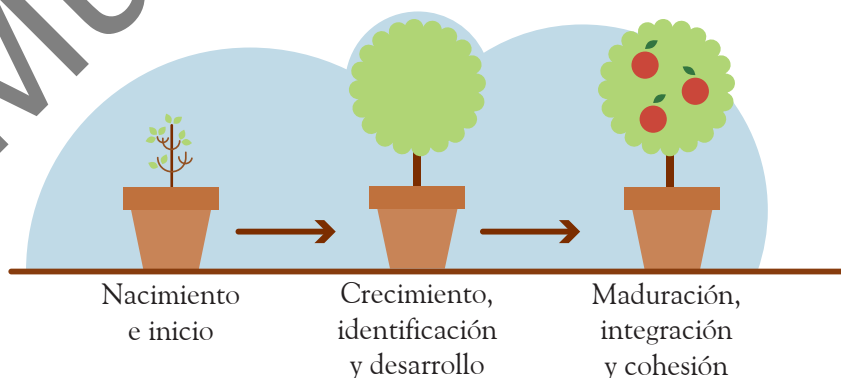
La cuarta etapa, **desempeño**, es la de madurez. El grupo está cohesionado y es más autónomo y cuando surgen los conflictos tiene capacidad para resolverlos. El trabajo se realiza con eficacia, sin necesidad de supervisión y la estructura del grupo se ha asumido por completo. La función del coordinador es de delegar tareas. Esta sería la última fase en los equipos de trabajo que tienen una durabilidad en el tiempo, pero los equipos de duración temporal experimentarían una última fase de desintegración o finalización. El equipo de monitores

puede ser de cualquiera de los dos tipos en función de si está desarrollando una actividad estable (por ejemplo, el equipo de un centro de tiempo libre municipal que desempeña su actividad durante todo el año) o con una duración determinada (por ejemplo, los campus urbanos, que son las actividades de verano que se organizan en algunos centros durante los meses de julio y agosto).

En la última fase, **finalización**, el grupo se va preparando para su desaparición, por lo que los esfuerzos se dirigen al cierre de actividades y de tareas pendientes. Aparecen diferentes sentimientos en el equipo de monitores: de satisfacción por las tareas bien hechas y agradecimiento al grupo que lo ha hecho posible, y pena al sentir que finaliza ese proceso y las relaciones entre los miembros van a cambiar. Este modelo ofrece un patrón para comprender mejor las fases por las que pasa el grupo en su desarrollo, pero hay que considerar que en pocas ocasiones se darán de manera lineal y ordenada.

Así, puede suceder que se esté en una fase y se vuelva temporalmente a una anterior, por ejemplo, incorporar nuevos miembros al grupo en diferentes momentos requerirá un reajuste, ya que aunque el grupo esté maduro, surgirán situaciones de conflicto y necesidad de reajustes. También puede ocurrir que las fases transcurran de una forma más o menos cíclica, puesto que la realidad es dinámica y a lo largo de su proceso hay miembros del grupo que se van o se integran, momentos de crisis en grupos maduros que requieren nuevos procesos de reflexión y reorganización, etc.

J. A. Benavent Oltra (1987) concibe el proceso grupal como «la sucesión de fases por las que atraviesa un grupo en su continua dinámica y transformación, desde que se constituye e inicia su trabajo hasta que se disuelve». Este autor establece que, en lugar de cinco fases fijadas por B. Tuckman (1977), el grupo pasa, generalmente, por tres:



La fase de **nacimiento e inicio** es aquella en la que los miembros se empiezan a conocer y en la que hay una búsqueda de información y de orientación sobre lo que es el grupo y cuáles son sus objetivos. Las personas empiezan a participar tímidamente, puesto que aún no se sabe claramente cuáles son las conductas aceptadas en el grupo e intentan caer bien a los demás. Es un momento en el que cada uno busca su lugar y su conducta está centrada en sí mismo, ya que de momento no hay una estructura de referencia. En esta fase tienen que establecerse las normas por las que se guiará el grupo y ser aceptadas por todos, y la comunicación se caracteriza por ser superficial y sobre temas muy generales.

En la fase de **crecimiento, identificación y desarrollo**, el grupo se va consolidando y aparecen los roles, entre ellos, el de líder. En esta fase hay una tendencia a relacionarse atendiendo a las afinidades que van surgiendo. Se van fijando normas de conducta sobre cómo debe funcionar el grupo, a la vez que se observa un esfuerzo por establecer un clima de colaboración y asumir la tarea colectiva. Este es el inicio de la toma de conciencia de pertenencia al grupo, ya que la conducta deja de estar centrada en uno mismo. Surgen conflictos, pero a la vez el mismo grupo se autorregula y busca las estrategias para resolverlos. La comunicación mejora, se potencia la expresión de todos y gana en profundidad, haciéndose más relevante y fluida.

En la fase de **maduración, integración y cohesión** ya hay una verdadera conciencia grupal; se prima el «nosotros» sobre el «yo», aunque sin anular las individualidades. En esta fase los miembros del grupo tienden a actuar buscando mantener ese sentimiento de integración y de cohesión. Respecto a la tarea, el grupo aumenta su rendimiento y actúa para conseguir sus objetivos eficazmente, y aparece un sentido crítico que favorece la evaluación de los aspectos que hay que mejorar en cuanto a las relaciones y las tareas.

A estas tres fases se puede añadir una cuarta, la de **finalización y desintegración**. Esta solo se produce en los grupos que presentan una temporalidad limitada (por ejemplo, en grupos constituidos para actividades de verano) o en aquellas de temporalidad indefinida que por diversas causas están a punto de finalizar. Esta es una fase de cierre orientada a ultimar esfuerzos para conseguir los objetivos grupales e individuales y a procesar los cambios que conllevará la disolución del grupo.

En conclusión, dado que la dinámica de grupos concibe el grupo como una entidad con vida propia en la que interactúan diversas fuerzas, el coordinador de tiempo libre podrá intervenir a lo largo de su evolución para mejorar las dinámicas relacionales y aumentar la eficacia y productividad.

1.3. Análisis de aptitudes, destrezas, capacidades y actitudes del equipo

El coordinador del equipo de monitores tiene que conocer cuál es el perfil más adecuado que debe poseer el monitor de tiempo libre que vaya a intervenir con niños y jóvenes demostrando competencia profesional. La competencia profesional es la expresión de los conocimientos, aptitudes, capacidades, destrezas y actitudes que permiten desempeñar satisfactoriamente las actividades propias de la profesión.

Las diferentes dimensiones que van a intervenir en la competencia profesional del integrante del equipo de monitores son: aptitudes, capacidades, destrezas y actitudes.

Las **aptitudes** son cualidades personales, cognitivas y emocionales que permiten realizar una tarea con eficacia por tener predisposición natural a ello, mientras que las **destrezas** son habilidades para realizar una actividad a partir de un aprendizaje. La posibilidad real de llevar a la práctica esas aptitudes naturales y destrezas aprendidas hace referencia a las **capacidades**; y las **actitudes** se refieren a la disposición anímica de la persona y a la manera en que está y se muestra ante los demás y la actividad que debe realizar.

Estas dimensiones suelen estar relacionadas entre sí: una persona puede tener una habilidad natural para algo (aptitud) y el entrenamiento en actividades que requieren de esa aptitud no hace sino mejorar esa habilidad innata.



El perfil del integrante de un equipo de monitores de tiempo libre se define por contar con ciertas aptitudes, destrezas, capacidades y actitudes. En primer lugar, sus **aptitudes** pueden ser muy diversas, pero atendiendo a la dimensión a la que afectan, se establecen tres tipos: cognitivas, emocionales y relacionales.

Las **aptitudes cognitivas** son las que se relacionan con la manera de percibir y procesar la información. Entre ellas destacan las siguientes:

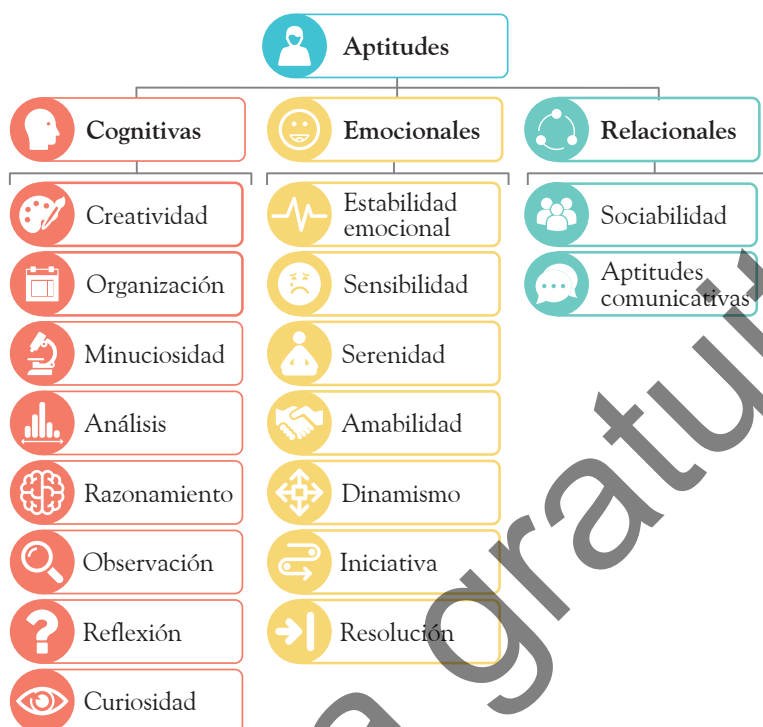
- **Creatividad:** permitirá concebir ideas diversas e interesantes que abrirán un abanico más amplio a la hora de plantear intervenciones. Está muy ligada a la imaginación, o capacidad de representar mentalmente diferentes procesos y resultados, lo que resultará especialmente útil para la planificación de distintas actividades y para la resolución de conflictos.
- **Organización:** aptitud para ordenar mentalmente los pasos que hay que seguir para conseguir el objetivo buscado y los recursos necesarios considerando la temporalización y el espacio. Útil para planificar actividades.
- **Minuciosidad:** aptitud para realizar tareas poniendo cuidado en seguir todos los pasos y buscando la mayor corrección posible. Esta se relaciona con la expresión de una actitud responsable con la tarea que se va a realizar. Útil al planificar, realizar y evaluar la actividad.
- **Análisis:** aptitud para recoger datos e interpretarlos dentro de un contexto considerando las variables que hayan intervenido. El análisis es de utilidad especialmente a la hora de evaluar actividades.
- **Razonamiento:** buena capacidad para extraer conclusiones y relacionar unos conceptos con otros. Esta será especialmente útil para evaluar y tomar decisiones.
- **Observación:** se identifica con sujetos atentos a lo que pasa a su alrededor que les permitirá obtener mucha información del entorno y de las personas para modular su forma de actuar. Aptitud relacionada con la escucha activa que se puede aplicar en el entrenamiento de las habilidades comunicativas y sociales.
- **Reflexión:** aptitud para recapacitar sobre la propia forma de pensar y de actuar, sobre las experiencias vividas y lo observado para extraer conclusiones que puedan ser aplicadas a la práctica profesional.
- **Curiosidad:** relacionada con un interés genuino por todo lo que le rodea, ganas de explorar, de investigar y de aprender.

Las **aptitudes emocionales** están vinculadas con la manera de sentir y procesar las emociones percibidas. Las más importantes para un monitor de tiempo libre son:

- **Estabilidad emocional:** cierta constancia en su forma de sentir y de responder hacia los demás, de manera equilibrada y positiva. Esta característica resulta útil en la resolución de conflictos o ante acontecimientos estresantes que puedan surgir en el transcurso de una actividad como, por ejemplo, responder ante una actitud desafiante por parte de uno de los usuarios.
- **Sensibilidad:** capacidad para identificar los sentimientos que provocan diversas situaciones y aptitud para manejarlos adecuadamente sin reprimirlos ni dejarse arrastrar por ellos. Muy relacionada con la empatía o capacidad de ponerse en lugar del otro.
- **Serenidad:** temperamento tranquilo, calmado. Esta característica innata hace que resulte más fácil gestionar las emociones.
- **Amabilidad:** característica relacionada con el buen trato, amigable, que invite a tratar con la persona y genere simpatía.
- **Dinamismo:** con energía y capacidad para movilizar y motivar a los demás. Esta será una cualidad especialmente útil en la animación de actividades.
- **Iniciativa:** impulso para realizar las tareas que le competen y otras que puedan ser necesarias a partir de una valoración adecuada de la situación. Esta aptitud es útil en la realización de actividades y en la resolución de problemas.
- **Resolución:** aptitud que permite resolver situaciones imprevistas que puedan surgir reaccionando con rapidez y eficacia. La capacidad de resolución está a menudo relacionada con la habilidad de improvisación.

Las **aptitudes relacionales** se identifican con el impulso hacia la interacción y comunicación con otras personas. Entre ellas destacan las siguientes:

- **Sociabilidad:** gusto e interés natural por establecer relación con los demás, conocerlos y comunicarse con ellos. Esta favorecerá todo tipo de tareas grupales porque las actividades de tiempo libre son esencialmente sociales.
- **Aptitudes comunicativas:** facilidad para expresarse de manera verbal y no verbal, e interés por entender y hacerse entender.



En segundo lugar, debido a que las **destrezas** o habilidades son resultado del aprendizaje y conllevan un **entrenamiento**, se puede concluir que cuanto más se practican, más se desarrollan y mejor se realizan. En este sentido se pueden distinguir tres tipos:

- **Animación:** conocer y saber llevar a la práctica satisfactoriamente diversas técnicas de animación como, por ejemplo, talleres manuales, juegos al aire libre y de interior, dinámicas, canciones y bailes, y veladas.
- **Comunicativas y sociales:** saber cómo iniciar una conversación, cómo mantenerla y finalizarla, cómo dar una explicación, cómo animar al grupo en los momentos necesarios, cómo mediar en conflictos, etc. Las habilidades comunicativas y sociales son muy complejas y entre ellas destacan la escucha activa, la asertividad y la empatía¹.
- **Organizativas y de gestión de grupos:** poseer habilidades o capacidades relacionadas con la organización y ejecución de las actividades. Entre estas

¹ La escucha activa, la asertividad y la empatía se explican en el apartado 2.1.2. de la unidad didáctica 2.

destrezas destacan: improvisación, planificación y organización, analítica, resolución de conflictos, y facilidad a la hora de tomar decisiones.

Así, cuantos más recursos personales va desarrollando el monitor como fruto de la experiencia, más soltura adquiere en la habilidad de improvisación, que consiste en reaccionar rápidamente y con eficacia ante situaciones imprevistas. La organización adecuada de los recursos existentes es otra de las habilidades que implica hacer una planificación real y una organización racional, al igual que la habilidad de recoger información sobre lo realizado e interpretarla con el fin de mejorar la práctica profesional (analítica). La resolución de conflictos conlleva considerar todas las variables implicadas, favorecer el diálogo, evitar tomar partido o avivar el conflicto, etc.; y la facilidad a la hora de tomar de decisiones implica saber cómo exponer la información sobre la que hay que decidir, facilitar el análisis objetivo, valorando pros y contras, y favorecer el consenso.

En tercer lugar, en cuanto a las **actitudes**, al estado de ánimo con el que el monitor se debe mostrar ante los demás y hacia la tarea, destacan las siguientes:


- **Flexible:** buena disposición para adaptarse a diversas situaciones, personas y cambios que puedan surgir.
- **De apertura:** deseo de conectar con el otro y con otras realidades, de conocer nuevas ideas y de considerar diferentes opciones vitales.
- **Respetuoso:** considerado con los demás.
- **Proactivo:** decide libremente cuáles son sus objetivos y trata de generar las condiciones apropiadas para conseguirlos.
- **Optimista:** se centra en observar los aspectos positivos de las personas y las situaciones.
- **Participativo:** disposición a participar activamente y no limitarse a observar.
- **Responsable:** cumple con sus obligaciones y tareas encomendadas realizándolas competentemente y con implicación.
- **Cooperativo:** mantiene una actitud de cuidado hacia los demás, les ayuda y colabora con ellos para que consigan sus metas personales y para alcanzar conjuntamente los objetivos grupales.

Por último, las **capacidades** (posibilidad real de activar los conocimientos, aptitudes, destrezas y actitudes necesarias) que debe tener un monitor de tiempo libre se pueden agrupar en dos tipos:

- **Físicas básicas:** fuerza, velocidad y coordinación le permitirán al monitor realizar todas las tareas necesarias para desempeñar su trabajo. Aunque las exigencias físicas no serán las mismas para un monitor que desarrolle actividades deportivas que para uno de manualidades, en ambos casos será preciso cumplir con unos mínimos adecuados que le permitan desempeñar sus tareas.
- **Intelectuales básicas:** percepción, atención, memoria y razonamiento permitirán al monitor de tiempo libre percibir la realidad adecuadamente, interpretarla y comprenderla para poder planificar y desarrollar el trabajo que debe realizar.

Todas estas variables describen un perfil de monitor de tiempo libre ideal, pero es muy difícil encontrar a una persona que las reúna todas. En este sentido, destaca el concepto de «complementariedad», que implica que unos monitores destacarán en unas aptitudes, destrezas y capacidades, y otros en otras.

La posibilidad de que un monitor aporte al trabajo grupal sus aptitudes y habilidades propias, que quizá otros no tienen, le permite crecer y seguir mejorando en esas áreas, además de tener importantes repercusiones para la propia autoestima y de favorecer sentimientos positivos y de cohesión hacia el grupo. La posibilidad de identificar las propias áreas de mejora y observar los puntos fuertes de los demás permite aprender de ellos y poco a poco ir incorporándolo a la práctica profesional.



Pedro y Nerea son los dos monitores que desarrollan la actividad «Creatividad manual» que organiza la Asociación Carambel los viernes por la tarde con niños y niñas de entre 10 y 12 años. Pedro es muy dinámico y creativo. Se le dan especialmente bien los talleres manuales, continuamente se le ocurren nuevos talleres que hacer con los chavales y tiene una gran habilidad para ello. En cambio, Nerea es más tranquila y aunque los talleres manuales no se le dan muy bien, tiene un don especial para conectar con los chavales, escucharlos y hablar con ellos.



Tanto Pedro como Nerea son necesarios para el grupo porque cada uno aporta un valor especial y puede enseñar al otro a mejorar en las habilidades que tiene menos desarrolladas. La manera de enseñar puede ser formal o informal: Pedro puede hacer unas sesiones de formación para enseñar recursos de manualidades a Nerea y otros compañeros, o puede observar a Nerea durante la actividad para ver qué estrategias utiliza con los niños (mirada, frases de aproximación, uso de la voz, etc.).

El coordinador del equipo de tiempo libre debe conocer cuáles son las características de cada uno de sus miembros, sus fortalezas y debilidades, y ver de qué manera se complementan. En el caso de que el coordinador necesite incorporar nuevos monitores, tiene que considerar qué rasgos supondrían una aportación de valor para el grupo.

Aparte de considerar la complementariedad, hay una característica esencial que influye en el desempeño de las aptitudes, destrezas, capacidades y actitudes reseñadas. Además de tener los conocimientos y los recursos para hacer algo, hay que querer hacerlo. Este «querer» está vinculado al concepto de «motivación», que es uno de los elementos que influyen en la dinámica de los grupos.

Es fundamental que el monitor esté motivado para la actividad que va a realizar, puesto que el trabajo en el tiempo libre con niños y jóvenes es intensa física y emocionalmente.

Cuando una persona forma parte de un equipo entran en juego sus motivaciones personales, es decir, lo que busca satisfacer con la pertenencia al grupo. Estas pueden ser muy variadas en función de cada persona: conocer gente y hacer amistades, percibir una remuneración, aportar a la comunidad, etc. En cualquier caso, una de las motivaciones imprescindibles de todo monitor debe ser el gusto por el trabajo que va a realizar, que se correspondería con la vocación. Cuando una persona realiza una actividad que es satisfactoria y plena para sí misma, se siente completa y desea aportar lo mejor de sí y continuar mejorando cada día. Esto aporta al grupo un valor especial difícil de cuantificar.

1.4. Dinámicas de cohesión grupal adecuadas a la realidad y nivel de evolución del grupo

Una de las características fundamentales de los grupos es la interacción entre sus miembros. A partir de ella se genera un sistema de relaciones y normas

consensuadas, una cultura de grupo que ofrece cierta uniformidad y aporta un marco referencial de modo que todos los miembros saben a qué atenerse. Esta estructura que todos conocen y aceptan favorece el sentimiento de pertenencia al grupo, es decir, la cohesión.

La cohesión es la fuerza que mantiene unidos a los miembros de un grupo y se retroalimenta con la tendencia a intentar seguir unidos. No es una cualidad estática que se mantiene inamovible una vez alcanzada; es una energía que se genera a partir de las relaciones establecidas entre los miembros y tiende a propiciar acciones que mantienen esa cohesión. Por ejemplo, un grupo de monitores en el que hay buenas relaciones y cohesión entre sus miembros, espontáneamente realizará actividades que mantienen esa unidad como encuentros fuera del entorno de trabajo, cenas, etc.

Hay diversos **factores que influyen en la cohesión grupal** y se pueden agrupar en internos y externos.

Por un lado, los **factores internos** son propios del grupo. Algunos ejemplos son: la afinidad personal que hay entre sus miembros, la existencia de objetivos comunes, la existencia de una cultura de grupo, una historia compartida, un sistema de normas y valores, los éxitos alcanzados, la satisfacción de las necesidades individuales y la permanencia en el tiempo.

Por otro lado, los **factores externos** son aquellas variables que rodean al grupo y que tienden a acentuar la percepción que este tiene de sí mismo como una entidad bien diferenciada. Un factor externo es cómo es valorado socialmente un grupo en la comunidad en la que se encuentra. En grupos muy bien valorados y en grupos muy criticados la cohesión interna tiende a aumentar. Otro factor externo es la existencia de una dependencia jerárquica de una entidad más grande; por ejemplo, el equipo de monitores de 3 a 6 años que forma parte de una asociación de tiempo libre más grande tiene mayor sensación de unidad entre sí que con el resto de los monitores de la asociación.

La cohesión del grupo no solo influye en la calidad de las relaciones que se establecen entre sus miembros y en el deseo de mantenerlas, sino también en la productividad del grupo, de manera que los más cohesionados suelen realizar mejor las funciones asignadas.

Dada la importancia de la cohesión no solo para el mantenimiento del grupo como tal, sino para mejorar su eficacia en la tarea, es importante ser consciente de su existencia y llevar a cabo acciones específicas para trabajarla. Para