

# TUTORÍA DE GRUPOS

## MANUAL PARA TUTORÍA DE GRUPOS EN PROGRAMAS DEL IAAP

Autora: Ana Sánchez Núñez



**Junta de Andalucía**

Consejería de la Presidencia,  
Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



# **MANUAL PARA TUTORÍA DE GRUPOS EN PROGRAMAS DEL IAAP**

Autora: **Ana Sánchez Núñez**

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

SEVILLA - 2021

MANUAL PARA TUTORÍA DE GRUPOS  
EN PROGRAMAS DEL IAAP

© 2021. INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.



Edita: INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.  
[www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica)

Diseño y maquetación: Imprenta Flores.  
Imprime: Servicio de Publicaciones y BOJA.

ISBN: 978-84-8333-7240  
Depósito Legal: SE 1546-2021

INTRODUCCIÓN. . . . .	9
Estructura del manual. . . . .	10
Glosario de iconos. . . . .	12
MÓDULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN PROGRAMAS REFERENTES. . . . .	15
1.1. La tutoría de grupos . . . . .	17
1.2. Programas referentes. . . . .	19
1.3. Otros servicios del IAAP. . . . .	21
MÓDULO 2. PROTAGONISTA PRINCIPAL: EL GRUPO. . . . .	25
2.1. Definición y clasificación. . . . .	27
2.2. Etapas y estructura. . . . .	33
2.3. Las personas integrantes del grupo. . . . .	38
MÓDULO 3. ESENCIA DE LA INTERACCIÓN HUMANA: LA COMUNICACIÓN. . . . .	45
3.1. Proceso y elementos básicos. . . . .	47
3.2. Modalidades. . . . .	50
3.3. Barreras. . . . .	54
3.4. Elementos facilitadores. . . . .	56
3.5. Recomendaciones para una comunicación eficaz. . . . .	63
MÓDULO 4. ROL FACILITADOR: LA TUTORÍA . . . . .	67
4.1. El rol tutor. . . . .	69
4.2. Funciones. . . . .	71
4.3. Competencias claves. . . . .	74
4.4. Liderazgo orientado al grupo. . . . .	77
MÓDULO 5. CAJA DE HERRAMIENTAS: LOS RECURSOS . . . . .	81
5.1. Tiempo y espacio: planificación. . . . .	83
5.2. Técnicas grupales. . . . .	87
5.3. Tecnología al servicio de la tutoría. . . . .	103
5.4. Documentos de apoyo. . . . .	107
MÓDULO 6. CATÁLOGO ABIERTO: CONTENIDOS TRANSVERSALES . . . . .	113
6.1. Ambigüedad o posibilidades infinitas. . . . .	115
6.2. Selección de la temática de interés. . . . .	116
6.3. Posibles contenidos. . . . .	117
Para ampliar... . . . .	144



## INTRODUCCIÓN

Los materiales didácticos son componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje, cuya producción es un proceso complejo con implicaciones de la pedagogía, la psicología, el diseño gráfico, entre otras áreas.

Entendemos por materiales didácticos aquellos instrumentos que utilizan medios impresos, visuales, orales, tecnológicos, para servir de apoyo al desarrollo de los contenidos formativos y al logro de los objetivos de aprendizaje.

En este caso, se trata de materiales escritos cuya función es apoyar la actividad docente en la acción formativa presencial de "Tutoría de Grupos".

Por lo novedoso del enfoque que propone el IAAP con las tutorías grupales, existe poca documentación de referencia o de consulta sobre el tema que nos ocupa (más allá de literatura sobre tutoría en el ámbito educativo, en las etapas Primaria y Secundaria).

Por tanto, la elaboración de estos materiales ha conllevado un proceso de reflexión y clarificación previo, con respecto a las decisiones temáticas, en el que la creatividad ha tenido un lugar destacado. Es por ello que la organización resultante es, básicamente, producto del criterio de la autora, basado en su bagaje con grupos diversos.

No se trata de un manual cerrado y altamente estructurado, dada la función auxiliar mencionada; el componente central de esta formación será la interacción grupal del alumnado. Con este material se aporta una base objetiva y organizada de los contenidos esenciales, permitiendo un uso flexible por parte de docente y alumnado.

## Estructura del manual.

Como refleja el índice, abordaremos los elementos claves para llevar a cabo la Tutoría de grupos:

**Módulo 1. Contextualización: Programas referentes.** El primer apartado se centra en describir con detalle la tutoría de grupos: definición, finalidad y aplicaciones. Una vez compartido el significado del título de esta formación, se resumen los programas del IAAP donde se van a desarrollar las tutorías grupales, que actualmente son el Programa de Líderes emergentes y el de Formación de Acceso y Acogida. Se hace referencia a otros servicios del IAAP, como el Plan de Formación anual.



### Módulo 2. Protagonista principal: El Grupo.

Elemento clave de la Tutoría de grupos, por definición, y, por tanto, de este manual. El grupo es el centro de esta novedosa iniciativa del IAAP, y es un agente activo y colectivo. Este primer módulo arranca con la definición, clasificaciones, etapas de su desarrollo, desde las principales teorías de psicología social, para centrarnos, luego, en las características de las personas que integran los grupos a los que vamos a tutorizar.



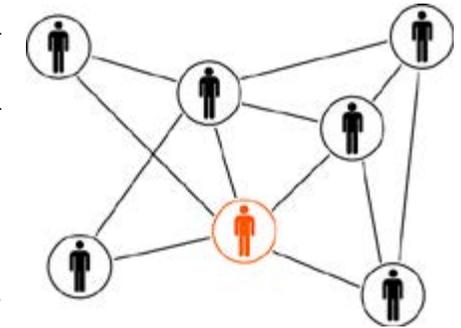
### Módulo 3. La esencia de la interacción humana: La Comunicación.

Como base de las relaciones interpersonales, haremos un recorrido que comienza con el proceso comunicativo y sus componentes, las barreras y facilitadores de dicho proceso dinámico, las diferentes modalidades de comunicación y sus aplicaciones en la Tutoría

de grupos. Cierra este módulo una serie de recomendaciones para lograr una comunicación eficaz.

### Módulo 4. Rol facilitador: La Tutoría.

La persona tutora escucha, focaliza y dinamiza talentos, motivaciones, inquietudes, emociones. Es un rol que facilita relaciones interpersonales eficaces, basadas en el respeto y la confianza, generando un escenario de colaboración grupal hacia intereses comunes, relacionados con el desempeño profesional, y alineados con los valores de la Administración Pública, como organización. En este módulo se describen sus funciones y competencias claves.

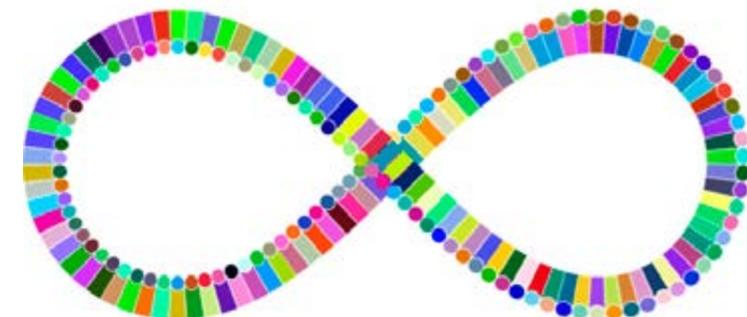


### Módulo 5. Caja de herramientas: los Recursos.

Este bloque temático engloba diferentes bloques más específicos, podemos considerar el símil de la caja de herramientas, como el conjunto de estrategias, técnicas y materiales de apoyo necesarios para ejercer el rol tutor. Son recursos fundamentales la planificación, las técnicas grupales, las aplicaciones digitales, el registro de información, etc.

### Módulo 6. Catálogo abierto: Los contenidos transversales.

Cada grupo decide en cada momento qué tema transversal le interesa trabajar desde el enfoque planteado, un modelo colaborativo de aprendizaje, donde cada participante aporta y donde el grupo relaciona, discute, profundiza y elabora sus conclusiones, en línea con las situaciones o aspectos de sus respectivos contextos. Dichos contenidos pueden mantenerse, o plantear uno diferente para cada sesión de tutoría. Lo importante es que sean consensuados y planificado su abordaje de forma grupal. En este módulo haremos un repaso de temáticas posibles: aprendizaje permanente, trabajo en equipo, gestión emocional, resolución de problemas, aunque las posibilidades son infinitas, de ahí la primera parte del título.



## Glosario de iconos.

La finalidad de este manual es proporcionar un documento de apoyo a las personas que desean formarse como tutoras de grupos, usando un estilo directo, didáctico y ameno. Cada módulo incluye ilustraciones, tablas, así como recuadros identificados con diferentes iconos, para facilitar la asimilación de contenidos. A continuación, describimos su significado:



Cada módulo comienza con un **esquema**, representado por este símbolo.



El libro hace referencia a la **terminología** (conceptos, origen etimológico)



Son **enlaces** con un sitio interesante en internet (video, blog, noticia, etc.)



La lupa sugiere una búsqueda activa de **información** en la red.



El lápiz simboliza la realización de **actividades** por parte del alumnado



Frase o **cita** relacionada con un determinado tema.



Esta carpeta cierra cada módulo, **resumiendo** los aspectos más relevantes.

Finaliza la obra con algunas propuestas para continuar profundizando en los contenidos abordados: las referencias **para ampliar** información y recursos, se distribuyen en tres bloques.



### Leyendo.

Algunos libros con temáticas afines a los contenidos formativos. Las bibliografías existentes son amplísimas. Lo complicado es hacer una selección.



### Navegando.

Enlaces a sitios web que aportan recursos interesantes para la tutoría de grupos. Sobra decir que los buscadores en internet añadirán infinitas sugerencias.



### Visionando.

Videos de corta duración con mensajes audiovisuales significativos. También se incluyen títulos de películas que, aunque parcial o indirectamente relacionadas, invitan a la reflexión sobre actitudes, valores, situaciones vinculadas, en cierta medida, con la formación que nos ocupa.

Para cerrar esta introducción, recordar que los **materiales didácticos**, escritos o multimedia, son sólo un **vehículo** para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

Los **elementos principales** en los procesos de enseñanza son el **rol docente**, en interacción atenta y constante con el **alumnado**, compuesto por un grupo de personas motivadas y adultas, que buscan el desarrollo profesional a través de la formación, aportando a dicho proceso experiencias, ideas, competencias, que enriquecen y superan las aportaciones del mejor manual editado.

Aprovecho para manifestar mi profundo **agradecimiento** a todos los **grupos** con los que he trabajado y de los que tanto he aprendido.

También confío en que esta obra resulte útil a las personas que la utilicen. Su elaboración ha supuesto un reto y una satisfacción para la autora, así como para las personas que han colaborado y la han hecho posible ¡Gracias!

# MÓDULO 1.

## CONTEXTUALIZACIÓN

### PROGRAMAS REFERENTES



#### 1.1. La tutoría de grupos

Definición  
Finalidad  
Puesta en marcha

#### 1.2. Programas referentes

Líderes Emergentes  
Formación de Acceso y Acogida

#### 1.3. Otros servicios del IAAP

## 1.1. La tutoría de grupos

Este manual recoge los contenidos teóricos y prácticos esenciales sobre la Tutoría de grupos.

Al leer el título, es muy probable que surjan preguntas del tipo: ¿Qué es exactamente la tutoría de grupos? ¿Dónde se desarrolla y para qué? ¿A quién va dirigido el manual?

En este primer módulo, vamos a responder a esas preguntas.

### **Definición.**

La tutoría de grupos es un proceso de acompañamiento, basado en estrategias de análisis de las vivencias y la reflexión sobre el desarrollo profesional, ligado a programas concretos.

### **Finalidad.**

Potenciar, por un lado, su sentido de comunidad, a través de la creación de un espacio de comunicación, discusión y aprendizaje colaborativo y, por otro, el desarrollo profesional de las personas que integran el grupo.

A través de este acompañamiento grupal, las personas podrán establecer vínculos, tanto con la persona tutora, como con el resto de participantes en el Programa donde se ubica la tutoría de grupo, así como impulsar su desarrollo profesional.





### Puesta en marcha.

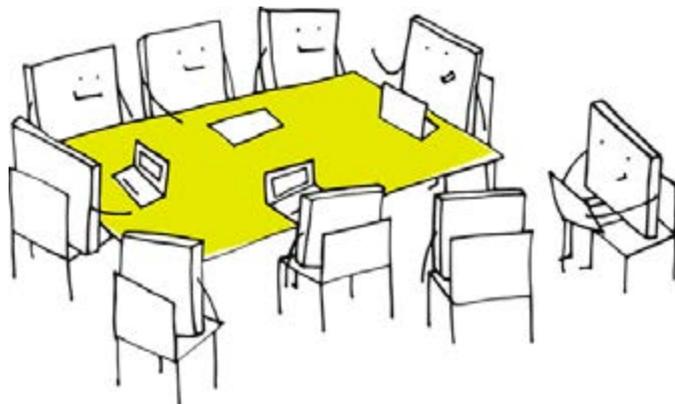
El IAAP pone en marcha la tutoría de grupos en 2019, en dos programas (Líderes Emergentes y Formación de Acceso y Acogida), planteada la conveniencia de contar con el apoyo de personas tutoras/referentes para las participantes en ambos programas.

La tutora o tutor de grupos será personal público de la Junta de Andalucía con interés y motivación por ejercer el rol tutor. Por ejemplo, personas que hayan participado en ediciones anteriores de Líderes Emergentes, formadoras/es de la Escuela de Acceso y Acogida, mentores/as, sin excluir otros perfiles.

Desde una perspectiva holística de las ideas expuestas, la persona tutora organiza actividades, evalúa y dinamiza al grupo en torno a temas de interés común, ya que su objetivo es favorecer la creación y desarrollo del grupo, acompañarlo y orientarlo en un clima de confianza y respeto, para que el propio grupo y su evolución, contribuyan al desarrollo personal y profesional a través de la interacción social.

Podríamos describir a la persona tutora como una profesional con entrenamiento en competencias emocionales y sociales, y en dinámicas grupales, que contribuye a que las personas participantes actúen de forma respetuosa y participativa; promueve la asertividad, la gestión emocional, el comportamiento ético, a través de un proceso experiencial, basado en modelos colaborativos, todo ello orientado a logros personales y organizacionales.

La Tutoría de grupos se realiza a través de sesiones presenciales periódicas, previamente consensuadas (duración, fechas, lugar) con el grupo, durante el desarrollo del programa al que apoya (o la que se establezca).



### 1.2. Programas referentes.

La Junta de Andalucía tiene la voluntad de vertebrar la organización informal, de estrechar lazos de complicidad con sus profesionales y, por tanto, trabaja para reconocer, aprovechar y potenciar su talento.

Aprecia a las personas por su aporte de valor al servicio de la Administración Pública y su compromiso con la ciudadanía y por eso quiere invertir en el desarrollo de las capacidades y competencias de esas personas, consciente de que son su principal activo.

Una de las líneas de trabajo para llegar a este objetivo es la formación y el aprendizaje.

“La finalidad del plan de formación es colaborar en el desarrollo profesional de las personas al servicio de la Administración Pública, así como a la transformación digital y la mejora en la calidad de los servicios prestados”

Web del IAAP

### Líderes Emergentes.

La Junta de Andalucía, a través del Instituto Andaluz de Administración Pública, lleva años ofreciendo Formación para la Dirección basada en competencias, pero, hasta hace poco, esta formación iba dirigida a personas que ya ocupaban puestos de dirección pública.

Es necesario extender esta formación a personas que en un futuro puedan incorporarse a la dirección pública, adelantándose a necesidades futuras, de manera que, quienes puedan tener inquietudes por acceder al desempeño de puestos directivos, tengan ya desarrolladas las competencias genéricas que se requieren para ejercerlos. Además, todas esas competencias, más allá de ser importantes para el ejercicio de la dirección formal, son muy convenientes para el ejercicio del liderazgo informal que pueden desarrollar todas las personas de una organización.

El Programa de Líderes Emergentes se puso en marcha en 2016, para formar a las personas empleadas públicas de la Junta de Andalucía con un alto potencial para el ejercicio de las funciones propias de la dirección pública, identificándolas previamente. Con ello se pretende reconocer y desarrollar el talento de las personas, implicándolas en la misión, visión y valores de nuestra Administración Pública.



Con el término **emergente**, que proviene del verbo latino *emergere*, se define aquello que brota o sale a la superficie.

### Formación de Acceso y Acogida.

Por otra parte, el Programa de Formación de Acceso y Acogida, iniciado en 2018, tiene como doble finalidad, por un lado, facilitar el proceso para que las personas que se incorporan a la administración se sientan incluidas a través de una metodología efectiva, y por otro, conseguir que, a través de un proceso de aprendizaje y un acompañamiento, contribuyan activamente al cambio de la organización de la Junta de Andalucía tomando como base un modelo de administración innovadora.

Se trata de facilitar la incorporación, a sus puestos de trabajo, del personal funcionario, seleccionado en los diferentes procedimientos selectivos, como parte del capital humano de la Administración andaluza, de manera que conozca sus funciones y tareas, así como los valores y la cultura de la Administración en la que ingresa, lo cual revertirá en un mayor compromiso con el servicio público y con la calidad con la que se presta.



Los Objetivos de dicha formación son:

- Desarrollar habilidades profesionales que requiere el personal público del siglo XXI a través de un primer contacto con herramientas de trabajo colaborativo, competencias digitales, innovación, gestión del conocimiento, evaluación de políticas públicas, liderazgo, construcción del propio entorno personal de aprendizaje, etc.
- Desarrollar el sentido de pertenencia a la organización a través del conocimiento de su misión y valores.
- Conocer herramientas para el trabajo en red.
- Desarrollar la cultura de la acogida en el seno de la Administración Pública.

Además de la parte formativa de estos Programas, que cada persona debe realizar de modo individual, es necesario contar con el apoyo de personas tutoras que acompañen al grupo. La tutoría grupal facilitará el enriquecimiento permanente y mutuo entre todas las personas participantes y entre éstas y la persona tutora.

El proceso de acompañamiento grupal se plantea como un formato diferente, cuyas peculiaridades hacen aconsejable una formación previa, en la que se establecen unos contenidos, reunidos en este manual, con el propósito de brindar a las personas al frente de la tutoría, herramientas para un desempeño eficaz.

Una vez descritos ambos programas, estableceremos la metodología a seguir para incorporar la tutoría de grupos: un proceso de acompañamiento, que necesita disponer de personas formadas para ejercer el rol tutor.



Elabora un **listado con las preguntas** que te plantees tras leer esta contextualización de la tutoría de grupos.

### 1.3. Otros servicios del IAAP.

El Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) desarrolla numerosos programas y proyectos relacionados con diversas áreas de intervención: Formación; Selección y Acogida; Fomento de la Innovación; Evaluación de Políticas Públicas; Gestión del Conocimiento; Desarrollo de competencias Profesionales, Co-Creación; Trabajo Colaborativo; y Calidad.



### Plan de Formación Anual.

Los Planes de Formación que anualmente se diseñan e implementan desde el IAAP, refuerzan, a través diferentes acciones formativas, la implicación de aquellas personas interesadas en transformar y fortalecer la Administración desde dentro mediante el trabajo colaborativo, potenciando la identificación y gestión del talento y del conocimiento propio, a través de diferentes programas y estrategias. Responden a finalidades estratégicas como las siguientes:

1. Lograr una organización que trabaje de modo innovador centrada en la colaboración, creando metodologías y espacios participativos de aprendizaje permanente.
2. Propiciar la mejora organizacional a través del desarrollo de competencias directivas y de la gestión por objetivos.
3. Mejorar los procesos de transformación digital de las administraciones públicas a través de la capacitación de las personas de la organización.



Localiza la Resolución del Instituto Andaluz de Administración Pública, por la que se publica el **Plan de Formación vigente** e identifica las acciones formativas más alineadas con tus intereses profesionales.

### Embajadoras y Embajadores del Conocimiento.

La red de Embajadoras/es del Conocimiento es un programa que se inicia en mayo de 2017, con la idea de establecer una red de personas colaboradoras del IAAP para implantar proyectos de Gestión del Conocimiento en la Junta de Andalucía.

Las actividades a realizar por este colectivo serían:

- Reflexionar conjuntamente sobre la Gestión del Conocimiento en la organización, los problemas a resolver y proponer soluciones.
- Prospectiva y actualización permanente de conocimientos (Benchmarking). Qué hacen otros y qué podríamos aplicar en nuestra organización.
- Puesta en marcha de iniciativas y proyectos de Gestión del Conocimiento para toda la Junta de Andalucía.
- Proponer formación permanente en este nuevo ámbito de la Gestión del Conocimiento, tanto para la propia Red de Embajadoras/es, como para el resto de la organización.



Blog de Gestión del Conocimiento:  
<https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/gestiondelconocimiento/>

### Mentoría de Equipos.

Se ofrece servicio de Mentoría de Equipos o Unidades para aquellas que desean utilizar técnicas de coaching para el desarrollo de equipos de trabajo, resolver conflicto y avanzar en funciones colaborativas. Este servicio es prestado por personas mentoras que ya cuentan con más de tres años de experiencia y/o han realizado la formación de Mentoría Coach.

Los objetivos son:

- Apreciar las similitudes y diferencias entre el coaching individual y el de equipos.
- Trabajar situaciones grupales.
- Poner en práctica estrategias para el diagnóstico grupal.
- Aprender a identificar y a solucionar los conflictos del grupo.
- Aprender técnicas y habilidades para hacer coaching a un equipo.



### Comunidades de Prácticas.

Las comunidades de práctica suponen la creación de un grupo profesional que, de forma voluntaria, crea entornos colectivos de aprendizaje y construcción de conocimientos y respuestas basadas en compartir, a partir de la interacción organizada y autogestionada por sus miembros.

Generalmente necesitan de una herramienta tecnológica para permitir el contacto no presencial. Deben surgir de una necesidad imperiosa de un grupo de profesionales y permiten la construcción de productos o entregables concretos. El IAAP ha impulsado un proceso de constitución de Comunidades de Práctica en diversas Consejerías y Delegaciones Territoriales.



Haz una lectura atenta del **Catálogo de Servicios** del IAAP, selecciona una temática y amplía información en la red.



La **tutoría de grupos** es un proceso de acompañamiento, basado en estrategias de análisis de las vivencias y la reflexión sobre el desarrollo profesional, ligado a programas concretos.

Su **finalidad** es doble: potenciar el sentido de comunidad, a través de la creación de un espacio de comunicación, y el desarrollo profesional de las personas que integran el grupo, mediante un trabajo colaborativo.

La tutora o el tutor de grupos será **personal público** de la Junta de Andalucía con interés y motivación por ejercer el rol tutor.

Se aplica a:

El Programa de **Líderes Emergentes**, puesto en marcha en 2016, para formar a las personas empleadas públicas de la Junta de Andalucía con un alto potencial para el ejercicio de las funciones propias de la dirección pública, identificándolas previamente. Con ello se pretende reconocer y desarrollar el talento de las personas, implicándolas en la misión, visión y valores de nuestra Administración Pública.

El Programa de **Formación de Acceso y Acogida**, iniciado en 2018, pretende facilitar el proceso para que las personas que se incorporan a la administración se sientan incluidas a través de una metodología efectiva, y conseguir que contribuyan activamente al cambio de la organización de la Junta de Andalucía, tomando como base un modelo de administración innovadora.

Entre **otros servicios del IAAP** relacionados con el desarrollo profesional y organizacional, se encuentra el Plan de Formación Anual, Embajadoras/es del Conocimiento, Mentoría de Equipo y Comunidades de Prácticas.

# MÓDULO 2.

## PROTAGONISTA PRINCIPAL: EL GRUPO



### 2.1. Definición y clasificación

**Definición de Grupo**

**Clasificaciones y tipología**

**Proceso de creación  
Tipos de grupos**

### 2.2. Etapas y estructura

**Evolución de un grupo**

**Estructura**

**Roles grupales**

### 2.3. Las personas integrantes del grupo

**Características personales**

**Características organizacionales**

**Diversidad**

## 2.1. Definición y clasificación.

### Definición de Grupo.

Los contenidos conceptuales generales sobre grupos son importantes como andamiaje de otros aprendizajes, especialmente en cuanto a cómo abordamos nuestro rol tutor.

El estudio de los grupos ha sido principalmente realizado por la psicología social. Como seres humanos que somos, formamos parte de distintos grupos. Estos grupos poseen una estructura de elementos interdependientes compleja, por lo que existe la necesidad de conocer cómo se interviene en ellos, partiendo de la definición de grupo y analizando sus características.

“Grupo” es un conjunto de dos o más personas en interacción social frecuente, fundamentalmente orientado al logro de un objetivo común. Sus miembros responden a una conducta basada en una serie de normas y valores que ellos mismos han creado o modificado y que les diferencia de otros organismos sociales.

A grandes líneas, un grupo suele estar formado por pocas personas, para que cada una pueda percibir a las demás en forma individual y exista una relación recíproca.





Las principales **características** que suelen presentar los grupos son las siguientes:

- ✓ **Dinamismo.** Sus integrantes interactúan frecuentemente mediante relaciones interpersonales intensas.
- ✓ **Interdependencia.** Se establecen roles, liderazgos, posiciones y responsabilidades dentro del grupo.
- ✓ **Normas.** Establecimiento y aceptación. Los grupos poseen su propio código, ciertas pautas de comportamiento que regulan la relación entre sus miembros.
- ✓ **Sentimiento de cohesión.** Existe una unión entre los componentes del grupo, la cual permite desarrollar una percepción de unidad.
- ✓ **Conciencia grupal.** Está relacionada con la característica anterior, que hace referencia al sentimiento de pertenencia al grupo, es decir, sus miembros se sienten identificados con el grupo del que forman parte.
- ✓ **Identidad social.** Los miembros de un grupo se perciben, definen y valoran como grupo, es decir, comparten una identidad común. Sus integrantes esperan que otras personas ajenas los reconozcan como grupo.

“ *Si quieres ir rápido, ve solo.  
Si quieres llegar lejos, ve acompañado.* ”

Proverbio africano

### Clasificaciones y tipología.

Proceso de creación.

A lo largo de nuestra vida formamos parte de distintos grupos (familia, escuela, grupos de iguales...) y, para relacionarnos e integrarnos con todos ellos, y sentirnos miembros de los mismos, aprendemos y asimilamos una serie de habilidades, destrezas, normas y costumbres.

Esto es lo que conocemos como proceso de socialización, que puede ser primaria y secundaria:

**Socialización primaria.** Se da en el seno de la familia. Es la socialización más importante, puesto que supone la adquisición de los primeros aprendizajes (normas, valores, costumbres) que contribuirán a la formación de la personalidad futura. Se caracteriza por una fuerte carga afectiva.

**Socialización secundaria.** Tiene lugar cuando el individuo entra en contacto con el resto de los grupos sociales (escuela, grupo de iguales) que se caracterizan por ser más amplios, con menor carga emocional y afectiva, y son representantes de valores y estilos sociales.

Por lo tanto, el proceso de socialización favorece la adquisición de los valores, normas, costumbres, roles, conocimientos y conductas que la sociedad considera y exige como aceptables.



Busca información sobre **Eleanor Maccoby**:

Una de las psicólogas más influyentes del siglo XX, conocida por sus investigaciones sobre el desarrollo social infantil, desempeñó un papel importante en nuestra comprensión actual de la socialización.

Asimismo, el proceso de socialización va unido a los procesos de cognición social, que hacen referencia a nuestras capacidades mentales, a cómo nos afectan estas capacidades en los contextos sociales en los que nos desenvolvemos y a cómo influyen en la manera de comportarnos; tienen que ver con nuestra forma de actuar de forma eficaz en los grupos.

Dentro de estos procesos de cognición, cabe destacar:

- a) **Esquemas sociales.** Las personas almacenamos la información a través de diferentes estructuras cognitivas. Estos esquemas son las representaciones mentales organizadas sobre el conocimiento o la conducta de diversas situaciones, procesos, acciones y acontecimientos de la realidad y son esenciales para adaptarse adecuadamente al medio y para orientar el comportamiento.



**Efecto Pigmalión**, un ejemplo clásico de “esquema social”

Así denominaron Robert Rosenthal y Leonor Jacobson el resultado del experimento que realizaron en una escuela californiana, en 1968.



b) Percepción social. Se da en las interacciones que establecemos con los demás y podríamos definirla como toda aquella información que nos llega del medio y tiene que ver con la forma en que seleccionamos, procesamos e interpretamos dicha información. La percepción social está relacionada con el sentimiento de pertenencia a un grupo, como miembro de dicho grupo y como individuo que lo compone, es decir, no solo tiene que ver con que el individuo sienta que pertenece a un grupo, sino que además, los demás miembros le reconozcan como parte del mismo.



c) Motivación social. Proceso que impulsa a los individuos a comportarse de una determinada manera. La motivación social está estrechamente relacionada con el deseo de conseguir las metas y objetivos del grupo, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual, y es la que nos hace comportarnos de una u otra manera. La motivación, uno de los temas más estudiados en psicología, es una poderosa fuerza psicológica que evita el desánimo, el decaimiento y el abandono por parte de los componentes de los grupos.

Tipos de grupos.

Los grupos pueden clasificarse atendiendo a diversos criterios, como son el nivel de formalidad, el tamaño, el carácter temporal, entre otros. De ahí que usemos el plural: clasificaciones.

Conectando con los procesos de socialización citados anteriormente, los grupos pueden ser de dos tipos según el **origen**:

**Grupos primarios.** Suelen estar compuestos por un número reducido de miembros, lo que posibilita intimidad y el establecimiento de fuertes vínculos afectivos. En estos grupos existe una fuerte solidaridad, cohesión e identificación entre sus miembros. Su función como agentes socializadores es ser transmisores de normas y facilitadores de identidad e integración social de los individuos que forman parte de ellos. Estos grupos suelen ser pequeños, tienen tendencia a permanecer en el tiempo y son de carácter informal. Ejemplos: la familia, el grupo de clase, amistades, vecindad, etc.

**Grupos secundarios.** Lo que define a un grupo secundario es que su formación siempre obedece a un fin específico. Las relaciones que mantienen los individuos en este tipo de grupos son menos intensas que en los primarios. Estos grupos suelen ser de mayor tamaño y de carácter formal. Ejemplos: asociaciones, sindicatos, corporaciones, empresas, etc.

En función del **carácter temporal**, los grupos se dividen en:

**Grupos permanentes.** Su existencia se mantiene durante largos periodos de tiempo, o al menos son concebidos o percibidos como grupos estables, tanto por los miembros que los componen como por personas ajenas a ellos. Ejemplos: familia, comunidad vecinal, colegas de trabajo, etc.

**Grupos temporales.** Existen con el objetivo de realizar una tarea, proyecto o actividad concreta. Una vez cumplida su función o alcanzado su objetivo, el grupo desaparece. Ejemplos: un grupo de trabajo, un equipo de fútbol, una clase, etc.

Atendiendo al **tamaño**, los grupos pueden ser:

**Grupos pequeños.** Generalmente, se considera un grupo pequeño aquel cuyo número de miembros varía entre 2 y 20 aproximadamente. En estos grupos es posible la interacción cara a cara. Ejemplos: amistades, familia directa, etc.

**Grupos grandes.** Son los grupos de más de 20 miembros, aproximadamente. Constituirían los denominados grupos sociales. Ejemplo: una clase, habitantes de una ciudad, etc.

En función del nivel de **formalidad**, los grupos se clasifican en:

**Grupos formales:** son los que se forman deliberadamente y el comportamiento de sus miembros está dirigido hacia las metas de la organización. Están compuestos por una estructura y una jerarquía bien definida. Ejemplos: grupos de trabajo, grupos de acción social, etc.

**Grupos informales:** surgen espontáneamente, producto de la interacción directa de los individuos. Carecen de jerarquía y son simplemente alianzas que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Su tamaño suele ser reducido. Ejemplos: el grupo de amistades, subgrupos de clase, de trabajo, etc.

Según la **homogeneidad**:

**Grupos homogéneos.** Integrados por personas que convergen en una o varias características (edad, nivel educativo, contexto social).



**Grupos heterogéneos.** Divergencia de niveles en cuanto a las características de las personas que lo integran.



Elabora un **listado con los grupos** a los que perteneces actualmente. Tipifica cada grupo según las clasificaciones expuestas en las páginas anteriores.

## 2.2. Etapas y estructura.

### Evolución de un grupo.

El grupo es una realidad viva, cambiante, en constante evolución.

Todo grupo atraviesa unas fases más o menos intensas. Dependerá de la evolución y del rol dinamizador, que estas fases sean más ágiles y más ricas.

Podemos encontrar diversos enfoques a la hora de describir las etapas o fases a través de las cuales se desarrolla un grupo. A continuación, se presentan las que cuentan con mayor consenso conceptual:

**Etapa 1. Iniciación** (también denominada Orientación o Formación). Lo más importante para cada persona del grupo es la afirmación de su propia individualidad. El comportamiento individual se conduce por un deseo de ser aceptado por los otros, evadir la controversia y el conflicto. En esta etapa es cuando los individuos recopilan información e impresiones de los otros, y del alcance de la tarea a realizar y cómo abordarla.

**Etapa 2. Clarificación** (Asalto, Tormenta u Oposición). Los miembros del grupo mantienen la cordialidad entre sí, mientras empiezan a aparecer los primeros conflictos a resolver, que adoptarán varias formas: resistencia, alianzas, competición. Se verán algunas confrontaciones que se resolverán pronto. Pueden estar relacionadas con el trabajo del grupo en sí mismo o con los roles y responsabilidades dentro del grupo. Para manejar dichos conflictos, los individuos buscarán claridad en la estructura.



**Etapa 3. Integración** (Organización o Normalización). Toda la energía que antes se destinaba a buscar mayor seguridad, se encauza en esta fase hacia la propia actividad grupal, estableciendo normas; el alcance de las tareas o responsabilidades del grupo son claras y acordadas. Los individuos se escuchan, se aprecian, se apoyan mutuamente y están preparados para modificar puntos de vista preconcebidos. En esta etapa aparece el sentido de identidad grupal, existe cooperación entre los miembros y el grupo asume la autorresponsabilidad en su propio funcionamiento.





**Etapa 4. Ejecución** (también conocida como de Desempeño, de Sinergia) No todos los grupos llegan a esta etapa, caracterizada por un estado de independencia y flexibilidad. El grupo se siente cohesionado y las relaciones interpersonales son estrechas y basadas en el respeto y la igualdad. Los roles y responsabilidades cambian de acuerdo a las necesidades. Este alto grado de identidad implica que la productividad del grupo resulte ser muy efectiva.

**Etapa 5. Disolución** (Cierre o Clausura). Esta etapa tiene que ver con el fin o separación, tanto de las tareas como del grupo. Los individuos estarán orgullosos de lo que han alcanzado y estarán complacidos de haber formado parte de un grupo tan excelente. Necesitan recordar lo que han hecho y, consecuentemente, seguir adelante.

 Identifica **situaciones concretas** relacionadas con cada una de las **etapas** descritas en un grupo temporal, y ya finalizado, del que formaste parte.

**Estructura.**

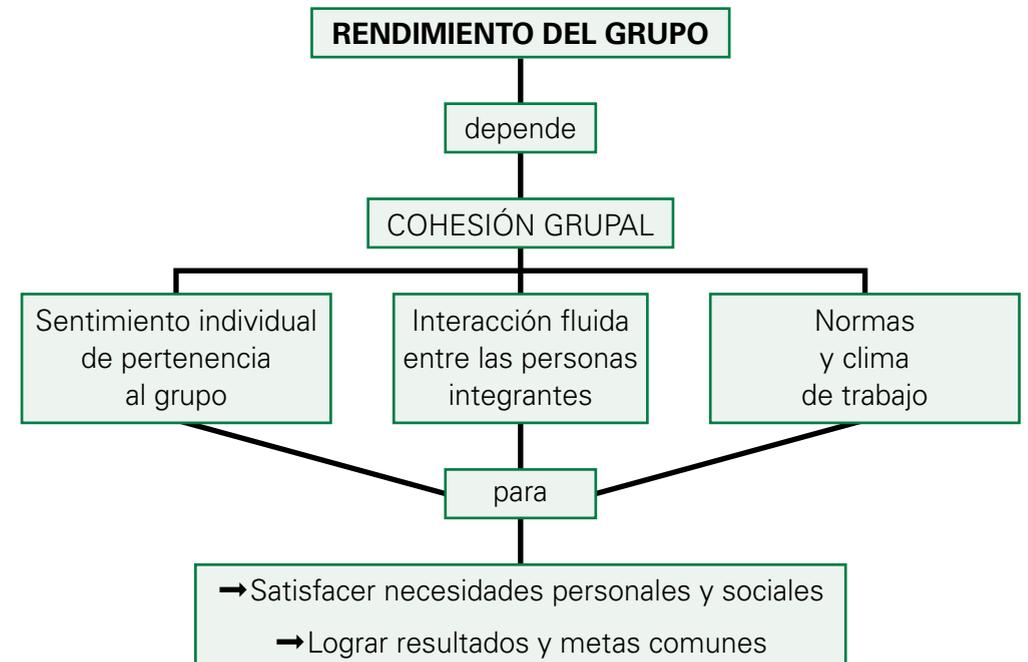
La estructura de un grupo es la organización o forma de asignar funciones y responsabilidades a sus miembros, para ello, es importante: saber exactamente lo que se quiere, la eficiente planeación de las actividades del grupo para lograr las metas, establecer las líneas de comunicación, aprovechar las competencias y experiencias de todas las personas que lo integran.

Los factores que influyen sobre la eficiencia del grupo y que permiten describirlo son:

- Comunicación en el grupo.
- Orientación hacia los objetivos.
- Cohesión.
- Clima de trabajo.
- Dinámica grupal.



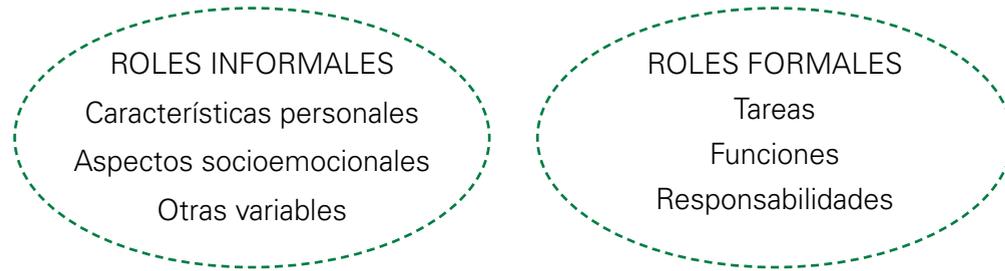
Para aplicar con eficacia un método o técnica en pos del desarrollo de un grupo, hemos de valorar previamente los factores que condicionan su rendimiento:



**Roles grupales.**

El rol o papel de cada persona dentro de un grupo se refiere a la posición que ocupa en el conjunto. Este rol puede estar definido o adscrito con anterioridad al ingreso al grupo, en relación con los objetivos y tareas del mismo; en este caso se trata de roles formales, que describen responsabilidades y funciones que uno o varios miembros del grupo deben cumplir dentro de su estructura.

Además de estos roles formales, es inevitable que dentro de un grupo surjan comportamientos que responden al aspecto socioemocional y afectivo de cada participante, los que ocasionalmente pueden ser origen de tensiones y conflictos, pero también pueden ser la fuente del dinamismo, del progreso y de la creatividad del grupo. Estos comportamientos constituyen los roles informales, que no son estáticos, ni estables, sino situacionales. Irán variando en función de múltiples variables, serán desempeñados por diferentes personas, dependiendo de la situación concreta.



 **Rol** (del inglés, *role*, y éste, del francés, *rôle*)  
Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.

Los **roles informales** se agrupan en torno a la **tarea** o a la evolución del **grupo**:

ROLES CENTRADOS EN LA TAREA	
Rol	Comportamientos
<b>iniciador</b>	Aporta ideas, propone tareas, metas o acciones específicas, estimulando la adopción de nuevas estrategias de trabajo o de organización del grupo. Define los problemas del equipo y los obstáculos por vencer.
<b>indagador</b>	Solicita aclaración sobre aspectos relevantes de las acciones propuestas y el que insiste en saber si los planteamientos dados son aprobados o autorizados.
<b>analizador</b>	Busca opinión. Requiere conocer lo que piensan los otros, necesita clarificar los valores pertinentes a los temas en discusión.
<b>informador</b>	Según la propia experiencia o competencia personal.
<b>opinador</b>	Plantea sus propias ideas, intentando que éstas sean tomadas en cuenta e imponiendo su criterio.
<b>crítico</b>	Pone en duda el cumplimiento o lo adecuado de las decisiones tomadas.
<b>orientador</b>	Expone la posición del grupo ante una decisión tomada y los objetivos a alcanzar.

ROLES CENTRADOS EN LA EVOLUCIÓN DEL GRUPO	
Rol	Comportamientos
<b>animador</b>	Alienta a los demás, es acogedor, aprueba sus declaraciones, manifiesta afecto y comprensión para con los miembros del grupo.
<b>conciliador</b>	Trata de armonizar, de reducir las divergencias y desacuerdos, calmar los ánimos alterados, busca alternativas de solución.
<b>transigente</b>	Admite sus propios errores, ayuda a equilibrar el grupo.
<b>moderador</b>	Regula la comunicación, facilita la participación de los pasivos, canaliza los activos y conversadores, promueve la intervención de todos los miembros.
<b>observador</b>	Observa el actuar del grupo, comenta las acciones y desempeño de éste.
<b>seguidor</b>	Acepta siempre las decisiones del grupo, pocas veces argumenta, propone o expone desacuerdos.

¿Y el rol tutor?

En cuanto a las funciones y tareas, se describirán en el módulo 4, aunque es oportuno adelantar algunas cuestiones.

El rol tutor, en los programas citados, es formal, ya que viene establecido desde el IAAP; es un rol dinamizador para un grupo dado, que principalmente se centra en la evolución del grupo, ya que la tarea es responsabilidad del mismo, y para que rinda como tal, la condición principal es la cohesión grupal, que, a su vez, está condicionada por:

- ✓ Sentimiento individual de pertenencia al grupo
- ✓ Interacción fluida entre las personas integrantes
- ✓ Normas y clima de trabajo

El rendimiento se evidencia en el logro de metas y resultados comunes.

Siguiendo el mapa conceptual de la página 35, nuestro rol tutor se enfoca en promover la cohesión grupal, a través de fomentar la comunicación entre todas las personas que lo integran, generando un clima de trabajo colaborador y fluido, facilitando la evolución del grupo hacia el sentimiento de pertenencia. Desde ahí, será el grupo el que adquiera compromiso con las metas que decida, y se implique en las tareas planteadas colectivamente.

**“El liderazgo es una serie de comportamientos, y no un papel para héroes!”**  
(Margaret Wheatley)



### 2.3. Las personas integrantes del grupo.

Dejando a un lado el concepto genérico y abstracto de "Grupo", vamos a centrarnos en nuestros potenciales grupos:

¿Cómo se clasifica el grupo al que vamos a tutorizar?

¿Qué personas los integrarán?

El grupo es temporal, pequeño, formal y, sobre todo, heterogéneo, ya que estará compuesto por personas muy diferentes entre sí.

#### Características personales.



¿Qué define a las personas? Aparte de los rasgos físicos y las variables sociodemográficas (edad, sexo, nivel educativo, lugar de nacimiento, unidad de convivencia, profesión...), los elementos que nos caracterizan y nos diferencian, son los siguientes:

**Percepción.** Forma en la que interpretamos las sensaciones que recibimos a través de los sentidos.

**Sentimiento.** Estado de la persona caracterizado por la impresión afectiva que le causa determinada persona, animal, recuerdo o situación en general.

**Actitud.** Estado psicológico que orienta la acción hacia un objeto por medio de su evaluación.

**Habilidad.** Del latín "habilitas", hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier actividad. Pueden ser habilidades cognitivas, musicales, matemáticas, motrices, sociales y comunicativas, entre otras.

**Creencia.** Sentencia o regla de una persona acerca de ella misma, de algo o de alguien, que íntimamente considera cierta, lo sea o no objetivamente, condicionando su comportamiento.

**Hábito.** Es una conducta llevada a cabo con regularidad, es decir, repetida en el tiempo, que es aprendida –no innata– y que no requiere de un esfuerzo consciente o una programación explícita.



**Idea.** Manera de pensar sobre algún tema o asunto.

**Expectativa.** Esperanza, sueño o ilusión de realizar o cumplir un determinado propósito. Suelen estar vinculadas a una situación que es sumamente factible que se produzca.

**Capacidad.** Del latín "capacitas", es la aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar a cabo cierta tarea. Se trata de una serie de herramientas innatas de todos los individuos y que los capacita para la realización de una tarea.

**Bagaje.** Conjunto de conocimientos y experiencias adquiridos en alguna actividad en particular o en la vida en general.



Completa la tabla siguiente, con **ejemplos** concretos, preferentemente **personales**:

Concepto	Ejemplo concreto
Percepción	
Sentimiento	
Actitud	
Habilidad	
Creencia	
Hábito	
Idea	
Expectativa	
Capacidad	
Bagaje	





## Diversidad.

La diversidad es el rasgo predominante.

Por un lado, las condiciones y escenarios tan diferentes con los que cada persona se encuentra, como consecuencia de la complejidad organizacional de la Administración, en general.

Por otro lado, los perfiles profesionales diferentes y las características individuales que nos hacen personas únicas. Combinando las peculiaridades de ambas partes (organización y personas), es evidente que la diversidad será la única

A pesar de las necesidades, de la complejidad organizacional, de la diversidad entre las personas que integren los grupos, uno de los elementos clave a tener en cuenta como tutores y tutoras es la motivación, para afrontar situaciones complicadas como retos a superar, en lugar de argumentos para abandonar.

Son los factores motivacionales internos los que promueven la satisfacción por el trabajo -propio o en equipo- realizado, el compromiso, un alto grado de implicación en la tarea, la orientación al servicio público de calidad.

“Nunca dudes de que un pequeño grupo de personas comprometidas puedan cambiar el mundo. De hecho, son las únicas que alguna vez lo han logrado”

(Margaret Mead)



“Grupo” es un conjunto de dos o más personas en interacción social frecuente, fundamentalmente orientado al logro de un objetivo común.

A lo largo de nuestra vida formamos parte de distintos y, para relacionarnos e integrarnos con todos ellos, y sentirnos miembros de los mismos, aprendemos y asimilamos una serie de habilidades, destrezas, normas y costumbres, es el **proceso de socialización**.

Los **tipos** de grupos pueden clasificarse según su origen, la temporalidad, el tamaño, la formalidad, la homogeneidad, entre otros criterios.

El **desarrollo** de un grupo, suele pasar por las siguientes **etapas**: Iniciación, Clarificación, Integración, Ejecución y Disolución.

La **estructura** de un grupo es la organización o forma de asignar funciones y responsabilidades a sus miembros, para ello, es importante saber exactamente lo que se quiere.

El **rol** o papel de cada persona dentro de un grupo se refiere a la posición que ocupa en el conjunto. Los roles pueden ser formales o informales.

Las **personas integrantes** de un grupo son diferentes en cuanto a elementos tales como percepciones, ideas, habilidades, actitudes, creencias, sentimientos, hábitos, expectativas, capacidades y bagaje.

Los grupos con los que vamos a trabajar estarán formados por **personal público** de la administración autonómica, es decir, personas cuyo principal nexo es que trabajan en la **Junta de Andalucía**.

La **diversidad** será el rasgo predominante, por las condiciones y escenarios tan diferentes con los que cada persona se encuentra, dada la complejidad organizacional y por los perfiles profesionales y las características personales diferentes.

# MÓDULO 3.

## ESENCIA DE LA INTERACCIÓN HUMANA: LA COMUNICACIÓN



### 3.1. Proceso y elementos básicos

#### 3.2. Modalidades

- Comunicación no verbal
- Comunicación escrita
- Comunicación oral

#### 3.3. Barreras

#### 3.4. Elementos facilitadores

- Escucha activa
- Retroalimentación
- Exploración desde la curiosidad neutra

#### 3.5. Recomendaciones para una comunicación eficaz

### 3.1. Proceso y elementos básicos.

La comunicación es la base de toda la vida social, de ahí el título del módulo. Es el modo de expresión y relación con otras personas, si se suprime toda posibilidad de intercambio de signos, el grupo deja de existir. Siempre nos estamos comunicando, aunque no usemos las palabras, y casi todos nuestros actos son formas de comunicación

Las posibilidades actuales de comunicación en todos los ámbitos (familiar, profesional, social) eran inimaginables hace unas décadas. La capacidad de los nuevos cauces de comunicación ha originado una proliferación excesiva de mensajes, una sobrecarga informativa, que puede dificultar la captación de lo relevante, en la marea de textos, datos, imágenes y estímulos electrónicos.

Aunque contemos con más recursos y medios, comunicar resulta más complejo que nunca, hay un exceso de información y poca comunicación eficaz, ya que la comunicación es un proceso en una doble dirección, mientras la información es la transmisión de un mensaje unidireccional.

Por ello, es fundamental conocer las técnicas básicas de comunicación, y, sobre todo, desarrollar las habilidades comunicativas, de cara al desempeño del rol tutor.

La comunicación grupal es el proceso que posibilita la interacción entre los seres humanos, mediante el cual se transmiten ideas, experiencias y sentimientos de unas personas a otras. Podríamos definirla como un proceso donde dos o más personas intercambian mensajes, con capacidad de respuesta a través de unos medios y signos concretos, expresados en un tiempo y lugar determinados.



**Comunicación**, la palabra proviene de la voz latina "*comunicare*", que significa compartir algo, poner en común.

En todo proceso de comunicación, se identifican los siguientes **elementos**: persona receptora, persona emisora, contexto, mensaje, código y canal.



**1. Emisora\***: se define como el sujeto o fuente que comparte la información o emite un mensaje, esperando una respuesta o reacción de la receptora.



**2. Receptora\***: persona o personas que reciben el mensaje compartido por la emisora.



**3. Contexto**: es el entorno que rodea a emisora y a receptora, es decir, el ambiente donde se realiza el intercambio de información.



**4. Mensaje**: la información que se intercambia entre emisora y receptora: concepto, pensamiento, sentimiento, imagen, hecho o idea que se quiere transmitir.



**5. Código**: son los signos y normas que, al combinarlos, estructuran el mensaje; el lenguaje hablado o escrito, sonidos, símbolos, señas, avisos, desde el código morse al QR.



**6. Canal**: es definido como el medio por el cual es transmitido un mensaje. La información siempre requiere viajar por un canal para ser emitida o recibida.

\*ambos elementos, o roles, se intercambian durante el proceso.

La comunicación, por ser un instrumento universal de interacción humana, en cierto modo, la obviamos. Sin embargo, es importante profundizar en ella, dado que los contextos comunicativos grupales son especialmente complejos, ya que existen varias personas que intercambian papel de emisoras/receptoras, lo que multiplica las posibilidades de errores en la interpretación de los mensajes.



La comunicación se manifiesta a través de una serie amplia de comportamientos: gestos, expresiones, señales, voces, movimientos y sonidos, que transmiten interacciones e información para despertar la atención y la respuesta de las personas receptoras.

El silencio también tiene un valor comunicativo, ¿para qué sirve el silencio? Es un mensaje mudo, con significado; puede ser tiempo para reflexionar, para comprender, para prestar atención, para aceptar...





### 3.2. Modalidades.

Encontramos diversas modalidades de comunicación, en función de los canales, si son establecidos oficialmente, o no, en una organización: comunicación formal, -desglosada en ascendente, descendente, horizontal- o comunicación informal; comunicación interna o externa, en función de que las personas receptoras formen, o no, parte de la organización (plantilla o usuarias / clientes).

Poniendo el foco en la finalidad de este material, nos centraremos en las tres modalidades que usamos con mayor frecuencia: la comunicación no verbal, la escrita y la oral.

#### Comunicación no verbal.

Esta modalidad de comunicación influye mucho sobre el comportamiento de los grupos.

Aunque el lenguaje es el instrumento de comunicación más importante, en la mayoría de los casos el proceso de comunicación es doble: una parte de la comunicación es verbal, y otra parte es no verbal, y abarca todas las interpretaciones de los mensajes percibidos, con independencia del significado de las palabras usadas.

A través de las comunicaciones no verbales captamos las actitudes, emociones y mensajes que ellas pretenden transmitirnos. Nuestra receptividad a los indicadores no verbales modificará nuestra comprensión del mensaje global. Los símbolos no verbales son cuatro veces más efectivos que los verbales.

Una persona puede dejar de hablar, pero no puede dejar de comunicar con su cuerpo. Los movimientos corporales incluyen: expresión facial, movimiento de ojos, manos, pies, posturas, etc.



Explora en la red sobre aspectos relacionados con la comunicación no verbal, como la comunicación **kinésica** (movimientos) y la comunicación **proxémica** (distancias).

El cuerpo está dotado de una mímica emocional en la que predominan las reacciones involuntarias (encogerse de hombros, rascarse la cabeza).



Pero el lenguaje matizado de la boca, de las manos o de la mirada está, más o menos, codificado por la sociedad, no es universal, y sólo se accede a él mediante el aprendizaje. Las expresiones evolutivas desde la niñez quedan cubiertas por las interpretaciones convencionales y culturales.

#### Comunicación escrita.

La información escrita desempeña un papel importante en la comunicación.

Reflexionemos sobre la forma en que usamos la comunicación escrita. Para facilitar la escucha activa en lo que escribimos, es necesario saber llamar la atención sobre lo esencial, encontrar las palabras adecuadas y organizar las ideas.

- El texto se ve antes de leerlo. Se percibe en su conjunto (extensión, monotonía, marcadores, etc.)
- Resaltar lo importante. En función de las personas receptoras (lectoras).
- Elegir títulos y subtítulos expresivos (asunto, en el caso de los correos electrónicos).
- Uso de palabras comunes. Evitar siglas y términos técnicos, y, si son necesarios, explicarlos.
- Brevedad. Textos cortos, frases con un máximo de 20-30 palabras.



- Tener en cuenta a las personas destinatarias. Número, información previa compartida, contexto en el que va a recibir el mensaje.
- Estructuración del mensaje. ¿Cuál es el objetivo de la comunicación? (informar, establecer un contacto, provocar una acción), ¿cuáles son las ideas a resaltar?, ¿qué partes incluir (introducción, conclusión) y en qué orden enlazarlas?

Cuando se escribe un correo, se participa en un chat o se interviene en un foro se pierde la comunicación no verbal, la cual nos ayuda a interpretar o captar el significado de los mensajes.



Por otra parte, si además la comunicación no tiene lugar en el mismo momento, es asíncrona, perdemos las posibilidades de hacer aclaraciones al receptor en el momento en que recibe el mensaje. En consecuencia, tiene que ser especialmente cuidadosa nuestra redacción.

### Comunicación oral.

“Sean cuales sean las palabras que usamos, deberían ser usadas con cuidado, porque la gente que las escuchan serán influenciadas para bien o para mal”

(Buddha)

La comunicación oral es la transmisión de información entre dos o más individuos a través del habla y del código contemplado en un idioma. Generalmente se contrapone a la comunicación escrita, en la cual la información se recoge en algún soporte material. Se trata, probablemente, de la forma más temprana de intercambio de información de nuestra especie.



Su elemento fundamental es el habla, que consiste en el empleo de nuestro aparato fonador (y parte del respiratorio) para producir una cadena de sonidos articulados en distintos puntos del recorrido del aire hacia afuera, a través de la participación de distintas partes de nuestra anatomía: la lengua, los labios, los dientes, etc.

Sin embargo, el habla no podría existir sin su contrapartida, la lengua o idioma, en la que están contenidos los códigos necesarios para convertir una cadena articulada de sonidos en signos lingüísticos, o sea, en información reconocible.

La comunicación oral se caracteriza por lo siguiente:

- ◀ Emplea ondas sonoras, esto es, el sonido propagado en algún medio físico.
- ◀ Es efímera e inmediata, o sea, se desvanece en el tiempo.
- ◀ Es presencial y directa, lo cual se deriva del punto anterior, y quiere decir que requiere de la presencia (espacial y temporal, aunque sea a través de alguna tecnología) simultánea de los interlocutores.
- ◀ Es de naturaleza social, es decir, vincula a los interlocutores y les permite crear nexos sociales de distinto tipo.
- ◀ Cuenta con elementos de apoyo, que no forman parte del idioma, como la gestualidad o el contexto.
- ◀ Suele ser improvisada, y también más coloquial, menos formal y rígida, aunque existan también ocasiones en que tienda a lo contrario, como por ejemplo, una conferencia.
- ◀ Es bidireccional, esto es, que emisor/a y receptor/a intercambian sus roles.
- ◀ Permite la rectificación, ya que al estar presentes los interlocutores, pueden aclararse los términos de la comunicación, explicarse malentendidos, añadir información necesaria.

La comunicación oral puede ser directa o a distancia (telefónica, videollamada).



Para que nuestro mensaje oral sea entendido eficazmente, nos centramos en:

- ✓ Claridad. Empleo de párrafos y frases cortas, evitando tecnicismos.
- ✓ Brevedad. Centrado en el tema o motivo de nuestra intervención.
- ✓ Cortesía. Mantenimiento de una actitud positiva durante la exposición.
- ✓ Cercanía. Uso de expresiones en primera persona, evitando el tratamiento impersonal.



### 3.3. Barreras.

Las barreras de la comunicación, también denominadas interferencias, consisten en obstáculos que dificultan la llegada del mensaje en un proceso comunicativo.

Así, a causa de estas barreras, los mensajes pueden quedar distorsionados o desvirtuados, y no llegar adecuadamente a la persona destinataria.

Por otro lado, las barreras de la comunicación pueden ser de diverso tipo, como veremos más adelante. Sin embargo, aunque presenten características diferentes, lo que comparten todas ellas es que interfieren en la correcta transmisión o llegada del mensaje.



Teniendo en cuenta los elementos básicos descritos, las barreras pueden estar relacionadas con:

**Emisor/a.** Escasas habilidades comunicativas; errores en la codificación, elección inadecuada de canal; ambigüedad en el mensaje; diferencias culturales o de percepción con Receptor/a.

**Receptor/a.** Escasas habilidades comunicativas; escucha inadecuada; interpretación errónea del código o códigos; diferencias culturales o de percepción con Emisor/a.

**Mensaje.** Falta de precisión; demasiado extenso o repetitivo; mal estructurado, confuso.

**Canal.** Utilización incorrecta; soportes inadecuados; desaparición del mensaje.

**Código.** Emisión de señales contradictorias (entre lenguaje verbal y corporal); falta o exceso de vocabulario.

**Contexto.** Ruido; excesiva formalización (estructuras rígidas).

No siempre es fácil detectar cuándo la comunicación está siendo alterada o distorsionada. Es decir, cuándo el mensaje no se está transmitiendo, comprendiendo o recibiendo adecuadamente. A veces las interferencias que se producen en un proceso comunicativo son sutiles, y otras, más evidentes.

Algunos elementos que podemos tener en cuenta a la hora de detectar estas barreras, son: la frecuencia de los silencios en el proceso comunicativo, el tono de voz, el lenguaje no verbal, la forma de expresarse...

Para superar las barreras, contamos con los elementos facilitadores que se expondrán a continuación.



Localiza estudios e investigaciones sobre las **barreras** de la comunicación.



### 3.4. Elementos facilitadores.

Desarrollar y mejorar nuestras habilidades comunicativas es posible, y muy importante para relacionarnos con grupos y acompañarlos.

Podemos sintetizar en **6 pasos** un proceso de comunicación efectiva:

1. Identifica tu propósito, estrategia y mensaje.
2. Conoce al grupo al que quieres dirigirte.
3. Supera las barreras.
4. Elige el tipo y estilo de comunicación adecuado.
5. Transmite el mensaje.
6. Solicita feedback.

Entre los elementos facilitadores, destacan: la escucha activa, la retroalimentación y la exploración desde la curiosidad neutra.



#### Escucha activa.

Aunque puede parecer que escuchar activamente es una tarea sencilla, este tipo de escucha requiere un esfuerzo de nuestras capacidades cognitivas y empáticas. Saber escuchar es muy importante en la comunicación, y, a veces, pasamos mucho tiempo pendientes de lo que pensamos y de lo que vamos a decir, en lugar de escuchar activamente a la otra persona.

Para comunicar con efectividad, la escucha activa es fundamental.

La persona que escucha, resume, parafrasea, equilibra cuerpo, lenguaje y emociones. Escuchar es = oír + interpretar.

Utilizar un lenguaje adecuado, directo, sencillo, frases breves (el mejor discurso), manejar los silencios, también comunican.

Saber escuchar tiene una enorme importancia en todo el proceso de seguimiento/tutoría de grupos. Tiene que ser una escucha atenta y consciente.

Escuchar activamente significa escuchar más allá de las palabras, para extraer el verdadero significado. ¿Cómo?:

1. Tranquiliza tu mente.
2. Prepara el ambiente.
3. Escucha cuidadosamente.
4. Utiliza señales no verbales positivas.
5. Utiliza señales verbales positivas.
6. Utiliza pausas.
7. Resume.
8. Evita comportamientos que no ayudan.





**Completa** cada grupo de estrategias prácticas, propuestas para escuchar activamente:

Tranquiliza tu mente:

- respira con calma
- aparta preocupaciones
- no interrumpas ni acabes las frases de otras personas
- \_\_\_\_\_

Prepara el ambiente:

- reduce ruidos de fondo
- quita barreras físicas
- evita interrupciones
- coloca en círculo las sillas
- \_\_\_\_\_

Escucha cuidadosamente:

- con atención
- con concentración
- \_\_\_\_\_

Utiliza señales no verbales positivas:

- asentir
- sonreír
- contacto visual
- \_\_\_\_\_

Utiliza señales verbales positivas:

- “buena idea”
- “interesante”
- parafraseo
- \_\_\_\_\_

Utiliza pausas:

- dar tiempo a la comprensión
- no apresurar a quien habla
- no tratar de llenar los silencios
- \_\_\_\_\_

Resume:

- “según he entendido...”
- “estás diciendo que...”
- \_\_\_\_\_

Evita comportamientos que no ayudan:

- hacer garabatos
- mirar fijamente
- mirar el móvil
- \_\_\_\_\_



### Retroalimentación.

El concepto más utilizado es el de *feedback* en la comunicación, y proviene de la conjunción de las palabras inglesas “feed”, que significa “alimentar”, y “back”, que representa “de vuelta, de regreso”. Por tanto, este término hace referencia a un retorno de la alimentación, es decir una retroalimentación de receptor/a hacia emisor/a.

En este sentido, partimos de la idea de que el *feedback* en la comunicación se basa en un modelo circular. Además, como resaltamos en el apartado anterior, los roles receptor y emisor van alternándose en el proceso comunicativo.

De este modo, la retroalimentación es la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido que, de manera eficiente, alimenta la conversación. Es cualquier mensaje que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción del mensaje, de la situación y de sus efectos.



*“Método MIMO”*

Escuela Europea de Formación de Formadores

<https://formacionparaformadores.com/metodo-mimo/>

La retroalimentación o *feedback* es el momento para evaluar, ofrecer valoración y resolver las posibles dudas. También es la oportunidad para comprobar cómo de efectiva está siendo la comunicación y si los participantes están entendiendo, interpretando los mensajes correctamente.

El *feedback* puede ser definido como la información que recoge la persona emisora de una comunicación sobre los efectos de la misma en la persona receptora. Esta información recibida permite a la emisora saber si su mensaje ha sido comprendido correctamente y qué repercusión ha tenido en la persona

que la recibe, con lo cual puede modificar los próximos mensajes que emita. La utilización del *feedback* disminuye el número de errores en cualquier tipo de interacción.



*Feedback & Feedforward*

Busca información sobre ambos conceptos, que sea aplicable a la Tutoría de Grupos.

### Exploración desde la curiosidad neutra.

“La pregunta es la más creativa de las conductas humanas”

(Alex Osborn)

La exploración básica en apariencia es tan sencilla, como preguntar desde la ignorancia:

¿A qué te refieres? ¿Qué quieres decir? ¿Qué significa?

El reto principal al que nos enfrentamos en muchas ocasiones es el convencimiento de que no hace falta preguntar porque lo que se ha dicho está claro o es evidentemente cierto.

Al principio puede parecer extraño, pero es potente pedirle a la otra persona que explique más lo que acaba de afirmar, aunque pueda parecer una afirmación evidente, que lo explique más para tener más información.

La curiosidad neutra es una forma de acompañar en el descubrimiento. No es una recogida de información ni un interrogatorio. Cuando mostramos curiosidad no estamos en el papel experto, sino que nos estamos uniendo a una búsqueda de las opciones existentes. Mostrar interés genuino por la otra persona, facilita la conexión.

Las preguntas serán cortas, sencillas y abiertas. Una pregunta abierta es aquella que ofrece multitud de opciones de respuesta, en contraste a una pregunta cerrada que sólo permite un número limitado de opciones (como sí o no).





La pregunta “¿Estás bien?” es más cerrada que la pregunta “¿Cómo estás?”

Por ejemplo, las siguientes preguntas están ordenadas de más cerrada a más abierta, dependiendo de la amplitud de posibles respuestas: ¿Quieres un vaso de agua? / ¿Quieres beber algo? / ¿Quieres tomar algo? / ¿Qué te apetece?

Atención a la pregunta *¿por qué?*, nos pone a la defensiva, nos lleva al pasado y apunta a un juicio previo, a una valoración.

*¿Para qué?* Es una pregunta fundamental, se usan para formular todos los enfoques que sean posibles y, así, abrir la perspectiva que tenemos del tema. También es útil para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de algo (proyecto, idea).

Lista de preguntas:

- ¿Cuándo? ¿En qué momento?
- ¿Qué? ¿Para cuál? ¿Acerca de qué? ¿En qué?
- ¿Por medio de qué? ¿De qué? ¿Con qué?
- ¿De dónde? ¿Hacia dónde? ¿Dónde?
- ¿Para qué? ¿Por qué causa? ¿Por cuánto tiempo?
- ¿A quién? ¿De quién? ¿Con quién? ¿Para quién?
- ¿Cómo? ¿Qué clase de...?
- ¿Cuánto? ¿Cuántas veces? ¿En qué medida?



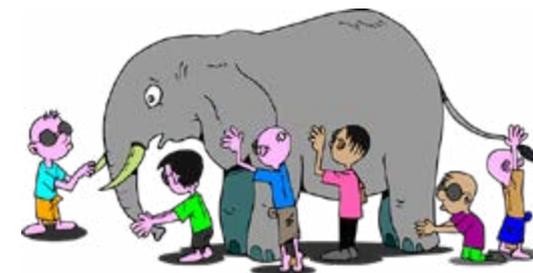
Formula **dos preguntas** a una persona de tu entorno (compañera de trabajo, de formación, amiga) mostrando **curiosidad “neutra”**.

### 3.5. Recomendaciones para una comunicación eficaz.

Una comunicación abierta, fluida, franca, directa, es importante en todo grupo para crear una atmósfera adecuada para el trabajo y motivante para la conciencia grupal.

Hemos reunido algunas de las recomendaciones que incrementan la eficacia de la comunicación, partiendo de lo expuesto en el presente módulo:

- a) Coordina tu comunicación verbal y la no verbal, evitando mensajes contradictorios.
- b) Determina lo que es importante y haz hincapié en ello.
- c) Define y clarifica los términos y expresiones que emplees y pide a la otra persona que haga lo mismo con los suyos. Comunicación clara y específica.
- d) Prueba tus suposiciones en forma verbal antes de actuar sobre ellas, preguntándole a la otra persona si son correctas.
- e) Reconoce que todo incidente se puede considerar desde distintos puntos de vista.
- f) Aprende a discrepar constructivamente, el desacuerdo puede ser una fuente de discusión interesante.



- g) Muestra sinceridad y franqueza en todos tus sentimientos y puntos de vista esenciales.
- h) Evita técnicas “tóxicas” del tipo: lectura de la mente, contraacusaciones, gritar, etc.
- i) Centra más tu interés en el impacto que tu comunicación tiene en el grupo que en el significado de lo que quieres expresar.
- j) Haz preguntas y escucha con atención.
- k) Identifica cuándo puedes usar el sentido del humor y cuándo comunicar con seriedad.
- l) Comunícate de manera que muestres respeto hacia la otra persona y sus sentimientos (tacto, consideración, cortesía).



Para mejorar sus habilidades comunicativas con su grupo, la tutora o el tutor:

- ✓ Seleccionará cuidadosamente los mensajes y los canales.
- ✓ Desarrollará actitudes de aceptación mutua.
- ✓ Promoverá un clima de apoyo entre emisora/s y receptora/s.

“Se necesitan unas habilidades especiales (...) para facilitar y gestionar la participación”

(Michael Grahame Moore)

Como nexo entre este módulo sobre Comunicación, que concluye, y el próximo, sobre la Tutoría, destacamos las siguientes cualidades comunicativas en el rol tutor:

- ▶ **Capacidad de escucha.** Es una cualidad imprescindible: hacer saber a la otra persona que “se está escuchando” y que entendemos lo que dice.
- ▶ **Habilidades de comunicación escrita.** Pensar y repensar los mensajes antes de enviarlos, para decir exactamente lo que queremos decir y de modo correcto.
- ▶ **Capacidad de aceptación y comprensión.** Aceptar las opiniones y críticas, y comprenderlas, manteniendo la comunicación siempre con respeto y atención.
- ▶ **Cordialidad y amabilidad.** Es el punto de partida para crear una relación positiva, lograr que el grupo se sienta respetado y tratado correctamente en todo momento.
- ▶ **Autenticidad y honradez.** El rol tutor no despierta falsas expectativas en el grupo ni exagera los efectos positivos del acompañamiento que va a realizar.
- ▶ **Flexibilidad.** La capacidad de adaptarse a las necesidades y circunstancias de cada persona y de negociar ciertos aspectos del funcionamiento del grupo.



La **comunicación** es un proceso donde dos o más personas intercambian mensajes con capacidad de respuesta a través de unos medios y signos concretos expresados en un tiempo y lugar determinados

En todo proceso de comunicación, se identifican los siguientes **elementos**: persona receptora, persona emisora, contexto mensaje, código y canal.

Entre otras clasificaciones, nos centramos en tres modalidades: **comunicación no verbal, comunicación escrita y comunicación oral.**

Las **barreras** de la comunicación, también denominadas interferencias, consisten en obstáculos que dificultan la llegada del mensaje en un proceso comunicativo.

Entre los **elementos facilitadores**, destacan:

La **escucha activa**, que significa escuchar más allá de las palabras, para extraer el verdadero significado

La **retroalimentación** o **feedback**, definido como la información que recoge la persona emisora de una comunicación sobre los efectos de la misma en la persona receptora.

La **exploración desde la curiosidad neutra** supone formular preguntas cortas, sencillas y abiertas, mostrando interés genuino por la otra persona.

Entre las **recomendaciones para una comunicación eficaz**, resaltamos, específicamente para el rol tutor: seleccionar mensajes y canales, desarrollar actitudes de aceptación mutua y promover un clima de apoyo entre emisoras y receptoras.

# MÓDULO 4.

## ROL FACILITADOR: LA TUTORÍA



### 4.1. El rol tutor

### 4.2. Funciones

- Planificación de tutorías grupales
- Orientación al grupo
- Acompañamiento y presencia
- Seguimiento y evaluación

### 4.3. Competencias claves

- Planificación y gestión
- Innovación y creatividad
- Construcción y desarrollo de relaciones
- Desarrollo profesional
- Capacidad para inspirar

### 4.4. Liderazgo orientado al grupo

#### 4.1. El rol tutor.

El presente módulo responde a la necesidad de ahondar en la descripción y la formación de profesionales que desempeñen eficientemente el rol tutor, identificando sus funciones, sus competencias claves y su liderazgo orientado al grupo. Busca mejorar su labor, contando con los elementos necesarios para una eficaz conducción de los grupos asignados, así como interiorizando la actividad esencial a desarrollar como tutoras y tutores.

Es importante señalar que la persona responsable de la tutoría grupal debe llevar a cabo las adecuaciones pertinentes a lo propuesto en este manual, a partir de un análisis de las necesidades y características de las personas, conforme a los recursos y condiciones con los que cuenta, con la finalidad de acompañar de manera adecuada la trayectoria del grupo.



Parte del título de este módulo responde a la conexión social que facilita el tutor o tutora: crear entornos de colaboración; promover las relaciones interpersonales, invitar a las personas participantes a trabajar juntas y guiar el desarrollo de un sentido de comunidad. En resumen, estimular la participación y la interacción mediante procesos colaborativos.

A diferencia de los roles docente, coach, mentor o jefe, la función del rol tutor es: ayudar al grupo a conocerse, a poner en común sus intereses, a formular sus propios objetivos, a tejer redes trabajando en equipo.

La eficacia de la tutoría de un grupo depende de diversos factores, entre los cuales cabe enfatizar la calidad de las relaciones humanas, tanto entre las personas que lo integran, como entre ellas y el tutor o tutora.

La dimensión relacional, el intercambio, nos permite partir de la experiencia para construir aprendizajes, cuyo centro de gravedad es el grupo y su dinámica, apoyada en modelos participativos, la escucha grupal, la interdependencia, la diversidad, la interacción, las emociones, que siempre están presentes, la empatía y la asertividad, la autorreflexión y la consciencia de la identidad, individual y grupal.

La persona tutora fomenta el diálogo y la construcción colectiva, reconociendo el valor de lo experimentado en cada sesión.

Aspectos como la motivación constante por parte de quien ejerce el rol tutor, así como la voluntad de crear un sentimiento de comunidad, son elementos capaces de salvar posibles incidencias negativas (imposibilidad de reuniones físicas, retrasos en el desarrollo de los programas referentes, etc.).



La palabra **tutor / tutora**, proviene del verbo “*tueri*,” que en latín significa observar, defender, mantener, proteger...

## 4.2. Funciones.

Las personas en los grupos ejercen distintos roles, como vimos en el módulo 2.

En este caso, nos referimos al rol principal de persona tutora grupal, establecido formalmente y que se refiere a una persona que acompaña, que facilita al grupo: a) conocerse, b) indagar sobre sus propias capacidades, emociones, intereses, valores y creencias, c) desarrollar su potencial formulando sus propios objetivos y d) tejer redes trabajando en equipo. Este proceso de facilitación requiere capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, sin prejuicios ni ideas preconcebidas.

En el proceso de Tutoría grupal, podemos identificar las siguientes funciones de la persona tutora:

**1. Planificación de tutorías grupales.** En relación con la organización interna, y teniendo en cuenta que compaginaremos el rol con el desempeño del puesto habitual. Esto parece una obviedad, pero es clave: realizar tutoría es una actividad añadida a nuestro trabajo, para la cual debemos gestionar nuestro tiempo de forma eficaz y saludable.

Entre las tareas concretas:

- Organizar una previsión anual de sesiones grupales.
- Preparar la convocatoria y la agenda de cada sesión y enviarla al grupo, con suficiente antelación.
- Redactar un breve informe que resuma cada una de las sesiones.

**2. Orientación, en aspectos generales.** Se trata de mantener la actividad del grupo enfocada. Son actividades similares a las de coordinación, solo que los contenidos a tratar no vienen dados, sino que son elegidos por el grupo.

Algunas de las tareas, en esta función, son:

- Supervisar discusiones, mantenerlas centradas en el tema.
- Resumir lo expuesto, aclarar ideas o conceptos confusos.
- Asesorar sobre el trabajo en red.
- Velar porque se trabaje a un ritmo adecuado.
- Promover otras perspectivas.



**3. Acompañamiento, desde la dinamización.** La persona tutora está presente para el grupo, con sus características, su bagaje y su status.

Cada grupo es una realidad concreta e imprevisible, por ello, la tutora estará atenta y receptiva a todo lo que se comunica, verbalmente o con otros códigos, sin dejarse implicar ni en el discurso racional ni en el emocional, su papel es neutro y no directivo en cuanto al contenido, sí puede actuar en cuanto a la organización y al procedimiento, aunque evitando posicionarse respecto a las cuestiones discutidas, excepto si se trata de temas relacionados con la idiosincrasia de grupo y su evolución, como son conflictos, malentendidos o barreras comunicativas que puedan paralizar su funcionamiento.

Mientras dure el proceso, primarán las relaciones con el grupo en su conjunto, evitando relaciones con participantes a nivel individual. Todos los miembros del grupo están al mismo nivel, el rol tutor sólo es un recurso al que se puede apelar, pero no es responsable de la marcha de la tutoría, el grupo es responsable de sí mismo.

Conlleva también la conducción de técnicas grupales, respetando las características personales de las participantes, aplicadas para promover el desarrollo del grupo.

Tareas a destacar:

- Acoger a todas las personas que participan e iniciar el sentimiento de grupo entre ellas.
- Animar y estimular la participación.
- Facilitar la creación de un entorno social positivo.
- Presta atención a los detalles.
- Estar disponible para resolver dudas.



**4. Seguimiento y evaluación.** Consiste en la recogida sistemática y metódica de información útil sobre los resultados que se van obteniendo por parte de las personas que integran el grupo. Se realizará en diferentes momentos y con diferentes instrumentos: observación, cuestionarios, discusión grupal, juegos, etc.

Entre las tareas a desarrollar:

- Dar feedback sobre el desarrollo de las actividades grupales.
- Velar por que las sesiones empiecen y finalicen en el horario fijado.
- Prestar atención a plazos temporales.
- Recoger información útil y sistemática sobre las sesiones realizadas.

“Para adquirir conocimiento, uno debe estudiar; pero para adquirir sabiduría, uno debe observar”

(Marilyn vos Savant)

Las funciones descritas se combinan y superponen en la práctica tutora, ya que esta separación responde a criterios metodológicos, y transversalmente a todas ellas, queremos insistir en la importancia de las habilidades comunicativas descritas en el módulo 3:

- ▶ Capacidad de escucha.
- ▶ Habilidades de comunicación escrita.
- ▶ Capacidad de aceptación y comprensión.
- ▶ Cordialidad y amabilidad.
- ▶ Autenticidad y honradez.
- ▶ Flexibilidad.



### 4.3. Competencias claves.

Las competencias transversales que se ponen en juego en estas funciones han sido seleccionadas del “Diccionario de Competencias Genéricas de la Administración General de la Junta de Andalucía”, editado por el IAAP en 2015, y se describen a continuación:

- **Planificación y gestión.** Establecer los objetivos y prioridades de modo activo, adaptándose a la estrategia general de la institución o servicio al que pertenece; prever y anticipar los obstáculos que pudieran producirse en los proyectos encomendados; seguir y evaluar la implementación de los proyectos, y procurar la optimización continua de los resultados estableciendo medios para corregir las diferencias en el caso de que las hubiera.

Como se recoge en el apartado sobre las funciones, la planificación y la gestión de la tutoría de grupos son fundamentales. Esta competencia está especialmente relacionada con las funciones de planificación, evidentemente, y con la de evaluación.

- **Innovación y creatividad.** Tener creatividad, generando ideas nuevas y útiles para la organización, estimular a que lo hagan los demás y participar en la implementación de dichas ideas.

“la mejor manera de tener una buena idea es tener muchas ideas”  
(Linus Pauling)

En el marco de transformar la cultura organizativa pública que promueve el IAAP hacia modelos orientados al servicio público de calidad, es necesario cambiar determinados hábitos y comportamientos, -a veces arraigados en concepciones burocráticas-, en las personas empleadas públicas.

Para colaborar con dicha transformación, es imprescindible la competencia de innovación y creatividad. La atención a la ciudadanía necesita normas y reglamentos, aunque también creatividad y vocación de servicio.

Múltiples situaciones permiten cambiar el marco de referencia, el enfoque, la manera de actuar, aumentando las posibilidades de elección entre nuevas propuestas.



- **Construcción y desarrollo de relaciones.**

Establecer una red de contactos útiles para la organización que permitan mantener relaciones formales e informales de confianza; crear situaciones de intercambio con los demás miembros del equipo, así como con otras personas internas o externas a la organización que beneficien a la misma y afrontar dificultades puntuales en las relaciones, así como realizar alianzas estratégicas que tengan una repercusión positiva en la organización.

El hecho de considerar al grupo como el protagonista de la tutoría de grupos, implica que la construcción y desarrollo de relaciones ocupa un lugar central.

Se trata de contar con las personas, y las personas, en cualquier organización, incluida la Administración Pública, forman grupos.

A tenor del protagonismo grupal, resulta útil conocer técnicas grupales, de participación, de cohesión, -que veremos más detenidamente en el módulo 5-, para construir y desarrollar las relaciones interpersonales, así como para promover actitudes y comportamientos colaborativos.

- **Desarrollo profesional.** Exponer con claridad qué se espera de los demás y entender sus expectativas, reconocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Facilitar y promover el progreso personal y profesional propio y de los demás miembros del equipo, fomentando y potenciando las competencias por medio de aprendizajes formales e informales.

En la Tutoría grupal, es el grupo el que toma decisiones respecto al desarrollo profesional. Sin embargo, como hemos descrito en las funciones, el rol tutor vela porque dichas decisiones estén en línea con el desarrollo de las personas integrantes, en consonancia con el desempeño del personal público en la Junta de Andalucía y acorde con el tiempo y el espacio dedicado a ello.

Identifica tus **puntos fuertes** y tus **áreas de mejora** para desempeñar el rol tutor.

- **Capacidad para inspirar.** Difundir y comportarse con integridad, conforme a los valores de la Junta de Andalucía y utilizarlos como guía y referente en la actuación. Contribuir a generar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto y servir de ejemplo para las demás personas.



Esta capacidad, transversal está especialmente ligada al siguiente apartado del módulo: el liderazgo desde el acompañamiento y desde un comportamiento ético.

La integridad de las personas está relacionada con conocer lo que se espera de ellas, y lo que esperan de sí mismas, identificar sus recursos y cómo mejorarlos, tener seguridad y experimentar, innovar y analizar los logros. Estas bases son inspiradoras para el grupo.



Indaga sobre los **valores** de la Junta de Andalucía.



Subraya las expresiones mortales para la creatividad que nunca has oído o leído, y tacha las que tú has pronunciado o escrito, alguna vez:

- ✗ Es demasiado pronto para...
- ✗ Es demasiado tarde para...
- ✗ No está en el manual / procedimiento.
- ✗ Hasta ahora nunca lo habíamos hecho...
- ✗ Esto no funcionará...
- ✗ No tenemos tiempo...
- ✗ La dirección / jefatura no lo aceptará.
- ✗ Esto implica demasiado trabajo.
- ✗ Esto no forma parte de nuestros planes / objetivos.
- ✗ De acuerdo, en teoría...pero, ¿y en la práctica?
- ✗ No tenemos presupuesto suficiente.
- ✗ Volveremos a hablar de ello más adelante...
- ✗ Tenemos demasiados proyectos en marcha...
- ✗ Nombremos una comisión.
- ✗ No es asunto nuestro.
- ✗ ¡Hace años que se hace de esta manera!
- ✗ Ya lo hemos intentado antes.
- ✗ Demasiado moderno...

#### 4.4. Liderazgo orientado al grupo.

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición.

Existen diversos enfoques para abordar la definición de liderazgo:

- Enfoque funcional, orientado hacia un fin específico.
- Enfoque situacional, en un momento determinado de la historia del grupo.
- Enfoque institucional, se basa en el status ocupado por el líder.
- Enfoque cognoscitivo, donde el liderazgo es designado por sus cualidades, conocimientos y experiencia.
- Enfoque naturalista, hace referencia a una fuerte personalidad, capacidad de convicción y de influencia.

La multiplicidad de enfoques citados dificulta la elaboración de una noción única de liderazgo. Por esta razón, se multiplican las investigaciones dedicadas más a estudiar el comportamiento de las personas que lo ejercen, que los rasgos personales o situaciones en las que se desarrolla dicho liderazgo.

Por otro lado, cuando pensamos en el término liderazgo, nos viene a la mente una persona autoritaria o democrática, eficaz o ineficaz, tendemos a evaluar a la persona, a emitir juicios de valor, más que a describir lo que ha hecho en el grupo.

Es esencial comprender que el liderazgo es un comportamiento, realizado por una persona en un grupo dado y en una situación determinada, comportamiento que, generalmente, tendrá consecuencias en dicho grupo.

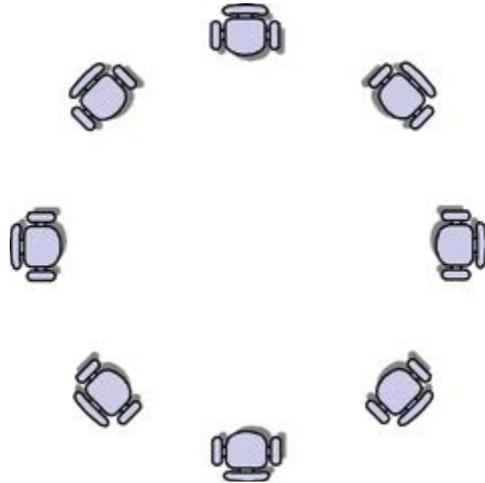
El sistema de valores, su experiencia, su estabilidad emocional, el grado de autoconfianza y de confianza en el grupo, forman parte integrante de la figura líder, y estas variables son útiles a la hora de hacer frente a las situaciones grupales.

Quien desempeñe un liderazgo debe ser consciente de sus cualidades y de sus áreas de mejora.

En definitiva, de todas las definiciones se desprende que el o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores o seguidoras, esta influencia, que es lo que entendemos como

liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas que, en principio, han de ser comunes (definición clásica).

En la tutoría de grupos, la influencia se dirige hacia la capacidad de establecer, reforzar y desarrollar redes de contactos entre las personas que forman el grupo y también con otras personas del entorno, a través del acompañamiento en los tiempos y en los espacios comunes.



No existe, por tanto, un modelo de liderazgo ni ideal, ni único. Se adapta a las diversas situaciones y grupos.

En el contexto de la Tutoría grupal, el papel fundamental es, como ya hemos dicho, fomentar la cohesión y el trabajo colaborativo, creando un clima de confianza y empatía cuyo requisito imprescindible es el acompañamiento, con la implicación de todo el grupo en el proceso. Se logra creando un clima de optimismo durante las sesiones, un espacio abierto a la interacción, a la creatividad, a la búsqueda de aprendizajes compartidos.

### Liderazgo y ética.



Busca información sobre acciones formativas relacionadas con la **ética pública**, en los Planes de formación del IAAP.

El comportamiento ético tiene que ver con los valores, la transparencia y la socialización profesional, la ética de las personas y de las organizaciones. Pongamos el foco en los siguientes objetivos, como tutoras y tutores:

- ☑ Desarrollar la capacidad de identificar y resolver problemas, así como la capacidad para tomar decisiones. No se trata de ocupar la primera línea, ni de tomar decisiones en nombre del grupo, ni siquiera sugerir soluciones o temas a trabajar, es parte de la diferencia del liderazgo desde el acompañamiento.
- ☑ Incentivar la capacidad de análisis, síntesis y evaluación, el pensamiento crítico, la responsabilidad y la honestidad. Nuestro rol se centrará en la prudencia, la comprensión, el silencio, plantear preguntas, invitar a cuestionar suposiciones o creencias, aprovechar al máximo las cualidades que confluyen en el grupo.



*Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre.*

Relaciona el Capítulo VI con el rol tutor.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>



La **persona tutora** fomenta el diálogo y la construcción colectiva, reconociendo el valor de lo experimentado en cada sesión.

Podemos identificar las siguientes **funciones** de la persona tutora: **Planificación** de tutorías grupales; **Orientación**, en aspectos generales; **Acompañamiento** y **Seguimiento y evaluación**.

Del Diccionario de competencias genéricas del IAAP, extraemos las siguientes **competencias claves**: Planificación y gestión; Innovación y creatividad; Construcción y desarrollo de relaciones; Desarrollo profesional y Capacidad para inspirar.

El **liderazgo** es un comportamiento, realizado por una persona en un grupo dado y en una situación determinada. Quien desempeñe un liderazgo debe ser consciente de sus cualidades y de sus áreas de mejora.

Respecto a la tutoría de grupos, descubrimos un modelo de liderazgo **orientado al grupo**, desde su acompañamiento y la ética. El papel fundamental es fomentar la cohesión y el trabajo colaborativo, creando un clima de confianza y empatía cuyo requisito imprescindible es el acompañamiento, con la implicación de todo el grupo en el proceso. El comportamiento ético tiene que ver con los valores, la transparencia y la socialización profesional.

# MÓDULO 5.

## CAJA DE HERRAMIENTAS: LOS RECURSOS



### 5.1. Tiempo y espacio: planificación

**Introducción a la dinámica grupal**

**Centradas en las relaciones**

### 5.2. Técnicas grupales

**Centradas en los contenidos**

**Selección, aplicación y evaluación**

**Otras herramientas para usar con grupos**

### 5.3. Tecnología al servicio de la tutoría

**Comunicación**

**Sesiones virtuales**

**Presentaciones**

**Gamificación**

**Trabajo colaborativo**

### 5.4. Documentos de apoyo

## 5.1. Tiempo y espacio: planificación.

En este módulo abordaremos los recursos, las herramientas específicas necesarias para realizar la tutoría grupal. Por eso lo hemos denominado “caja de herramientas”.

Como vimos en el módulo anterior, dedicado al rol tutor, la planificación es una de sus funciones, así como una de las competencias claves, que lo definen.

Planificación es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinadas metas. Esta herramienta es tan polivalente y universal que abarca desde áreas cotidianas de nuestras vidas (planificación de una boda, familiar, de vacaciones o de fin de semana) hasta áreas políticas y económicas (la propuesta de un presupuesto anual del Estado o de la UE).

En las organizaciones, públicas o privadas, nos encontramos planes de igualdad, planes de formación, planes de prevención, etc., que constituyen ejemplos de planificación.

Dada la idiosincrasia de la tutoría de grupos, tal y como se plantea en el IAAP, la persona tutora se centra en acompañar al grupo en su proceso y en sus decisiones respecto a los contenidos que decide trabajar (tema del que nos ocuparemos en el siguiente módulo).

Por tanto, la planificación se refiere, en este caso, a organizar el tiempo y el espacio que dedicaremos a las sesiones grupales de tutoría.

Aunque el tiempo dedicado a la planificación sea menor que en otros procesos (acciones formativas, programas de intervención, etc.), es fundamental que se realice con atención y objetividad, ya que una adecuada planificación será la primera herramienta para que las tutorías grupales se desarrollen de forma eficaz.

“La columna vertebral del éxito es el trabajo duro, la determinación, la buena planificación y la perseverancia”

(Mia Hamm)



### Planificación de la tutoría de grupos: Plan global.

La tutoría grupal está diseñada para un periodo de tiempo establecido previamente. La primera tarea planificadora, por tanto, será diseñar un plan global de tutorías de grupo, que abarque dicho periodo.

Esta planificación, elaborada en un principio por la persona tutora, será flexible y se adaptará a las circunstancias, una vez iniciadas las sesiones grupales.

En este plan se contempla el lugar (o lugares) disponible y adecuado para el grupo (tamaño, procedencia), la frecuencia de sesiones (cada 1, 2 o 3 meses), la duración media de cada sesión (entre 1 y 3 horas), las fechas de las mismas o calendarización (cronograma), y la evaluación de dicho plan, a través de indicadores establecidos previamente, con la finalidad, -común a todo proceso evaluativo-, de recoger información útil para tomar decisiones encaminadas a la mejora continua.

En el apartado 5.4 (documentos de apoyo), se recoge un modelo, como ejemplo, ya que cada persona adaptará dicho documento a las características del grupo y a sus intereses y necesidades.



Otros apartados que suelen formar parte de una planificación (recursos, metodología, contenidos y objetivos) serán abordados con carácter previo a cada sesión, ya que es el grupo el que decide los contenidos, y el rol tutor, como facilitador del proceso, adaptará su forma de enfocar la sesión (técnicas, materiales, etc.) a las decisiones grupales.

### Planificación de las sesiones: Convocatoria y Agenda.

Nuestro objetivo como tutoras y tutores es que las sesiones grupales sean efectivas, y esto no ocurre de forma espontánea. Para que sea así, las sesiones requieren planificación, organización y liderazgo desde el acompañamiento (módulo 4).

Una vez planificada la tutoría a un año vista, pasaremos a planificar la primera sesión: fecha, lugar, agenda, etc. Con esta información clara y organizada, convocaremos al grupo, con antelación, por escrito, a través del correo electrónico, y comprobaremos la correcta lectura del mismo.



Identifica las principales **dificultades** en las reuniones en las que has participado, o has coordinado, durante este semestre/año.

La primera reunión del grupo es crucial, ya que en ella:

- Las personas integrantes se presentan y se conocen entre sí.
- Se expone en detalle la tutoría de grupos (finalidad, duración, metodología)

Es una ocasión única y laboriosa, ya que requiere equilibrio entre generar una atmósfera relajada y abierta, donde se dé el conocimiento mutuo de forma amena, y contribuir al éxito en el trabajo colaborativo y se despejen dudas sobre el funcionamiento de las tutorías grupales. Para aprovechar al máximo el tiempo establecido, es prioritario elaborar una buena planificación (agenda).

Las **tareas previas a la sesión** son:

- Decisión de fecha, horario y lugar donde tendrá lugar (tarea del rol tutor la primera sesión; las siguientes, en colaboración con el grupo).
- Redacción correo electrónico convocando al grupo participante.
- Elaboración de la agenda, que se enviará por correo electrónico. En ella se reflejará ubicación, fecha, hora de inicio y finalización, puntos a tratar.
- Organización de la sala (reserva, si es necesaria, disposición de las sillas, materiales, etc.)

**Durante la sesión**, algunos comportamientos a tener en cuenta son:

- \* Comienzo puntual (igual que finalización, según horario establecido).
- \* Presentaciones (en la primera sesión). Breve presentación de la persona tutora, solicitando a continuación la presentación de cada participante (puede realizarse a través de una técnica grupal).
- \* Tratamiento grupal de los temas previstos. En la primera sesión, verificación de que se entiende el propósito y el funcionamiento de la tutoría de grupos.
- \* Anotación de temas fuera de agenda (si surgen), para tratarlos en otro momento.
- \* Utilización de estrategias para asegurar la participación adecuada.
  - Escuchar a la persona que habla.
  - Preguntar, si no entendemos el mensaje.

- Respetar las diferentes opiniones.
- Apoyar las sugerencias e ideas.
- Centrarse en el tema a tratar.
- Invitar a expresar puntos de vista y opiniones a todas las personas.



- \* Control del tiempo.
- \* Acuerdo de la fecha, hora y lugar de la siguiente sesión.
- \* Cierre y despedida cordial.

Después de la sesión, sería recomendable:

- 🔑 Revisión de su desarrollo, para identificar áreas de mejora en las siguientes.
  - 🔑 Análisis de elementos relacionados con la efectividad: variaciones de horario, falta de tiempo para algunos puntos de la agenda, aparición y gestión de emociones, etc.
  - 🔑 Redacción de un resumen sobre las acciones acordadas y desarrolladas (a ser posible, a los dos días tras la sesión, como máximo), que se compartirá con el grupo.
  - 🔑 Identificación de avances, dificultades y logros.
- Preparación de la siguiente sesión (iniciamos otro ciclo).



## 5.2. Técnicas grupales.

### Introducción a la dinámica grupal.

Dentro de la Psicología Social, la Dinámica de Grupos está compuesta por un conjunto de conocimientos teóricos, fruto de numerosas investigaciones, que delimita los fenómenos grupales, definiendo los grupos, su tipología, sus procesos, y las demás circunstancias y elementos que los caracterizan. Por otro lado, comprende un amplio conjunto de aplicaciones prácticas para la organización, animación y conducción de grupos.



**Dinámica** es una palabra que procede del griego “*dynamis*” y significa fuerza.

El término dinámica grupal se centra en el estudio de las fuerzas y movimientos que actúan sobre los grupos, y sus miembros, en el transcurso de su actividad vital. Dicha energía dinámica depende de todas y cada una de las personas integrantes, así como del grupo mismo como unidad.

Enlazamos con el módulo 2, donde vimos que la vida del grupo sigue una serie de etapas (Evolución de un grupo, págs. 33-34). Antes de iniciarlas, lo que tenemos es un agrupamiento, compuesto por personas anónimas cuyo objetivo común es externo a ellas, por ejemplo, espectadoras de un teatro, viajeras de un tren o clientes de un establecimiento.

Cuando un número de personas se reúnen por primera vez, el objetivo de la tutoría es pasar del agrupamiento al nacimiento de un grupo, y no basta con el hecho de convocarlas y ubicarlas en una sala, hace falta algo más.

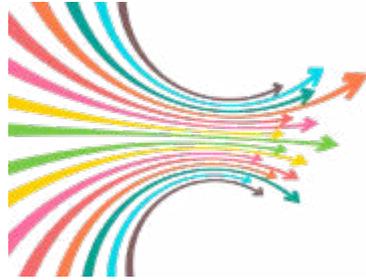
En grupos heterogéneos conviene, sobre todo, que el interés que las personas tengan en común, sea suficientemente fuerte para que lo interioricen y pase de interés en común a interés común.

Las expectativas y los intereses particulares, más o menos conscientes o explícitos, pueden interferir en la formulación de un interés común. Para evitar este obstáculo, es importante, antes de empezar una actividad de grupo, que el objetivo de la misma se especifique de antemano, y sea percibido y aceptado claramente por las personas participantes.

Además de la aclaración de la finalidad de las tutorías (pág. 17, módulo 1), se trata de favorecer una comunicación verdadera y satisfactoria entre las personas participantes, pasando de comunicaciones asíncronas o indirectas (correo electrónico) a procesos directos y síncronos, con retroalimentación, cara a cara



(dadas las dimensiones reducidas de estos grupos) y con reacciones simultáneas. Los miembros se sitúan mutuamente, entrando en contacto con los demás y situándose con relación a ellos.



Para que se produzca la transformación del agrupamiento en grupo, es necesario que sus participantes acepten avanzar a determinado ritmo, que permita a cada persona un ajuste satisfactorio con relación al conjunto. Un grupo no es un paraíso en armonía perfecta; se dan intereses, características y situaciones personales diferentes.

Es preciso vivir la pertenencia y la integración, cada persona debe sentirse libre de actuar, de forma equivalente a sus semejantes, sabiendo que necesita de cada una para que el grupo exista.

El grupo ha de fijarse unas normas, concederse un poder, descubrir procedimientos de trabajo y de decisión que le sean propios. Tiene que ser flexible, creativo y capaz de cambiar, utilizando sus competencias y distribuyendo tareas.

Nuestro rol es acompañarlo en todo el proceso, partiendo de que la responsabilidad reside en el grupo: sus integrantes coordinan sus esfuerzos, cuentan con creatividad e iniciativa, gozan de suficiente libertad y autonomía como grupo.

Es uno de los pilares de la tutoría grupal: el grupo, compuesto por personas adultas y profesionales, es el protagonista (módulo 2). Nuestro rol tutor velará por dicho protagonismo grupal, y para ello, es fundamental conocer los procesos grupales, adquirir las habilidades para manejar técnicas adecuadas, en cada momento y en cada grupo, así como desarrollar actitudes favorables al trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo exige que todas las personas participantes respeten una serie de normas éticas, entre las que podemos destacar:

- Avanzar requiere de la iniciativa y del esfuerzo individual.
- Respetar todas las aportaciones, y valorarlas en función de su contenido.
- Asumir que el responsable de las decisiones que se adopten es el grupo.
- Manejar estrategias y técnicas de comunicación e intercambio.
- Potenciar una interdependencia positiva entre los miembros del grupo.

Es importante aclarar que la dinámica grupal evolucionará, independientemente de la implementación de técnicas concretas. Las técnicas grupales son unas herramientas al servicio de la tutoría (nunca a la inversa): ni las únicas ni imprescindibles.

“Una técnica no es por sí misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficazmente, indiferentemente o desastrosamente”  
(Herbert A. Thelen)

Resaltar también que todo es relativo, la misma técnica en otro grupo o en otro momento, dará resultados diferentes. Al principio, si no se tiene experiencia en dinamización de grupos, actuaremos por ensayo y error, arriesgando lo mínimo: el grupo no se ha creado para mejorar nuestras competencias como dinamizadoras, ni es obligatorio usar técnicas grupales estandarizadas con frecuencia. A veces, un sencillo ejercicio o pregunta que se nos ocurra, fomentará más la participación y el enriquecimiento grupal que todas las técnicas publicadas.

Las técnicas grupales citadas son solo una muestra, seleccionada tras una exhaustiva revisión bibliográfica de documentos recopilatorios, didácticos, extrayendo aquellas que favorecen las relaciones interpersonales y el trabajo grupal y que, a juicio de la autora, y desde la experiencia acumulada en diversos contextos, se evidencian como aplicables a la tutoría de grupos.

Tanto la variedad de enfoques como la variabilidad de descripciones son inabundables. Para acotarlas, se diferencian dos grupos, para su comprensión y estudio, y se describen dos técnicas en cada subgrupo. Existen otras modalidades, aunque escapan a la finalidad de la Tutoría grupal.

Al final del libro, en la página 144, se recogen referencias de diversas fuentes para ampliar las opciones a la hora de seleccionar y utilizar técnicas grupales.

**Centradas en las relaciones grupales:** presentación, cohesión, cierre.



**Centradas en los contenidos:** exposición, creación, análisis, aplicación.



**Centradas en las relaciones grupales.**

Su finalidad es activar el grupo, facilitando el avance por sus etapas evolutivas, y creando vínculos y redes, esenciales en la tutoría grupal.

**1. Técnicas de Presentación.** Permiten un primer acercamiento y contacto. Destinadas a aprender los nombres y alguna característica mínima, son muy útiles cuando el grupo no se conoce y es el primer momento.

**Las tarjetas.**

Se distribuye una tarjeta de cartulina (20x10cm), cinta adhesiva y un rotulador para cada participante. El tutor o tutora solicita al grupo que coloquen su nombre, en forma vertical, en el margen izquierdo de la tarjeta.

Se indica que busquen, para tres letras del nombre, tres adjetivos positivos que reflejen una cualidad personal y las escriban en la tarjeta a continuación de la letra elegida. Luego se les pide que se la coloquen en un lugar visible en la ropa.

Se les invita a desplazarse por la sala para leer los nombres y cualidades de otras personas, durante un par de minutos. Pueden hacerse comentarios. En círculo, cada persona se presenta con su nombre y luego explica por qué eligió esos adjetivos para describirse.

**El cofre.**

Al comenzar, se entrega a cada persona una hoja con un dibujo de un cofre. Se explica que es el cofre del tesoro (compuesto por cualidades, expectativas u otra idea, y que allí deben colocar cinco de sus mejores tesoros.



Cuando los escriban individualmente, se forman parejas y cada persona le cuenta a su compañera "sus tesoros" y se intercambian los cofres. Una vez

todas las parejas hayan terminado, cada persona, por turno, cuenta al grupo lo que hay en el cofre de su compañera.

Otras técnicas de presentación: *Por parejas, Cesta revuelta, Frases incompletas.*

**2. Técnicas de Cohesión.** Son ejercicios para estimular la confianza en el grupo y para fomentar las actitudes de solidaridad de cara a un trabajo en común. El objetivo es crear un ambiente de confianza a través de la participación.

El momento de su aplicación varía en función de cómo se desarrolle la dinámica en la sesión. Puede ser al inicio, donde favorece la integración; después de momentos intensos y de cansancio, para relajar el ambiente, o para pasar de un momento a otro de la sesión. Es importante tener claro el motivo y el momento adecuado para aplicarlas.

**El orden de las edades.**

Todo el grupo en fila, adquieren el compromiso de no hablar mientras dure el juego, sólo pueden hacer señas. El objetivo del grupo es ordenarse por fechas de nacimiento, de mayor a menor, pero sin hablar. Finalizará cuando esté ordenado. Luego se contrasta el orden conseguido sin hablar, con las fechas reales que cada cual cuenta.



**El espejo.**

Situadas en dos filas, cada persona observa a su pareja de pies a cabeza. Primero de frente, luego de perfil y de espaldas.

Una de ellas será el espejo y la otra hará ante él una serie de movimientos o acciones cotidianas. Al comienzo, que sean movimientos lentos, suaves y progresivamente aumentan en velocidad y energía.

Después de un momento, cambian de roles.





Los participantes también pueden realizar con su pareja espejo, una serie de roles en diferentes situaciones: bailando, haciendo algún deporte, saltando, etc. Otras técnicas de cohesión: *Dos verdades y una mentira*, *Yo también*, *¡Pacá, pallá!*.

**3. Técnicas de Cierre.** Facilitan la expresión de sentimientos, de la sinergia grupal, fortalecen los sentimientos del grupo, propician una evaluación espontánea y, sobre todo, preparan al grupo para el proceso de separación.

**Los regalos.**

El objetivo es facilitar la despedida entre integrantes de un espacio en común, así como promover las manifestaciones de reconocimiento entre ellas y ellos.

A cada participante se entrega trozos de papel (10x10cm) con el dibujo de un regalo en una cara, en el número de personas que integran el grupo (menos uno) y un bolígrafo.

Durante unos minutos, en silencio, se escribe el nombre de la persona destinataria -de cada una de las compañeras- debajo del dibujo y, por el reverso, se describe algún aspecto positivo y concreto a destacar de esa persona: una característica, un detalle que tuvo, una anécdota a recordar, etc. una vez cumplimentados todos los trozos por todo el grupo, tutor o tutora los recoge, los agrupa por nombre y los entrega a sus destinatarias.

Unos minutos para que cada participante lea sus "regalos" y, para finalizar, se comenta cómo nos hemos sentido al escribir, al leer, si algún "regalo" ha sido sorprendente, inesperado, etc. No es necesario, ni conveniente, firmar o identificar quién escribe. Se trata de un conjunto de regalos del grupo para cada miembro.



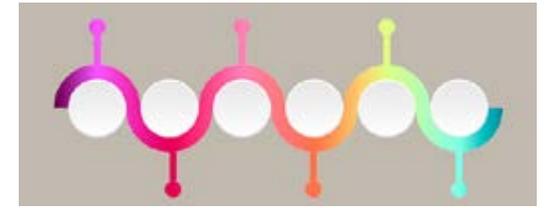
**Línea del tiempo.**

Este ejercicio es ideal para recrear un espacio donde los participantes puedan dar cuenta de todo el trabajo realizado durante un período, comúnmente anual.

El objetivo es elaborar una línea de tiempo a través de hitos que atraviesan a las personas de manera individual y grupal.

Por eso se podrá hacer referencia a acontecimientos vividos dentro y fuera del grupo.

La tutora o tutor pegará sobre una pared papeles grandes ordenados por meses, Distribuir en diferentes mesas post-it de diferentes colores y tamaños, rotuladores, lápices, para ser utilizadas por el grupo.



La consigna es que escriban los hitos o acontecimientos y pegarlos en el mes en que ocurrió.

Al concluir se les invita a que en voz alta lean los diferentes post-it pegados en cada lámina de cada mes. La propuesta final es que sean conscientes de todo el trabajo realizado y de los momentos vividos.

Otras técnicas de cierre: *El pareado*, *Tres palabras*, *Círculo de cumplidos*, *Si fuera...*



**Formas de estar...** un ejemplo audiovisual sobre el aprendizaje -vivencial y lúdico- de dinámicas grupales.

<https://www.youtube.com/watch?v=FuDWCnsU1iA>

**Centradas en los contenidos.**

Su finalidad es impulsar el desarrollo personal y grupal, a través del trabajo colaborativo, sobre contenidos de interés común (seleccionados por consenso y alineados con el desempeño de puestos en la Junta de Andalucía, como veremos en el próximo módulo), en actividades relacionadas con la puesta en común, elaboración, reflexión y experimentación de dichos contenidos. Las técnicas grupales son un vehículo, un formato, para facilitar que el grupo participe, reflexione, dialogue, comparta, analice, a partir de su propia realidad y experiencia, de forma amena, para suscitar y mantener el interés.

A menudo, una técnica no servirá, por sí sola, para desarrollar completamente un contenido (o un paso en el proceso grupal, en el caso de técnicas centradas en las relaciones), y será necesario usar otras técnicas o recursos.

Los tipos descritos a continuación no son exclusivos, es decir, una técnica de exposición de contenidos también es útil para su análisis; raramente se da una correspondencia exacta y única entre técnica y utilidad. Por otro lado, es común combinar



varias técnicas en función de los contenidos a abordar, o incluso, diseñar actividades grupales *ad hoc*, cuando se tiene cierta práctica en contextos colaborativos.

**1. Técnicas de exposición.** Nos sirven para presentar contenidos, para iniciar una temática. Son tradicionalmente las más conocidas.

**Discusión grupal.**

Los participantes tratan distintos aspectos de un tema. El rol tutor moderará para facilitar el turno de palabra de todo el mundo e ir resumiendo las conclusiones que vaya obteniendo el grupo.



**Lectura comentada (o compartida).**

Se selecciona un texto, para analizarlo y comentarlo en grupo: leer o revisar el documento y poner en común las ideas principales. El documento puede ser un artículo, una entrevista, las conclusiones de un estudio, etc.

La lectura se puede realizar de forma individual o en común, leyendo cada participante una parte, en voz alta.

Proporciona mucha información en un tiempo relativamente corto.

Algunas recomendaciones para el rol tutor:

- Seleccionar cuidadosamente la lectura de acuerdo al tema que estén trabajando.
- Calcular el tiempo y preparar el material según el número de participantes.
- Hacer preguntas para animar a la participación de todo el grupo.

Otras técnicas de exposición: *Panel, Simposio, Mesa redonda, Discusión por parejas.*



**2. Técnicas de creación y desarrollo.** Son útiles para desarrollar ideas, soluciones, abordajes... Suele ocurrir que, aunque las personas integrantes de un equipo tengan muy buenas ideas, no siempre saben cómo desarrollarlas o aplicarlas. La generación de ideas y su utilización adecuada para innovar requieren de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación.

**Lluvia de ideas.**

Una de las técnicas más usadas, y paradójicamente, de forma incorrecta, con frecuencia.

Se usa para generar un gran número de ideas en un corto periodo de tiempo y se puede aplicar en cualquier fase de un proceso de solución de problemas. La persona responsable de la tutoría introduce la técnica, aclarando las etapas: generación de ideas, revisión de las respuestas (para tener claros todos los conceptos aportados, sin juzgarlos) y análisis y selección, tercera y última, donde previamente se pueden agrupar las respuestas semejantes y se eliminan las impracticables.

Algunas reglas importantes a tener en cuenta:

- Enfatizar la cantidad y no la calidad de las ideas.
- No se permite la crítica. Todo comentario, evaluación o juicio, se posterga.
- Presentar las ideas que surgen, todas, sin elaboraciones o autocensuras, por muy "malas" que puedan parecer. Se fomenta la desinhibición: cuanto más estrafalaria sea la idea, mejor.
- "Utilizar" las ideas de otras personas, creando a partir de ellas: se fomenta la combinación y mejora de las sugerencias anteriores.



Aparte de la anotación de todas las ideas, no debe haber nada formal en esta técnica, será conducida con espíritu de juego, con rivalidad, con ánimo, amabilidad y flexibilidad.

**Método 635.**

Seis (6) personas para generar ideas relativas a un tema previamente planteado. Se da a cada una de ellas una hoja en blanco.

Tres (3) ideas, son las que tendrá que escribir cada participante en su hoja, de manera concisa y breve ya que sólo dispone de cinco (5) minutos para escribirlas; un vez transcurridos, pasarán su hoja a la persona de al lado y se repetirá



el proceso de escribir tres nuevas ideas en otros cinco minutos, después de haber leído las ideas anteriores, que servirán a su vez como fuente de nueva inspiración.

Al completar el ciclo de seis intervenciones de cinco minutos, en el que se habrán hecho circular todas las hojas, ordenadamente y una sola vez para cada participante, se podrá disponer de dieciocho ideas en cada hoja, lo que puede suponer ciento ocho ideas en sólo media hora.

Otras técnicas de creación y desarrollo: *Brainwriting, DO IT, Los 6 sombreros.*

**3. Técnicas de análisis.** Conjunto de técnicas para indagar sobre diferentes aspectos de los contenidos tratados. Se pretende la elaboración de informes grupales, a través de criterios de interpretación relacionados con los referentes teóricos y los objetivos concretos.

**Role-playing.**

Consiste en representar una situación con el objeto de que se vea como real, visible, vivida, de modo que se comprenda mejor por parte de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real. Este objetivo se logra no sólo por quienes representan los roles, sino por todo el grupo que actúa como observador participante del proceso.



**Preparación.** El problema o situación puede ser previsto de antemano o surgir en un momento dado de una reunión de grupo. Debe delimitarse lo que se expondrá y para qué, con toda precisión. El grupo decidirá si desea dar una estructura bien definida a la escenificación o prefiere dejarla, en mayor o menor medida, a la improvisación de los/las intérpretes.

**Desarrollo.** Conviene dar a los/las intérpretes unos minutos para colocarse en la situación mental, ponerse en "su papel", lograr clima y, si lo desean, explicar someramente cómo proyectan actuar. La duración total suele ser de cinco a quince minutos.

**Comentarios y discusión.** Una vez terminada la representación, se procede al análisis. Esta actividad, dirigida por el/la facilitador/a, permite a los/las intérpretes dar sus impresiones, explicar su desempeño, describir su estado de ánimo en la acción, es decir, qué sintieron al representar su rol.

Luego, todo el grupo expone sus impresiones, interroga a los/las intérpretes, discute el desarrollo hay que dar tiempo suficiente para lo principal, es decir, las conclusiones sobre el problema planteado.

**Definición grupal.**

Cada participante describe un concepto.

Luego se discuten las definiciones hasta conseguir una definición única y grupal, que satisfaga a todas las personas que componen el grupo.

Como colofón de esta técnica, podemos presentar definiciones elaboradas por otras personas expertas en el tema, para elaborar conclusiones sobre la riqueza que aporta el trabajo grupal a los resultados obtenidos.

Otras técnicas de análisis: *El minuto de gloria, Mapa del tesoro, Palabras Claves.*

**4. Técnicas de aplicación.** Desarrolla habilidades específicas, como valoración y uso de informaciones, toma de decisiones, la resolución de problemas, y, sobre todo, impulsa el aprendizaje grupal y el trabajo en equipo.

**Caso práctico (o método del caso).**

“la técnica del método del caso consiste en analizar en grupo o subgrupos –y normalmente también en la búsqueda de la solución al problema que incluye– una situación real o hipotética (..)”  
(Maria Luisa Fabra)

Para su utilización en tutorías grupales, lo más interesante es que sea el grupo el que diseñe y plantee la situación de partida, o bien que el grupo se divida en dos, y cada subgrupo redacte un caso a realizar por el otro.

Algunas consideraciones a tener en cuenta:

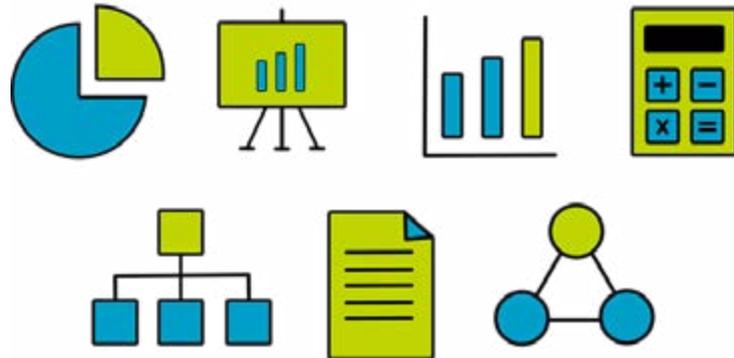
- Debe ser real o posible.
- Tiene que tratarse de una situación problemática que requiere un diagnóstico y una solución.
- Tiene que incluir todos los aspectos necesarios para la solución sin perderse en detalles superfluos.



- Si el caso no es público, debe garantizarse el anonimato, tanto de sus protagonistas como de la organización o institución donde se produce.
- Si se presenta por escrito, con una extensión no superior a 2/3 páginas.

### Proyectos.

Los proyectos facilitan que el grupo pueda demostrar y aplicar sus conocimientos. Se inician con una pregunta abierta o un reto. Las personas participantes deben investigar, analizar, experimentar y construir su propia solución.



Otras técnicas de aplicación: *Revisión por parejas, Laboratorio, Examen cruzado, Workshop.*



Busca más **técnicas grupales** aplicables a las sesiones grupales de tutoría, en fuentes fiables.

### Selección, aplicación y evaluación.

A menudo, una técnica no servirá, por sí sola, para desarrollar completamente un contenido, o un paso en el proceso grupal, en el caso de técnicas centradas en las relaciones, y será necesario usar otras técnicas o recursos.

El tutor o la tutora, a la hora de **seleccionar** una técnica, ha de tener en cuenta los siguientes criterios:

- Objetivos que se quieren conseguir en un momento determinado. Temas que se pretenden abordar, preguntas que suscitar, etc.
- Características del grupo. Actitudes, bagaje, capacidades, situación respecto al programa referente, etc.
- Tamaño, madurez y cohesión del grupo. Número de personas, grado de conocimiento interpersonal, grado de cohesión, clima, comunicación...
- Aspectos contextuales. Condiciones de espacio, tiempo, horario, recursos disponibles.
- Competencias, experiencia y estilo personal. La persona que realice la tutoría tendrá un nivel determinado respecto a los aprendizajes requeridos (conocimientos, procedimientos, práctica), además de unas preferencias, en función de sus experiencias previas, sus habilidades y sus actitudes.

De acuerdo con estos criterios básicos, se elegirán aquellas técnicas que consideremos más idóneas.



Teniendo presente que el último criterio citado a la hora de la selección (experiencia, principalmente) será determinante, nos detendremos ahora en la aplicación de las técnicas.

¿Cuáles son las tareas asociadas al rol tutor a la hora de aplicar una técnica grupal?

- ① En primer lugar, preparar concienzudamente la actividad, tanto en el plano material como en el psicológico. Es importante que hayamos asimilado los diversos elementos de la acción que se va a realizar (reunir el material necesario, cuidarnos emocionalmente).
- ② Por otra parte, sensibilizar al grupo respecto a lo que van a realizar, explicándole el objetivo perseguido y las condiciones, ponerse a disposición del grupo para contestar a preguntas ocasionales, siempre que sean oportunas.
- ③ Definir las condiciones en que se desarrolla la actividad: materiales necesarios, lugar, número de participantes.



④ Exponer las consignas con precisión. Lo ideal, sobre la primera vez que se aplica, es contar con una ficha-resumen (check-list) que recoja todos los detalles a comunicar, como son:



Duración de la actividad.

Manera de actuar.

Diversas fases o etapas sucesivas.

Normas especiales y características que constituyen la esencia y originalidad de la actividad.

⑤ Asegurarse de la correcta comprensión y asimilación de todas las consignas que deben seguirse (solicitud de feedback).

⑥ Velar por el correcto desarrollo de la actividad, una de las tareas primordiales del rol tutor, mostrando comprensión, recordando algunas consignas importantes. A veces, puede ocurrir que caigamos en la cuenta de que hemos olvidado un elemento fundamental o simplemente, un detalle. En estos casos, daremos a conocer dicha omisión al grupo, explicando nuestra intervención inesperada.

⑦ Observar lo que sucede durante el desarrollo de la actividad grupal, tanto a nivel de contenido y de las tareas, como a nivel de relaciones y reacciones subjetivas. Observar no es juzgar, las observaciones se realizan sobre hechos, comportamientos, nunca sobre las personas.

⑧ Comunicar o poner en común los resultados de la actividad y las observaciones, a través de una pizarra, una pantalla u hojas grandes de papel, si es conveniente un soporte físico. Tanto esta tarea, como la siguiente (evaluar), es iniciada por el rol tutor, con la invitación expresa a compartirla con el grupo.

⑨ Evaluar la actividad en función del objetivo previsto antes de aplicarla: ¿se ha alcanzado?, ¿cómo ha funcionado el grupo?, ¿qué conclusiones se extraen? Las conclusiones grupales no se considerarán afirmaciones categóricas, definitivas, constituyen más bien indicaciones a tener en cuenta.

La realización de una técnica grupal es el mejor proceso de aprendizaje, si, una vez aplicada, hacemos una reflexión sistemática sobre lo que ha sucedido en la sala, nuestro papel en la conducción y desarrollo, los resultados obtenidos y las conclusiones grupales. Nos referimos a **evaluar**, con carácter interno, a un autoanálisis sobre cómo ha sido nuestro desempeño conduciendo, -y, a veces, reconduciendo-, la técnica grupal seleccionada y aplicada.

Dicha evaluación es más productiva cuanto menos tiempo transcurra entre la sesión y nuestro análisis introspectivo, ya que los matices se diluyen pronto. No se trata de considerar si la técnica ha sido desarrollada exactamente como indicaba nuestra fuente, ni de medir la calidad de los resultados obtenidos. Se trata más bien de repensar la percepción subjetiva (ya que formamos parte de la realidad grupal) de las interacciones, los comentarios, la comunicación no verbal, los silencios, las reacciones emocionales, para identificar los pequeños descubrimientos que enriquecerán, sin duda, nuestro desarrollo como tutoras y tutores, para buscar formas de actuar alternativas, para mejorar algunos aspectos, para reforzar otros.

Si, a esos minutos de reflexión individual, le añadimos el feedback del grupo, facilitado al finalizar la técnica, o solicitado por nuestra parte, mucho mayor será el aprendizaje.



### Otras herramientas aplicables en formato grupal.

Cuestionarios.

Un cuestionario es un proceso estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie predeterminada de preguntas. Podemos construirlos como herramienta de feedback, para evaluar ideas previas. Resulta más interesante, para las tutorías, comentar las respuestas en global, como grupo (sin individualizar las de cada participante).



Para ampliar información sobre Cuestionarios:

<https://ocw.unican.es/mod/page/view.php?id=498#8>

Gamificación (juegos).

Se trata de incluir la dinámica de los juegos. Es decir, introducir elementos como reglas de interacción, premios e incentivos que impulsen al grupo a querer explorar. Ahora se asocia al uso de TIC (aplicaciones, plataformas, dispositivos que veremos más adelante) pero el juego es uno de los métodos más antiguos e intuitivos de aprendizaje.

Mapas conceptuales.

Un mapa conceptual es un recurso esquemático para representar un conjunto de significados conceptuales incluidos en una estructura de proposiciones. Una proposición consta de dos o más términos conceptuales unidos por palabra para formar una unidad semántica. Su elaboración puede ser una actividad creativa y grupal.

Tienen por objeto representar relaciones significativas entre conceptos. Son jerárquicos; es decir, los conceptos más generales e inclusivos se sitúan en la parte superior del mapa y los conceptos progresivamente más específicos y menos inclusivos, en la inferior.



### 5.3. Tecnología al servicio de la tutoría.

“Tenemos que dejar de pensar en la tecnología como nombres (Facebook, Power Point o YouTube) y pensarla como verbos (compartir, comunicar, exponer)”

(Nancy Frey y Douglas Fisher)

Este manual se comienza a elaborar en marzo de 2021, durante lo que ahora denominamos la tercera ola de la pandemia, provocada por el covid-19.

Hacemos esta aclaración para contextualizar la lectura de estas páginas, en años venideros. Las medidas de prevención de la salud pública: sanitarias, de elementos de protección y de distancia social mínima obligatoria, así como la limitación de aforos y de personas que pueden reunirse, han elevado exponencialmente la necesidad y el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a unos niveles impensables hace un año.

Esta demanda de tecnología, incluso en el ámbito de las relaciones íntimas, debido al confinamiento y a la limitación de desplazamientos, ha afectado también, como era de esperar, a los programas dirigidos a grupos: formación, animación, cultura, ocio, reuniones de trabajo, así como a las tutorías grupales.

Durante el año transcurrido, la mayoría de las sesiones han sido en línea, en vez de físicas (con la presencia del grupo en el mismo espacio).

Se escapa al objetivo de esta obra analizar las consecuencias, positivas y negativas, de las circunstancias excepcionales que estamos atravesando, entre otros motivos, porque aún carecemos de información suficiente para hacer un análisis objetivo y fiable. Vivimos una nueva etapa de la historia, tan diferente a cualquier etapa anterior, que lo hacemos por el método más básico y rudimentario: ensayo y error; sin referentes, sin esquemas previos, ¡y sin apenas planificación!

Así que, sin más preámbulos, describiremos algunas de las herramientas digitales que nos pueden facilitar las tutorías grupales, con la seguridad de que, cuando estés leyendo este manual, habrán aparecido cientos de aplicaciones similares, o mejores, que las que aquí y ahora presentamos. Es un hecho: los avances tecnológicos son tan rápidos que se mantienen poco tiempo sin ser superados (obsolescencia tecnológica).



**Obsolescencia**, es un término que se refiere a la vida útil, o valor de uso, de un artefacto o servicio en función del tiempo, y que, en el contexto económico, se asocia con la depreciación.

### Comunicación.

Se recomienda el correo electrónico, un medio de comunicación asíncrono, que permite la interacción entre participantes y tutor/a y enviar información general en relación con las tutorías: convocatoria, agenda, resumen de la sesión anterior. Es importante comprobar que contamos, y usamos, la dirección de correo electrónico adecuada: la personal corporativa (las tutorías grupales se desarrollan en el contexto profesional).

Ante un aspecto concreto y puntual, podemos plantear la mensajería en grupo, una herramienta de comunicación que permite intercambiar mensajes. Por ejemplo, avisar de un retraso en la asistencia a la sesión por un imprevisto, compartir una noticia relacionada con lo trabajado durante la última sesión, etc.

En este medio, conviene establecer normas mínimas, para evitar usos que nada tienen que ver con la tutoría grupal.

Las más utilizadas, actualmente, son WhatsApp y Telegram.

### Sesiones virtuales.

La Videoconferencia es un sistema interactivo que permite, a varias personas, mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de Internet.



Elabora un doble listado con **ventajas** e **inconvenientes** de las videoreuniones, desde tu experiencia.

Dadas las peculiaridades de desarrollar sesiones a través de plataformas, es fundamental establecer normas compartidas para agilizarlas, por ejemplo, que todas las personas tengan activada la cámara y desactivado el micro, mientras no participan.



Genial.ly Noticia en prensa de su creación, en 2015

<https://www.diariocordoba.com/cordoba-ciudad/2015/06/29/nace-cordoba-genial-ly-herramienta-37026613.html>

Otras aplicaciones, además de las ya citadas, son: Prezi, Canva, Google Slides, etc.

### Gamificación.



**Gamificación**, anglicismo procedente del término *gamification*, es el uso del pensamiento y de las mecánicas de los juegos en contextos ajenos al mismo, con el fin de enriquecer la experiencia de aprendizaje.

Hay muchas plataformas que ofrecen la posibilidad de crear distintos materiales, como cuestionarios y juegos online.

Nos gusta jugar: las expectativas de emoción, de reto, de diversión, de recompensas, de sorpresa, desencadenan la liberación de sustancias en nuestro cerebro (dopamina, entre otras), que nos produce placer y nos impulsa a actuar.

La gamificación, por tanto, puede aportar a la motivación y al trabajo cooperativo. Añade un punto divertido y emocionante a las sesiones virtuales, sobre todo.

Entre las muchas disponibles, Educaplay es una plataforma que permite la creación de materiales adaptables a cualquier nivel y que tiene una versión gratuita aceptable.

La aplicación Kahoot es la más fácil de utilizar, aunque en ella se pueden realizar un número limitado de actividades.

En Genial.ly, además de presentaciones, también podemos crear experiencias gamificadas.



Localiza otras **aplicaciones de presentación o gamificación** aplicables a las sesiones grupales de tutoría.

### Trabajo colaborativo.

Los servicios que permiten el almacenamiento, la sincronización de archivos en línea entre varios ordenadores y el compartir esta información, sirven para compartir documentos, y otros productos, con el grupo.

Dos ejemplos de este tipo de plataformas son las herramientas Google Drive y la aplicación Dropbox. Google Docs permite la creación de documentos online con la posibilidad de modificarlos colaborativamente. Dropbox permite almacenar documentos en la nube, desde donde pueden ser compartidos con otras personas. En caso de usarlas para las tutorías grupales, volvemos a incidir en la recomendación de establecer grupalmente unos criterios mínimos y concretos sobre su utilización.

Los servicios para compartir videos son sitios web en los que podemos subir y compartir vídeos. El más conocido, por su difusión y alcance, es YouTube; existen otros, como Vimeo.

También hay aplicaciones digitales que facilitan la colaboración de diferentes personas en un mismo proyecto: Trello se basa en la creación de tableros y es muy intuitiva, para trabajar en remoto; Zenkit es otra herramienta de colaboración y gestión de tareas.



### 5.4. Documentos de apoyo.

Cuando realizamos una actividad grupal, formal, profesional, no sólo es necesario planificarla y prepararla adecuadamente, también lo es contar con instrumentos de registro, donde se sistematice la información relevante.

Un documento recoge un acto o hecho realizado por una institución o por una persona. Este acto o hecho se recoge en un soporte, bien sea en un papel o en soporte digital.

La importancia del documento es que recoge un hecho concreto, tangible, sobre el que podremos volver posteriormente, para analizarlo, compararlo, reflexionar sobre nuestro comportamiento y el del grupo.

Los documentos que se proponen en las próximas páginas son sólo ejemplos, cada tutor o tutora podrá adaptarlos, modificarlos o cambiarlos. Aunque flexibles, sí es interesante que se recoja un mínimo de datos por parte de todas las personas responsables de tutorías grupales, para contar con información compartida y común, con vistas a la mejora continua de dichas tutorías.

¿Qué información recogemos? ¿Para qué y cómo la registramos?



Informe de la sesión.

Esta herramienta recoge los aspectos más relevantes de cada sesión grupal, de cara a las funciones que contempla vuestro rol.

Se trata de un documento práctico y de trabajo, que os facilite el seguimiento y la identificación de áreas fuertes o de mejora (no un documento administrativo ni de control externo).

Reuniendo y reorganizando los informes, contaríamos con suficiente información para elaborar una Memoria Final de la Tutoría de Grupos.



Ejemplo de Informe de la Sesión de Tutoría grupal (orientativo):

INFORME de la SESIÓN de TUTORÍA GRUPAL				
Fecha:	Horario:	Duración:	Lugar:	Físico (o plataforma)
<b>ASISTENTES</b>				
Grupo:				
Rol tutor:				
<b>AGENDA:</b> (acordada por consenso en la sesión anterior)				
<input checked="" type="checkbox"/> Contenido a <input checked="" type="checkbox"/> Contenido b				
<b>METODOLOGÍA</b>				
Actividades: dinámicas o actividades grupales utilizadas (en la sesión)				
Recursos: en su caso (ordenador, proyector, papelógrafo, cartulinas,...)				
<b>PROPUESTAS</b> (es la agenda de la próxima sesión)				
<input type="checkbox"/> Contenido a (aspectos no trabajados por falta de tiempo) <input type="checkbox"/> Contenido c				
<b>VALORACIÓN:</b>				
Cumplimiento de Agenda:				
Participación grupal:				
Incidencias:				
Otras:				

Plan Global de Tutoría de grupos.

Su finalidad es organizar el desempeño del rol tutor y sus funciones. Confeccionar un plan redonda en la primera de ellas, principalmente, (planificación) y en la cuarta (evaluación), ya que nos sirve para evaluar el ajuste entre el plan diseñado y el ejecutado. Por la propia idiosincrasia, el Plan de Tutoría es una estructura, cuyos contenidos serán seleccionados y decididos por el grupo, en función de sus intereses.

Ejemplo de Plan de Tutoría de Grupos (orientativo):

PLAN GLOBAL DE TUTORÍA DE GRUPOS		
<b>OBJETIVOS</b>		
General:		
Acompañar al grupo durante su participación en el programa (LE, EAA), orientando, interconectando información y relaciones.		
Específicos:		
<input type="checkbox"/> Generar una relación grupal basada en la confianza mutua. <input type="checkbox"/> Promover contenidos de interés común (y abordables desde la Tutoría). <input type="checkbox"/> Dinamizar las interacciones grupales, desde la diversidad y la cohesión. <input type="checkbox"/> Hacer explícitos los avances en el desarrollo de la Tutoría. <input type="checkbox"/> Valorar los logros del trabajo realizado.		
TUTOR/A (datos identificativos)		
TUTOR/A (datos identificativos)		
<b>INTEGRANTES DEL GRUPO</b>		
Datos identificativos	Datos de contacto	Otros datos
Nombre, apellidos	Teléfono, e-mail	
<b>TEMPORALIZACIÓN</b>		
Tareas:		Tº estimado:
Toma de contacto; convocatoria y desarrollo primera sesión.		2 horas
Sesiones grupales (periodicidad y duración)		_ horas
Tareas relacionadas con las sesiones (previas y posteriores)		_ horas
Elaboración de informes.		_ horas
Seguimiento y evaluación final.		_ horas
Dedicación a las Tutoría de Grupos (total)		_ horas
<b>CRONOGRAMA</b> (opcional, incluir un gráfico visual: meses, colores, etc.)		
<b>EVALUACIÓN</b>		
Inicial (perfiles e intereses de las personas integrantes del grupo)		
Continua, durante las sesiones (observación, productos de las actividades realizadas)		
Final, revisión de los informes y elaboración de una memoria anual (opcional)		
Otros tipos/instrumentos (de impacto, formularios, etc.)		

Ficha-resumen de técnica grupal.

Para finalizar este recorrido por documentos de apoyo para la tarea tutorial, proponemos fichas con un resumen de las técnicas grupales, que pueden ser muy útiles a la hora de aplicarlas, ya que recogen la información clave para su implementación.

Ejemplo de ficha-resumen (orientativo):

Denominación:			
Tiempo estimado:		Nº de participantes sugerido:	
Materiales:			
Objetivo:			
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
Recomendaciones/variantes:			

Variante:

			
			
			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
			

 Elige una técnica grupal y diseña una ficha para volcar la **información clave**.



**Planificación** es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinadas metas. Aplicada al rol tutor, consiste en organizar el **tiempo** y el **espacio** que dedicaremos, principalmente, plan anual de las tutorías, así como convocatoria y agenda de las sesiones grupales.

La **dinámica grupal** se centra en el estudio de las fuerzas y movimientos que actúan sobre los grupos en el transcurso de su actividad vital. Nuestro rol tutor se sostiene en el **protagonismo grupal**, y para ello, es fundamental conocer los procesos grupales, adquirir las habilidades para manejar técnicas adecuadas, en cada momento y en cada grupo, así como desarrollar actitudes favorables al trabajo colaborativo.

Las **técnicas grupales** son unas herramientas al servicio de la tutoría (nunca a la inversa) y las hemos clasificado en técnicas centradas en las **relaciones grupales** (presentación, cohesión, cierre) y técnicas centradas en los **contenidos** (presentación, creación, análisis, aplicación). Destacamos la importancia de una adecuada selección, aplicación y evaluación de las mismas.

Hemos citado algunas **herramientas digitales**, ya que la tecnología puede facilitar las tutorías grupales: comunicación, sesiones virtuales, presentaciones, gamificación y trabajo colaborativo (con la certeza de que muchas se habrán quedado obsoletas en el momento de leer este texto).

Por último, hemos propuesto algunos modelos de **documentos de apoyo** a las tareas como tutoras y tutores (informe de la sesión, plan anual, ficha-resumen), son sólo ejemplos, cada tutor o tutora podrá adaptarlos, modificarlos o cambiarlos.

# MÓDULO 6.

## CATÁLOGO ABIERTO: CONTENIDOS TRANSVERSALES



**6.1. Ambigüedad o posibilidades infinitas**

**6.2. Selección de la temática de interés**

**6.3. Posibles contenidos:**

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>A. Aprendizaje permanente</b>  | <b>Aprender a aprender</b><br><b>Enfoque colaborativo</b>          |
| <b>B. Trabajo en equipo</b>       | <b>Visión compartida</b><br><b>Los conflictos</b>                  |
| <b>C. Resolución de problemas</b> | <b>Pensamiento analítico</b><br><b>Creatividad e innovación</b>    |
| <b>D. Gestión emocional</b>       | <b>Habilidades intrapersonales</b><br><b>Competencias sociales</b> |

## 6.1. Ambigüedad o posibilidades infinitas.

Nos movemos en una iniciativa abierta, sin objetivos previos, sin obligatoriedad, sin procedimientos marcados.

En el caso de que nos disguste o nos incomode la ambigüedad, la incertidumbre, este "rol tutor" no se ajusta a nuestras características, puede dar la sensación de que existen pocas certezas y que la estructura es mínima...volvemos al principio, el punto de referencia es el grupo: lo escuchamos, lo apoyamos, lo dinamizamos y descubrimos los efectos positivos de la influencia mutua, nos liberamos de la carga de marcar pautas, de ofrecer respuestas y dejamos que el grupo las encuentre.

Ofrecemos un espacio (físico o virtual), un tiempo, la escucha activa y atenta, la retroalimentación, estrategias para la dinamización, que creará vínculos, redes, alianzas y para trabajar contenidos previamente seleccionados por el grupo, con enfoques colaborativos.

Este espacio favorece el desarrollo personal y profesional de las personas integrantes del grupo, ya que cuentan con motivación, sinergias, un clima de confianza entre iguales, un programa en común en el que participan, y, sobre todo, una figura que acompaña al grupo a lo largo del proceso, facilitando el trabajo en común, dinamizando las interacciones...





## 6.2. Selección de la temática de interés.



Hace referencia a una selección de contenidos relacionados con el desarrollo personal y profesional que, a priori, resulten significativos y motivadores para las personas que integran el grupo.

El grupo decide qué quiere trabajar, y su elección puede ser a corto plazo (lo más frecuente), es decir, para la próxima reunión, o a medio plazo (varias sesiones), aunque se marquen aspectos concretos de la temática elegida para cada sesión.

El grupo elige en qué quiere profundizar, mejorar, analizar, aprovechando esta iniciativa: la tutoría de grupo.

Nuestro papel, como tutor o tutora, es secundario: reconducir, dinamizar, planificar, evaluar.

Durante el proceso de toma de decisiones grupal, es importante tener en cuenta:

1. Que el tema sea consensuado, todo el grupo de acuerdo, de lo contrario, si alguien no está muy por la labor, descenderá su motivación, posibilidades de bloqueo o boicot, etc.



**Consenso** es un término que procede del latín *consensus* y que hace referencia al acuerdo que se alcanza por el consentimiento entre los miembros de un grupo.

2. Que el tema esté alineado con el desempeño y desarrollo profesionales, aquí y ahora, en la tutoría de grupo. Imaginemos que el grupo unánimemente quiere trabajar sobre temas como la ufología, la lengua sueca, la historia de los juegos olímpicos. Que interese a todo el grupo es una premisa fundamental, pero no suficiente, dado en contexto en el que se desarrolla la tutoría (en un grupo formal y en un entorno organizacional).

## 6.3. Posibles contenidos.

Las temáticas sobre las que van a trabajar los grupos se asocian al concepto "competencia", para el que hemos seleccionado una definición, entre muchas existentes, ya que es el contenido principal ligado al desarrollo profesional.

Independientemente del programa que enmarque el grupo, sus miembros tienen en común intereses por crear vínculos y explorar formas de mejorar su desempeño y su satisfacción laboral en la Administración.



La **competencia** supone la interacción de tres componentes esenciales:

1. Un conjunto de capacidades (**habilidades**) que se apoyan entre sí para ejecutar con éxito una determinada tarea académica, profesional o social en un escenario concreto.
2. Un conjunto de **conocimientos** generales procedentes de disciplinas científicas y de conocimientos específicos propios de una profesión.
3. Una **actitud** apropiada para el desempeño de una función y a la aceptación de valores sociales y culturales, a la comunicación y a la cooperación con los demás. (*García Sanz, Mari Paz. 2012*)

Es evidente que la pertinencia de cualquier competencia o grupo de competencias, dependerá del tipo de empleo, el sector económico, el tamaño y características de las organizaciones, entre otras variables.

Según el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES), las competencias se agrupan en:

- ▶ Básicas, capacitan para integrarse con éxito en la vida laboral y social (lectura, cálculo, idiomas, manejo de nuevas tecnologías, etc.)
- ▶ Transversales, no van unidas a ninguna disciplina, sino que pueden aplicar a una variedad de áreas de materias y situaciones (comunicación, trabajo en equipo, motivación, capacidad de aprender, etc.) además de ser transferibles a una gran variedad de funciones y tareas.
- ▶ Específicas, orientadas a la consecución del perfil específico, es decir, las propias de una titulación, especialización o perfil laboral.



Las competencias transversales permiten que las personas puedan adquirir y aplicar nuevos conocimientos y competencias específicas en forma continua; son esenciales para el aprendizaje permanente.

Las diversas agencias y organizaciones utilizan diferentes términos para nombrar estas habilidades, tales como “competencias blandas”, “competencias transferibles” o “competencias esenciales”.

La OIT usa los términos “competencias clave” o “competencias de empleabilidad”, término muy en boga actualmente, que no se refiere sólo al acceso al empleo, sino también al mantenimiento y promoción en el mismo.

Para cerrar esta introducción, mencionar que, en 2020, el Colegio Europeo de Neuropsicofarmacología publicó una investigación titulada: ¿Qué es una buena salud mental? Una revisión sistemática (*What is good mental health? A scoping review*).

Según este estudio, una buena salud mental se puede definir como un estado de bienestar que permite a las personas afrontar las tensiones normales de la vida y funcionar de forma productiva. Entre otros factores citados, determinantes para lograr ese estado de bienestar, se encuentran:

- Rendimiento académico y desempeño laboral
- Redes de apoyo
- Gestión emocional
- Habilidades sociales



La Tutoría de grupos está relacionada con el desempeño laboral, por un lado, y con la creación de redes, por otro. De ahí traer el estudio a estas páginas, ya que resulta interesante vincular la Tutoría, y algunos de los contenidos sugeridos en este módulo, con un marco donde potenciar el bienestar de las personas implicadas.

A continuación, pasamos a esbozar los cuatro bloques de contenidos planteados, cuya amplitud permite que en cada uno de ellos sea posible abarcar muchos temas, con mayor o menor concreción, siempre en función de los intereses de cada grupo.

Otro contenido que puede ser susceptible de diversos enfoques y aplicaciones, la Comunicación, ya ha sido tratado en el módulo 3.

Como se ha indicado al principio, el abanico de posibilidades no se agota con estos cuatro bloques. Son propuestas abiertas e inclusivas.

Sea cual sea el contenido que decida trabajar el grupo, el rol tutor es de apoyo a dicho trabajo grupal, sin que se requiera un conocimiento previo en profundidad, una búsqueda específica de recursos o información, el establecimiento de pautas o directrices. La tarea tutora consiste, nada más (y nada menos) que en acompañar, dinamizar y estar presente.



Antes de continuar leyendo, vuelve al **esquema** del módulo (pág. 119), y amplíalo, añadiendo otros apartados nuevos (E, F, G), o subapartados diferentes (en A, B y C).

### A. Aprendizaje permanente

El aprendizaje permanente permite el constante desarrollo de las habilidades que una persona puede necesitar a lo largo de su vida, tanto a nivel profesional como personal, para formar parte de una ciudadanía activa, motivada e integrada. Además, podrá optar a diferentes oportunidades de mejora empleo o le ayudará en su desarrollo personal (*La importancia del aprendizaje permanente*. 2019, blog de la Comisión Europea).



Amplía información:

**AGENDA 2030**. Objetivo 4. Educación de calidad. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y **promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos**.



La UNESCO, en su función como organismo principal y coordinador de la Agenda Educación 2030, revisó el progreso hacia los objetivos y compromisos de educación global en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en una reunión en Bruselas, en diciembre de 2018, de la que extraemos algunas conclusiones alienadas con este material:

- La reafirmación del papel fundamental de la educación, la capacitación, el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la educación superior y la investigación como motores clave para el desarrollo sostenible.
- Compromiso de apoyar las oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida para garantizar las competencias necesarias para el desarrollo personal y profesional, así como el desarrollo sostenible.
- Reconocimiento de la importancia de las habilidades adquiridas a través de la educación y el aprendizaje no formal e informal.

Además, El Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida está desarrollando un manual sobre el aprendizaje a lo largo de la vida, para ayudar a guiar a los Estados Miembros en la implementación de políticas y planes relevantes sobre el Aprendizaje y la Educación de Personas Adultas.



*“El aprendizaje de por vida es el futuro del trabajo y de la educación”*, entrevista a Anant Agarwal, profesor de ingeniería eléctrica y ciencias de la computación en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), fundador y máximo responsable de edX (plataforma de cursos online)

[https://elpais.com/economia/2018/10/02/actualidad/1538476310\\_281168.html](https://elpais.com/economia/2018/10/02/actualidad/1538476310_281168.html)

### Aprender a aprender.

Para el aprendizaje permanente que se produce a lo largo de la vida y que tiene lugar en distintos contextos formales, no formales e informales es fundamental “aprender a aprender”. Esta competencia incluye una serie de destrezas que requieren la reflexión y la toma de conciencia de los propios procesos de aprendizaje.

La Comisión para la Educación de la Unión Europea considera aprender a aprender como una competencia básica de gran influencia en todas las demás.



**Aprender a aprender:** «Capacidad para proseguir y persistir y organizar el propio aprendizaje, lo que conlleva realizar un control eficaz del tiempo y la información, individual y grupalmente» *Comisión Europea.*

Aprender a aprender abarca los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que les permiten a las personas fijar, planificar y alcanzar sus propias metas de aprendizaje y lograr aprender en forma independiente y autónoma.

En cuanto a la organización y gestión del aprendizaje, la competencia para aprender a aprender requiere conocer y controlar los propios procesos de aprendizaje para ajustarlos a los tiempos y las demandas de las tareas y actividades que conducen al aprendizaje. La competencia de aprender a aprender desemboca en un aprendizaje cada vez más eficaz y autónomo.

Respecto a las actitudes y valores, la motivación y la confianza son cruciales para la adquisición de esta competencia. Ambas se potencian desde el planteamiento de metas realistas a corto, medio y largo plazo.



Al alcanzarse las metas aumenta la percepción de auto-eficacia y la confianza, y con ello se elevan los objetivos de aprendizaje de forma progresiva. Las personas deben ser capaces de apoyarse en experiencias vitales previas con el fin de reutilizar y aplicar los conocimientos y capacidades en una variedad de contextos, como los de la vida privada y la profesional.

Esta competencia tiene dos dimensiones fundamentales.

Por un lado, la adquisición de la conciencia de las propias capacidades (intelectuales, emocionales, físicas), del proceso y las estrategias necesarias para desarrollarlas, así como de lo que se puede hacer por uno mismo y de lo que se puede hacer con ayuda de otras personas o recursos.

Por otro lado, disponer de un sentimiento de competencia personal, que redunde en la motivación, la confianza en uno mismo y el gusto por aprender. Significa ser consciente de lo que se sabe y de lo que es necesario aprender, de cómo se aprende, y de cómo se gestionan y controlan de forma eficaz los procesos de aprendizaje, optimizándolos y orientándolos a satisfacer objetivos

personales. Requiere conocer las propias potencialidades y carencias, sacando provecho de las primeras y teniendo motivación y voluntad para superar las segundas desde una expectativa de éxito, aumentando progresivamente la seguridad para afrontar nuevos retos de aprendizaje.



### Enfoque colaborativo.

En este manual pretendemos acercarnos a las aplicaciones prácticas de una entidad conceptual fuertemente consolidada en la psicología actual: la Teoría del Aprendizaje Colaborativo, que se ha desarrollado en el seno de la psicología educacional, es decir, vincula a la psicología con la educación.

La Teoría del Aprendizaje Colaborativo es la expresión más representativa del socioconstructivismo educativo. En realidad, no es una teoría unitaria, sino un conjunto de líneas teóricas que resaltan el valor constructivo de la interacción sociocognitiva y de la coordinación entre aprendices.



El proceso de aprendizaje en los modelos participativos.

El enfoque participativo es ante todo un paradigma de comprensión del grupo y los procesos de aprendizaje; una manera concreta de entender ambos.

Surge como una alternativa a los modelos formativos tradicionales que entienden el conocimiento como una acumulación de información y atribuyen el protagonismo en los procesos de aprendizaje al rol directivo de la persona formadora.

A veces hemos entendido que “aprender” es sinónimo de acumular conocimientos. En este modelo tradicional de aprendizaje, el personal formador es quien enseña mediante la transmisión de conocimientos a las personas que aprenden. Pero en este esquema, no se tiene en cuenta el proceso relacional, tanto de las personas formadoras como participantes, donde el conocimiento se crea en el contexto del grupo, a través de las interacciones que se dan en él.



Cuando se ignora la dimensión relacional de los procesos de aprendizaje, tampoco se puede transformar en un potencial que desarrollar.

El aprendizaje comienza precisamente allí donde los conocimientos parten de y se relacionan con las experiencias de las personas participantes.

Que los aprendizajes sean significativos implica que adquieren sentido en el contexto de las vidas de las personas con las que se trabaja. No son conocimientos descontextualizados, son conocimientos vinculados a necesidades, a intereses, preocupaciones o motivaciones de las personas participantes. Partir de la experiencia para construir conocimiento grupal es el centro de gravedad de una metodología participativa.

La transmisión de la información es un proceso activo y relacional, de modo que quien recibe el mensaje lo “interpreta”, modificándolo en función de su posición particular en el mundo.

El rol de la persona facilitadora no es el de exponer sus conocimientos. En los enfoques participativos no trabajamos desde modelos expositivos. No damos a



la teoría y a la información un valor *per se* independiente de las personas y los grupos con los que trabajamos. Es la “escucha grupal” la que nos irá guiando.



La aplicación de la metodología participativa se basa en las siguientes características:

- Centrada en el grupo de aprendizaje. El grupo como protagonista. El aprendizaje surge en la interacción grupal, por lo que ésta ha de ser favorecida para fomentar la participación de todas las personas.
- Parte de la experiencia. Necesitamos trabajar con lo que sentimos, con lo que percibimos, con lo que imaginamos, con lo que pensamos, con lo que hacemos, con lo que deseamos, con lo que dudamos, con lo que ya sabemos...
- Fomenta la interacción, el diálogo y la construcción colectiva. Permite la puesta en común de distintos puntos de vista y experiencias y el contraste entre ellos, que dependerá de la heterogeneidad.
- Favorece la experimentación. Orientada a la acción. No se trata de preguntar si trabajamos un tema o no, sino de crear un espacio para trabajarlo.
- Reconoce y da valor a lo aprendido. Desde el rol tutor, trabajaremos el reconocimiento, dando importancia a la sistematización de la información y los aprendizajes que van surgiendo del grupo tras cada sesión y fomentando la reflexión sobre cómo se sienten ahora, con los logros de aprendizaje.

Pautas metodológicas en procesos participativos:

- El principio de la incertidumbre. Tener una actitud abierta a la sorpresa.
- Aprendizaje desde la diversidad.
- Equilibrio entre los contenidos (los temas de trabajo) y el grupo (tiempo, implicación).

- La importancia de sensaciones y emociones como fuentes de aprendizaje.
- La utilización del juego, de la música y de la imagen.
- La llamada continua a la autorreflexión. Estimular e incentivar el pensamiento y el espíritu crítico. Partir del análisis de la realidad. Estimular el autoconocimiento y la conciencia de la propia realidad.
- Fomentar la empatía y la asertividad.
- La importancia clave de la interacción, el diálogo, el intercambio de ideas y experiencias, la construcción colectiva como procedimiento fundamental de trabajo. Estimular la escucha activa.
- Experimentar el aprendizaje. La práctica: hacer las cosas y no sólo hablar de ellas. La relación entre las ideas y la práctica. Papel de la tutora o tutor: promover y facilitar las experiencias de aprendizaje.
- La importancia de la devolución de lo producido y construido por el grupo de aprendizaje. La importancia de la retroalimentación, de la evaluación continua del grupo.
- La importancia de las técnicas de activación y cohesión grupal, que facilitan el conocimiento mutuo, la interacción, la confianza...
- Propuestas de trabajo abiertas, flexibles, que se adaptan a la situación y a las necesidades de los grupos.



**Ordena** las doce pautas metodológicas descritas , desde la que te resulte más fácil (1) aplicar como tutor/a y la que te parezca, a priori, más complicada (12) de implementar con el grupo.

**Reflexiona** sobre el resultado.

Rol tutor.

A modo de síntesis, el enfoque colaborativo implica una manera de relacionarse con el grupo y con las personas que lo integran.

Además de un posible contenido de interés para el grupo, es el enfoque adecuado para la tutoría de grupos y conviene implementarlo desde el primer momento.



Se trata de transmitir confianza en el potencial de las personas con quienes trabajamos. Por último, resaltar que, desde el rol facilitador que desempeñamos, deberemos evaluar de forma continua si nuestro trabajo responde a los objetivos planteados para la tutoría de grupos (módulo 1).

### B. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Trabajar en equipo es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. Implica la coordinación de dos a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes.



Elementos para trabajar en equipo:

Definición de objetivos.

Trabajar en equipo es una forma de realizar proyectos o alcanzar metas específicas. En este sentido, la definición de objetivos, como en cualquier proyecto, debe ser conocida de antemano por todos los miembros que integrarán el grupo de trabajo.

División de tareas.

Al empezar a trabajar en equipo, se recomienda definir claramente la división de las tareas. La asignación de tareas es generalmente hecha en conjunto. Durante la exposición de los objetivos del proyecto, cada uno de los integrantes podrá saber en las áreas en que podrá ser más eficiente o dar un mejor aporte.

Cronograma.

Cuando en un proyecto existen varias personas responsables, es necesario tener una gestión de tiempo del proyecto para coordinar el ritmo de cada integrante. El cronograma tiene esta función.

De esta manera, a pesar de las tareas ser divididas entre varios, las fechas límites permitirán que se puedan juntar las piezas y discutir sobre posibles problemas o ideas.

Comunicación.

La comunicación en toda relación social es fundamental para que sea armoniosa. La presión del trabajo puede volver las relaciones interpersonales más difíciles.

Cuando se trabaja en equipo, los canales y formas de comunicación deben estar bien establecidas. La dirección de determinadas informaciones también es esencial para que la comunicación sea fluida y no entorpezca el trabajo de otros.

“La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta si no llegan todos”

(Virginia Burden)

Ventajas y desventajas de trabajar en equipo.

Todas las dinámicas de grupo tienen sus ventajas y desventajas. De manera general, podemos decir que promueve la creatividad, motiva naturalmente, descentraliza las funciones entre los miembros del equipo, intercambia libremente experiencias y conocimientos y optimiza el tiempo y el conocimiento de cada integrante.

De igual manera, existen las desventajas de trabajar en equipo como son: la distracción entre los miembros del equipo, conflictos entre miembros, personalidades difíciles o la distribución injusta de tareas.

Lo importante de trabajar en equipo es que todos los integrantes sean responsables del proyecto. Que exista un buen nivel de coordinación, armonía, solidaridad, comprensión y buenas relaciones entre los miembros.

Un equipo es un pequeño grupo de personas, cuyas capacidades se complementan, que comparten una meta común; tienen objetivos de rendimiento y se rinden cuentas mutuamente. Un grupo en sí mismo no necesariamente constituye un equipo.

**TABLA COMPARATIVA GRUPO/EQUIPO**

FACTOR	GRUPO	EQUIPO
<b>OBJETIVOS</b>	Los objetivos le vienen al grupo desde el rol facilitador. Los miembros se sienten obligados a conseguirlos.	Los objetivos son propiedad del equipo. Existe un sentimiento de pertenencia, porque se ha participado en su definición.
<b>ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	Existe un reparto de tareas, del que responde cada persona.	Existe un reparto de tareas flexible e intercambiable.
<b>RELACIONES</b>	Prima la permanencia, la conformidad oficial y el cumplimiento de las normas.	Existe ambiente de confianza. Importa el logro de resultados colectivos, la eficacia y el buen clima sobre la disciplina.
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	Existe identificación con la organización, incluso orgullo de pertenencia.	Existe ante todo identificación con el equipo, además de con la organización.
<b>VALORES</b>	Los valores son los de la organización.	Existen valores compartidos, propios del equipo, compatibles con los de la organización.
<b>LIDERAZGO</b>	Hay un rol líder formal, nombrado externamente al grupo.	El liderazgo es un rol de la estructura del equipo.
<b>INFORMACIÓN</b>	La administra el rol líder.	Está a disposición del grupo de forma abierta y honesta.
<b>NORMAS</b>	El líder exige explícitamente el cumplimiento de las normas organizativas.	Las normas son reglas de juego aceptadas y exigidas por todos los miembros, de forma tácita o explícita.

Características del trabajo en equipo:

1. Objetivo del equipo es aceptado por todas las personas, con compromiso y confianza.
2. Discusiones necesarias y frecuentes, no se alejan del tema.
3. Se escuchan con respeto todas las ideas, por muy extremas que sean.
4. Los desacuerdos son necesarios, no se evitan.
5. Decisiones por consenso. Todas las personas, dispuestas a avanzar.
6. Atmósfera informal, cómoda y relajada.
7. Crítica frecuente, franca y cómoda, evitando ataques personales.
8. Resolución constructiva de conflictos.
9. Libre expresión de sentimientos e ideas sobre problemas y sobre el equipo.
10. Liderazgo rotativo o compartido, sin jerarquías.
11. Equipo tiene autoconciencia de sus acciones. Constante revisión.
12. Se dan y aceptan tareas claras.



Centrándote en un **equipo de trabajo** actual, del que formes parte, anota las características que más se acercan a las citadas, y aquéllas que más se alejan de la realidad que observas.

**Visión compartida.**

En los últimos tiempos, donde lo único que podemos asegurar es el cambio y éste ocurre cada vez con mayor rapidez, es necesaria una visión organizacional sustentada en una misión.

La visión es una fuerza inspiradora, es una fuente inagotable de donde surge la creatividad y la innovación.

La visión compartida comienza con una declaración sobre algo que queremos alcanzar y cuya consecución no depende únicamente de una persona, sino que requiere la acción y el compromiso de otras.

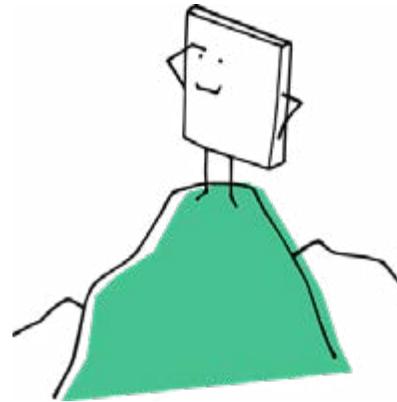
Por tanto, la visión compartida, en un contexto organizacional, se podría definir como la declaración de un objetivo que deseamos alcanzar, y para cuyo éxito deben estar alineadas otras personas, o incluso toda la organización.



No basta sólo con tener definida una visión, que prevalece como marco referencial al momento de realizar los procesos de planificación que acostumbran las organizaciones. La profundidad y efectividad de cualquier visión dependen de que sea compartida con todos los que integran la organización.

Una visión es realmente compartida cuando:

- ☐ Los miembros de la organización tienen una imagen de futuro similar y les interesa que sea mutua.
- ☐ Se logra que la visión personal se convierta en la visión de todos los demás integrantes de la organización.
- ☐ Los miembros de la organización comparten un sentimiento de identificación y compromiso con lo que se quiere crear.



Efectos de una Visión Compartida.

Cuando la gente comparte una visión está conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados.

- Eleva las aspiraciones personales.
- Genera una disposición anímica.
- Genera un cambio en cómo se relacionan las personas con su organización.
- En los momentos críticos o de presión, ayuda a mantener el rumbo.
- Alienta el espíritu de experimentación, asumiendo con mayor decisión los riesgos que conlleva cualquier cambio.
- Cuando los miembros de una organización o un equipo comparten la visión, consiguen funcionar de forma sincronizada convirtiéndose en equipos de alto rendimiento.
- Finalmente, compartir una visión implica para las personas el acercamiento a un compromiso de más largo plazo.

“La acción sin visión es solo pasar el tiempo, la visión sin acción es simplemente soñar despierto, pero la visión con acción puede cambiar el mundo.”

(Nelson Mandela)

## Los conflictos.

En un equipo, una de las funciones básicas a abordar es la gestión adecuada de los conflictos que surjan. La gestión de conflictos es clave si se desea que el grupo se convierta en un equipo efectivo.

Un conflicto es una situación natural, expresa o tácita, no armónica entre dos o más personas o grupos de personas, que genera tensión o malestar porque afecta negativamente a la relación entre ellas o a los resultados que se esperan de esa relación.



Antes de continuar leyendo, elabora un listado de posibles razones por las que la gente suele “evitar” los **conflictos**.

El conflicto tiene un significado peyorativo para la mayoría de las personas. Esta forma de entender el conflicto lleva a que se traten de evitar, negar u ocultar, abordándolo solo cuando la situación resulta insostenible, y entonces, el grado de satisfacción de todas las partes, suele ser menor. Sin embargo, cuando se gestiona de forma eficaz, puede impulsar el desarrollo de la persona, del grupo y de la organización. Que un conflicto paralice o haga avanzar depende básicamente de la forma en la que sea abordado y tratado. Por tanto, es necesario aceptar el conflicto en cualquier de sus modalidades (personal, interpersonal, grupal o intergrupal) como algo inevitable y habitual, despojarlo de connotaciones negativas.

Aunque los estilos, los métodos y los modelos de afrontamiento del conflicto son diversos, en este manual nos centraremos en el Modelo de Thomas-Kilmann.



Busca más información: **Thomas Kilmann Instrument – TKI**. Método de gestión de conflicto desarrollado por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann.

La potencia de este instrumento es que sirve para tomar conciencia de las diferentes estrategias y asumir el control de la conducta en cada caso, eligiendo aquella más útil y necesaria de manera consciente. En base a dos ejes principales (asertividad y cooperación) el instrumento identifica cinco maneras de relacionarse en situaciones de conflicto.

Asertividad: énfasis en las necesidades propias.

Cooperación: énfasis en las necesidades de las demás personas.



Las **técnicas** resultantes del cruce de ambas dimensiones o ejes son:

- **Competir:** Esta técnica está orientada hacia el poder. Es el comportamiento de una persona que busca imponer su decisión o interés a toda costa, usando para ello los medios necesarios.
- **Complacer:** Este método se sitúa justo en el eje contrario al de competir. En este caso priorizarás las necesidades de los demás dejando de lado tus propias necesidades.
- **Evadir (o Eludir):** Actitud pasiva, sin cooperar ni imponerse. Esto puede llevar a la no gestión del mismo o a dejar en manos de otras personas su resolución. Tiende a ser muy útil en los casos de conflictos poco relevantes o de baja intensidad o aquellos que podemos retrasar en el tiempo. Existe la posibilidad de que el conflicto crezca.
- **Colaborar:** Este es el enfoque que suele conocerse con el concepto *Win-Win*. Ambas partes consiguen transformar la situación actual en algo positivo y de provecho para todas.
- **Comprometerse:** Este es el enfoque en el que hay cesión, respecto a posiciones iniciales, y ganancia por ambas partes. Se da una situación en la que se llega a un acuerdo y, por lo tanto, se acomoda la situación en base a una negociación.



### C. Resolución de problemas.

Por solución de problemas se entiende aquel proceso a través del cual una persona identifica o descubre medios efectivos de enfrentarse con los problemas que se encuentra en la vida diaria, proceso que incluye tanto la generación de soluciones como la toma de decisiones.

Aquellas personas con alta capacidad para la resolución de problemas son capaces de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso, pensando siempre en las repercusiones que éstas puedan tener a largo plazo.



Seis **pasos** para resolver un problema:

**1.** Identificar el problema.

Es el primer escalón: para poder solucionar un hecho que podría ir mejor, siendo más eficiente o más rentable, es imprescindible que se detecte y se especifique con exactitud.

**2.** Describir el problema.

Clarificar la situación actual, es decir, de dónde partimos y qué es lo que queremos conseguir. Además, en este paso será necesario recopilar información de calidad, veraz y actualizada, para poder describirlo correctamente.

**3.** Buscar todas las posibles soluciones.

El objetivo es completar una lista de alternativas concebibles. Lo que se buscan son estrategias que se dirijan hacia la causa original.

4. Valorar las consecuencias, tanto positivas como negativas, de cada una de las posibles soluciones

Ir seleccionando y mirando al detalle todas esas posibles soluciones, sopesando los pros, los contras, el tiempo de resolución, si tenemos los recursos necesarios... Habrá que ser muy realistas, además de llegar a un acuerdo común entre todas las personas que están trabajando en el proceso de resolución.

5. Elegir la que más se adapte y sea más conveniente.

Después de sopesar todas las opciones, llega el momento de elegir entre todas ellas para llevarla a la acción, es la parte más importante. Sería conveniente realizar un plan de acción, con fechas, procesos, objetivos, seguimiento etc. La organización y planificación las tareas que se van a llevar a cabo también es imprescindible en este punto.

6. Implantarla.

 Aplica los pasos 1, 2, 3 y 4 descritos a una situación problemática que te afecte actualmente, ya sea en el ámbito profesional o personal.

Esta competencia es muy valorada por responsables de recursos humanos en las organizaciones, al nivel de la orientación a objetivos o el trabajo en equipo. Y, como todas las competencias, se puede entrenar y mejorar ¿cómo?

Algunas pistas:

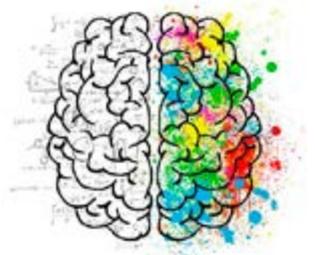
Lo importante es la solución, no el problema.



Está demostrado que el cerebro no puede encontrar soluciones si está centrado en el problema, pues de este modo solo estarás consiguiendo alimentar la negatividad. Las emociones negativas se activarán y bloquearán todas las posibles soluciones. Busca las respuestas, no los responsables o la causa del problema.

Mantén tu mente abierta.

No deseches ninguna de las ideas que se te pasen por la cabeza, aunque puedan parecer ridículas. Impulsa el pensamiento creativo y así llegarás a otras posibles soluciones.



Simplifica.

Haz las cosas sencillas. No te compliques. En la sencillez, muchas veces, está la solución.

**Pensamiento analítico.**

Bajo el modelo de competencias, que usualmente es incorporado en las organizaciones para optimizar su gestión, la competencia de pensamiento analítico es comúnmente usada en los cargos profesionales y técnicos que requieren resolver problemas y tomar decisiones.

La competencia de Pensamiento Analítico se define como: “La capacidad de comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente con el objetivo de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar”.

**ESQUEMA BÁSICO DEL PENSAMIENTO ANALÍTICO**

1	2	3	4
Recopilar Información	Identificar Patrones	Organizar los datos	Encontrar Soluciones

Es el proceso metódico que permite desglosar problemas complejos en componentes simples y manejables para resolverlos de manera rápida y efectiva. La capacidad de análisis implica al proceso de recopilación de información, identificar y comparar patrones de datos para llegar a soluciones adecuadas.



La base del pensamiento analítico es la búsqueda de información veraz sobre el tema que estamos tratando.

Las principales **funciones** del pensamiento analítico son:

Resolver problemas.

Nos permite replantear o reformular un problema. Formular las hipótesis. Evaluar con base en evidencias las posibles causas y sus consecuencias y generar líneas de trabajo para resolver problemas.

Toma de decisiones.

Ofrece un criterio lógico al recopilar información. Facilita el análisis de la situación actual (diagnóstico) y decidir sobre las posibilidades y sus impactos.

Procesos cognitivos.

Permite desarrollar habilidades del pensamiento lógico, tales como: pensar ordenadamente, razonar, analizar, comparar, sintetizar, transferir, inferir, deducir y construir conocimiento. En otras palabras, nos da todo el andamiaje necesario para el aprendizaje.

**Enemigos** del pensamiento analítico:

Egocentrismo. Tendencia a ver todo en relación con uno mismo o de considerar solo los propios intereses.

Pensamiento grupal. Puede ser una barrera cuando el grupo no está dispuesto a cuestionar sus propias creencias o a criticar aspectos esenciales de la comunidad.

Condicionamiento social. Estereotipos y suposiciones injustificadas.

Rutina. Hace olvidar cómo reaccionar a nuevas situaciones.

Aunque está de moda exaltar el pensamiento creativo, que es muy interesante y útil, no conviene olvidar la importancia del pensamiento analítico, ya que ambos procesos son complementarios.

“La mente que se abre a una nueva idea,  
jamás vuelve a su tamaño original”

(Albert Einstein)

## **Creatividad e innovación.**

El pensamiento creativo consiste en el desarrollo de nuevas ideas y conceptos.

Se apoya en la capacidad de salirse de los patrones convencionales de ideación y de inventar nuevas maneras de solución de problemas o de crear algo empleando técnicas novedosas.

Es importante destacar que el pensamiento creativo debe tener un resultado, ya sea a través de una acción interna (como llegar a una conclusión, formular una hipótesis o tomar una cierta decisión) o de una acción externa (como escribir un libro, pintar un cuadro o componer una canción).

Es falsa la creencia respecto a que la creatividad no implica trabajo. Por el contrario, está asociada tanto al deseo como a la preparación.

Una persona creativa rechaza las alternativas obvias y corre riesgos al bucear en su propio conocimiento y habilidades, hasta encontrar algo que funcione mejor o sea más eficaz, por ejemplo.

Las **características** esenciales del pensamiento creativo son:

- Originalidad (para visualizar los problemas de manera diferente),
- Flexibilidad (las alternativas son consideradas en diferentes campos de respuesta) y
- Elaboración particular (se añaden elementos o detalles a ideas que ya existen, modificando alguno de sus atributos).

Finalmente tenemos que subrayar que este tipo de pensamiento se puede incentivar y desarrollar llevando a cabo la utilización de una serie de herramientas.



### **Fundación Neuronilla para la Creatividad e Innovación,**

Entra en esta web cuyo objetivo es estimular el potencial creativo de personas, equipos, organizaciones y territorios, desde 1998, y busca actividades para aplicarlas en un grupo

<https://www.neuronilla.com/desarrolla-creatividad/desarrolla-tu-creatividad/>



### D. Gestión emocional.

La Organización Mundial de la Salud puso de manifiesto, hace ya décadas, que la salud tiene tres componentes fundamentales: biofísico, psicoemocional y social.

Las emociones básicas son innatas, de expresión universal y con una función adaptativa, ya que nos ayudan a tomar decisiones y a adaptarnos a la realidad.

Son respuestas globales en las que intervienen tres componentes:

- ☺ Neurofisiológico (involuntario). Temblor, sudoración, secreción hormonal.
- ☺ Cognitivo. Valoración subjetiva del acontecimiento.
- ☺ Conductual. Llanto, risa, tono de voz, movimiento corporal.



El concepto de **Inteligencia Emocional** como tal, fue propuesto por primera vez en 1990: «La habilidad de las personas para percibir (en uno mismo y en los demás) y expresar las emociones de forma apropiada, la capacidad de usar dicha información emocional para facilitar el pensamiento, de comprender y razonar sobre las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás».

Dada la importancia que tienen las emociones, es fundamental desarrollar nuestra inteligencia emocional, es decir, fomentar un conjunto de habilidades que nos permitirán:

- Tomar conciencia de nuestras emociones. 
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Manejar las presiones que soportamos en el trabajo y en nuestra vida diaria.
- Acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo.
- Adoptar una actitud empática y social.

#### Habilidades intrapersonales.

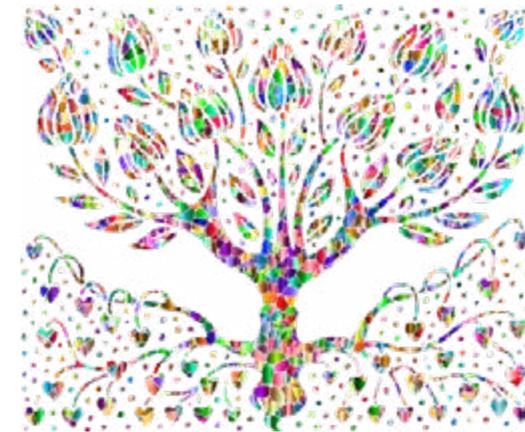
La inteligencia intrapersonal está íntimamente relacionada con el conocimiento interno de las personas, el acceso a nuestras emociones, a los diferentes sentimientos, la capacidad de diferenciar entre las emociones como un medio

de interpretar y orientar nuestra conducta. Es también la capacidad de ver con realismo y veracidad cómo somos y qué queremos, estableciendo prioridades personales para actuar en consecuencia.

“No permitas que el ruido de las opiniones ajenas silencie tu voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje de hacer lo que te dicten tu corazón y tu intuición. De algún modo, ya sabes aquello en lo que realmente quieres convertirte.”

(Daniel Goleman)

Para lograr el equilibrio emocional es fundamental conocer cómo satisfacer nuestras necesidades emocionales, lo que nos permite calmarnos ante situaciones estresantes y actuar con practicidad y eficacia, evitando reacciones desmedidas ante determinadas situaciones. Todo esto redundará en la consecución de un marcado bienestar emocional que influye positivamente en el resto de inteligencias, así como en el plano físico.



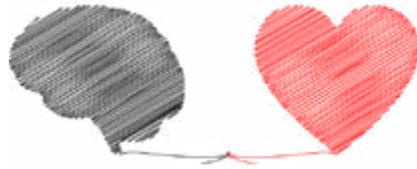
La inteligencia intrapersonal está integrada por las siguientes habilidades o capacidades:

- Autoconciencia o autoconocimiento: implica el reconocimiento propio de nuestros sentimientos, pensamientos y reacciones, cómo nos afectan, así como la causa que se encuentra en la base de éstos. Comprende la conciencia emocional, la autovaloración de fortalezas y debilidades y la autoconfianza.





○ **Autorregulación:** hace referencia a la habilidad para actuar en base al conocimiento previo de nuestras emociones. Se basa en las habilidades de autocontrol, confiabilidad, adaptabilidad e innovación.



○ **Automotivación:** es la capacidad por la que somos capaces de establecer, cumplir las metas y objetivos propios y de realizar esfuerzos en base a lo que queremos lograr. La automotivación se relaciona con la capacidad de logro, el compromiso, la iniciativa y el optimismo.



La **Inteligencia Emocional** es uno de los temas con más riesgo de "infoxicación". Realiza una curación de contenidos en torno a este concepto.

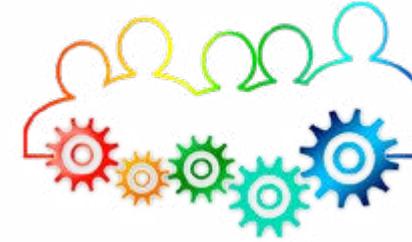
### Competencias sociales.

Las competencias sociales son las reglas, costumbres y habilidades que guían nuestras interacciones con las personas que nos rodean.

La inteligencia interpersonal es la inteligencia que se relaciona con las interacciones que establecemos y mantenemos con otras personas. Es la capacidad para descubrir, entender e interpretar los deseos e intenciones de las demás personas, lo que permite interacciones sociales eficaces. Esta inteligencia permite una mayor adaptación al entorno, así como el desarrollo de relaciones sociales satisfactorias, ya que favorece la comprensión de las demás personas y la comunicación con ellas, teniendo en cuenta sus emociones, estado de ánimo, motivaciones, intenciones, etc., para adaptar y ajustar nuestro propio comportamiento y discurso de forma consecuente con la otra persona.

Los tres elementos a destacar son: empatía, cooperación y asertividad.

**Cooperación:** significa trabajar juntos para lograr un objetivo común. Esto implica crear un entorno saludable, en el que las personas trabajan para alcanzar objetivos personales y comunes (relacionada con el trabajo en equipo).



**Asertividad:** Se refiere a la habilidad para expresar nuestras emociones y pensamientos, facilitando actuar a favor de nuestros intereses y derechos, pero sin negar los de los demás; además es la posibilidad de:

- Expresar espontáneamente los gustos e intereses personales.
- Hablar sobre sí mismo sin cohibirse.
- No estar de acuerdo con toda propuesta.
- Pedir aclaraciones ante las cosas.
- Decir que no.

**Empatía:** Es la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros, y nos permite:

- Respetar la emoción escuchada.
- Desarrollar intimidad y apertura en las relaciones interpersonales.
- Mostrar que se entiende a la otra persona y que nos interesa entenderla.



Otra forma de describir la empatía, la de René Brown:  
[https://www.youtube.com/watch?v=AyInqn\\_Hw\\_E](https://www.youtube.com/watch?v=AyInqn_Hw_E)

Las habilidades sociales facilitan, entre otras, las siguientes acciones:

- ✓ Desarrollar relaciones significativas.
- ✓ Encontrar elementos comunes entre los grupos y las personas.
- ✓ Expandir el interés a través de los demás.
- ✓ Aprender de otras personas para moldear nuestro comportamiento.
- ✓ Seguir las reglas de esperar, escuchar y atender.



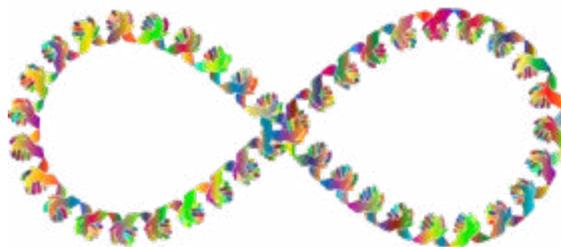
- ✓ Especificar claramente las expectativas.
- ✓ Preguntar verbalmente de manera clara las dudas.
- ✓ Elogiar a las otras personas.
- ✓ Hablar con concreción.

Como habrás comprobado a lo largo del módulo, es imposible separar nítidamente los contenidos, ya que las competencias están interrelacionadas y no se manifiestan ni se desarrollan de forma aislada: la gestión emocional es fundamental en el abordaje de un conflicto, el trabajo en equipo y el aprendizaje con enfoque colaborativo van de la mano, y así sucesivamente, todas las competencias están interconectadas.

Por otra parte, aunque los contenidos revisados son significativos para el desarrollo personal y profesional, recuerda que se trata de un catálogo abierto, que posiblemente cada grupo decidirá temáticas concretas, dentro de los bloques descritos, o fuera de ellos. Siempre que la decisión grupal sea consensuada y alienada con sus intereses y con su desempeño en la Junta de Andalucía, será útil para sus participantes.

Tu trabajo, como tutor o tutora, será dejar que suceda y dinamizar las sesiones. Esperamos que este manual te sirva de guía para lograr una tutoría eficaz, amena y saludable (en el más amplio sentido de su significado).

Recuerda, las posibilidades son...



La **tutoría de grupos** ofrece un espacio (físico o virtual), un tiempo, la escucha activa y atenta, la retroalimentación, estrategias para la dinamización, -que creará vínculos, redes, alianzas- para trabajar contenidos previamente seleccionados por el grupo, con enfoques colaborativos.

**El grupo decide qué quiere trabajar**, en torno a contenidos relacionados con el desarrollo personal y profesional que, a priori, resulten significativos y motivadores para las personas que integran dicho grupo.

Los **Contenidos** descritos hacen referencia al concepto de competencias, ligadas al desarrollo profesional.

El **Aprendizaje permanente** permite el constante desarrollo de las habilidades que una persona puede necesitar a lo largo de su vida, tanto a nivel profesional como personal, para formar parte de una ciudadanía activa, motivada e integrada.

**Trabajar en equipo** es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. Implica la coordinación de dos a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes.

Por **Resolución de problemas** se entiende aquel proceso a través del cual una persona identifica o descubre medios efectivos de enfrentarse con los problemas que se encuentra en la vida diaria, proceso que incluye tanto la generación de soluciones como la toma de decisiones.

La **Gestión emocional** supone fomentar un conjunto de habilidades que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento.



### Para ampliar...



#### Leyendo:

- ANOLLI, Luigi (2012). "Iniciación a la psicología de la comunicación". Universidad de Barcelona.
- BENITO BAHAMONDE, Pilar (2007). "Dinamización grupal". Editorial Síntesis.
- EXPÓSITO, Francisca (2005). "Aplicando la psicología social". Editorial Pirámide.
- FEPROAMI, grupo de Aprendizaje y Buenas Prácticas (2018). "Manual de competencias de liderazgo". Diputación de Cádiz.
- GALLEGO CUBILES, Ignacio y GÓMEZ LÓPEZ, Yago (2009). "Metodología participativa: Manual de instrucciones. Tomo II. 50 técnicas participativas". Instituto Andaluz de Administración Pública.
- LYNN, Adele B. (2017). "50 actividades para desarrollar la inteligencia emocional". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.



#### Navegando:

- Neuronilla. Creatividad e innovación. <https://www.neuronilla.com/>
- Escuela Europea Formación para Formadores. <https://formacionparaformadores.com/>
- Genial.ly. Plataforma en línea para crear presentaciones. <https://www.genial.ly/es>
- Dinámicas grupales. Blog con un amplio repertorio. <https://dinamicasgrupales.com.ar/>



#### Visionando:

- Piccole cose di valore non quantificabile (10'22'') Empatía. <https://www.youtube.com/watch?v=tOMHEAmirLY>
- ¿Cuántas horas al día (...)? (2'48'') Toma de decisiones. <https://www.youtube.com/watch?v=Sqmeznu50J0>

- Pingüinos, hormigas y cangrejos (1'22'') Colaboración. <https://www.youtube.com/watch?v=pXvBckVO7EM>
- Es fácil encasillar a las personas (3'01'') Diversidad. <https://www.youtube.com/watch?v=fXBxOaLcMZg>
- Hablando en plata. (3'44'') Comunicación verbal. <https://www.youtube.com/watch?v=g6ufm5X34mw>
- Largometrajes (para cinéfilas y cinéfilos)
- La ola (2008); experimentos y ética.
- Invictus (2009); liderazgos diferentes.
- Come, duerme, muere (2012); especialmente, secuencias de grupos.
- Pride (2014); trabajo en equipo, emociones y contexto social.
- 7 años (2016); conflictos y toma de decisiones.
- Añade tu propuesta: \_\_\_\_\_





ISBN: 978-84-8333-724-0



9 788483 337240