

MANUAL DEL MONITOR-MONITORA DE TIEMPO LIBRE



**Gobierno
de Navarra**



Título: Manual del Monitor-Monitora de Tiempo Libre
Edita: Gobierno de Navarra. Instituto Navarro de la Juventud
Textos: E.T.L. Alarca, Lurberri, Nicasio Landa, Saioa y Urtxintxa
Coordina: Jesús M^a Beitia y M^a Dolores Castrejón
Diseña y maqueta: Artworks Comunicación
Imprime: Litografía Ipar, S.L.
Depósito Legal: NA 2669/2008



Siempre me ha resultado tarea grata la presentación de publicaciones en materias específicas propias del Departamento que dirijo, pero aún más cuando se trata de materiales como éste, “Manual del Monitor de Tiempo Libre” que pone de relieve el interés del Gobierno foral por la educación no formal de la infancia y juventud de Navarra y es el resultado del excelente espíritu de colaboración que mantienen el Instituto Navarro de la Juventud y las Escuelas de Tiempo Libre oficialmente reconocidas.

Fruto de esta estrecha colaboración, y después de tres años de mucho trabajo y esfuerzo, se han plasmado en este manual los principales conocimientos que, a juicio del personal director de las Escuelas, necesitan las monitoras y monitores de tiempo libre para realizar su labor con eficacia.

Detrás de esta voluminosa obra hay un ejemplar trabajo de equipo y una meritoria labor de coordinación, realizada por la Escuela Navarra de Actividades con Jóvenes (ENAJ). Estoy segura de que este magnífico esfuerzo se verá compensado con una mejora en la formación de nuestros monitores y monitoras, a los que la sociedad del ocio y el bienestar les demanda cada vez más competencias y mayores cotas de rigor en el desempeño de sus funciones.

María Isabel García Malo
Consejera de Asuntos Sociales, Familia, Juventud y Deporte



Siento un gran orgullo, como Directora del Instituto Navarro de la Juventud, al verte con este manual en las manos. Es una prueba más del exquisito mimo con que el Gobierno de Navarra trata a los Monitores de Tiempo Libre. Primero perseguimos una formación de calidad a través de la definición del currículo formativo del curso de Monitor, de obligado cumplimiento para las escuelas de tiempo libre que trabajan en nuestra Comunidad: Diocesana, Urtxintxa, Lurberri, Saioa, Nicasio Landa, Alarca y Carlos III; después, las becas que facilitan el pago de esa formación; más tarde, se introdujeron los denominados cursos para premonitores, como una forma de potenciar la cantera; y ahora, este manual didáctico para los 4.000 monitores de tiempo libre que tenemos en Navarra y que constituye un verdadero cuerpo de apuntes, con el que esperamos contribuir también a la mejora en la formación de los nuevos monitores.

Todas estas medidas, y otras que puedan tomarse en el futuro, vienen a resaltar la importancia que el Gobierno de Navarra concede a la figura del Monitor de Tiempo Libre. Se le considera una pieza básica del voluntariado juvenil, es el eje en torno al que pivota el asociacionismo juvenil, el dinamizador social de la vida de muchos de nuestros pueblos y el garante de la seguridad de infinidad de actividades realizadas por los jóvenes al aire libre.

Recibid con entusiasmo este libro que sistematiza los principales contenidos de conocimiento obligado para vosotros. Espero que contribuya a mejorar el desempeño de vuestras funciones que, dicho sea de paso, habéis desarrollado hasta la fecha de modo admirable.

Ana Frías Pardo
Directora del Instituto Navarro de la Juventud

INDICE

ÁREA EDUCATIVA	ESCUELA	PAG.
01 ■ Perfil del monitor de tiempo libre	Lurberri	11
02 ■ Psicología evolutiva	Urtxintxa	41
03 ■ Corrientes pedagógicas	Lurberri	59
04 ■ Habilidades sociales	Nicasio Landa	97
05 ■ Educación ambiental	Alarca	123
06 ■ Coeducación	Urtxintxa	151
07 ■ Interculturalidad	Lurberri	169
08 ■ Primeros auxilios	Nicasio Landa	203
09 ■ Educar en valores	Alarca	225

ÁREA DE TÉCNICAS	ESCUELA	PAG.
10 ■ Resolución de conflictos	Nicasio Landa	245
11 ■ Técnica de grupo. Dinámicas	Nicasio Landa	263
12 ■ El juego como recurso educativo	Urtxintxa	289
13 ■ Técnicas de expresión artística (Plástica, musical, corporal, dramática, medios audiovisuales, internet)	Urtxintxa	313
14 ■ Técnicas de acampada	Alarca	331
15 ■ Actividades al aire libre	Alarca	355
16 ■ Técnicas de intervención social	Alarca	381

ÁREA DE GESTIÓN	ESCUELA	PAG.
17 ■ Marco legal en el tiempo libre	Saioa	405
18 ■ Seguros y responsabilidad del monitor	Saioa	409
19 ■ Gestión de asociaciones juveniles	Saioa	539
20 ■ Planificación y evaluación de actividades	Saioa	591

NOTA: En los casos en que este Manual de Monitor-Monitora de Tiempo Libre utiliza sustantivos de género gramatical masculino para referirse a diversos posibles sujetos, debe entenderse que se hace por mera economía en la expresión.

Área educativa



PERFIL DEL MONITOR DE TIEMPO LIBRE

Escuela Lurberri

Javier Aguirregabiria Aguirre
Roberto Zabalza Eslava

OBJETIVOS

- a) Ser conscientes del estilo y personalidad que cada educador va construyendo en su propia vida y de la importancia de su labor educativa.
- b) Descubrir las motivaciones que impulsan a ser educadores de tiempo libre y analizarlas críticamente.
- c) Reconocer las diferentes capacidades que cada uno posee y que facilitan la labor como monitores/educadores.
- d) Identificar pautas que ayuden a establecer una relación educativa positiva con los grupos de tiempo libre.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. QUÉ ES SER MONITOR

- 2.1. Un trabajo que es una fórmula de vida
- 2.2. Opciones básicas del monitor

3. MOTIVACIONES DEL MONITOR

- 3.1. Introducción a las motivaciones
- 3.2. Tipos de motivaciones, conciencia de las motivaciones y evolución de las motivaciones
- 3.3. Validez de la motivación

4. RASGOS DEL MONITOR

- 4.1. La tensión entre el monitor real y el monitor ideal
- 4.2. Visión global de las capacidades a adquirir

5. LA RELACIÓN EDUCATIVA

- 5.1. Modelo de conciencia de Johari y comunicación humana
- 5.2. Análisis de la relación educativa a través del análisis transaccional
- 5.3. Roles que no debe asumir un monitor
- 5.4. Actitudes que debe tener un monitor de tiempo libre según el estilo no directivo
- 5.5. Los efectos de las expectativas del educador en la relación educativa: el efecto pigmalión

1. INTRODUCCIÓN

Existen infinidad de ocupaciones cuyos responsables reciben el nombre de monitor. Los hay de natación, de esquí o de otros muchos deportes. Son instructores o preparadores, cuyo objetivo no es otro que el de enseñar a desarrollar correctamente una actividad. De esta manera, un monitor de tiempo libre no sería más que alguien que plantea actividades de ocio para niños y jóvenes, sin más objeto que el de hacer que pasen un rato agradable. Esta forma de ver las cosas parte de la idea de que el tiempo libre es “lo que sobra después de hacer lo importante”, entendiéndose como tal el trabajo, los estudios u otras ocupaciones de esta índole. Por lo tanto, la educación en el tiempo libre no tendría otro fin que el de entretener o divertir, llenando el tiempo libre de las personas que participan en él. Así, la educación en el tiempo libre, también llamada educación no formal, sería un tipo secundario de educación en comparación con la escolar o formal.

Esta forma simplista de entender la educación en el tiempo libre encierra muchos peligros. Aunque el único objetivo consciente del educador de tiempo libre sea entretener a un grupo, inconscientemente está consiguiendo otras cosas. La mera convivencia del grupo, las relaciones que se fomentan, las actitudes que el educador tiene y promueve de forma más o menos voluntaria y la forma de trabajar, hacen que empiecen a circular y a asumirse valores positivos o negativos, cooperativos o de competencia, en todo el grupo. Los participantes comienzan a educarse en esos valores. Por eso, es de vital importancia que el educador en el tiempo libre sea consciente de todo lo que se pone en juego cuando realiza su labor. Por eso, la educación en el tiempo libre no es la hermana pequeña de la educación formal, si no una verdadera educación en valores. En muchos aspectos, puede llegar a ser más efectiva que la propia educación formal. Por tanto, es más correcto hablar de educación en el tiempo libre que del tiempo libre, ya que no se trata de enseñar a gestionar el tiempo libre correctamente, si no de educar a la persona integralmente en todos los momentos de su vida.

La persona que quiere convertirse en monitor no está más libre de exigencias que los que desarrollan su labor en el ámbito formal. Un buen monitor de tiempo libre no hace de monitor simplemente, si no que lo es las 24 horas del día, viviendo los valores que quiere sembrar. Su labor consistirá, de este modo, en llenar de calidad humana el tiempo libre de otros. Se trata, por tanto, de crear experiencias que marquen positivamente a los chicos y chicas, y que fomenten su desarrollo humano. Éste es un asunto de una importancia decisiva. No basta simplemente con la buena voluntad del monitor. Es necesaria también una preparación sistemática para afrontar su tarea. Para ello, se debe reflexionar sobre su forma de pensar, de sentir y de actuar. En definitiva, sobre la propia manera de ser. No hay que olvidar que el ejemplo educa mejor que la palabra. La educación tiene un componente de mimetismo. Los jóvenes adoptan modelos para construir su identidad. Por tanto, hay que plantearse qué tipo de persona se está creando, qué inquietudes se tienen y hacia dónde se dirige uno, meditando las consecuencias que todo esto tiene en los que le rodean. Es de esto de lo que se va a tratar. Difícil tarea, pero apasionante, sin duda.

■ 2. QUÉ ES SER MONITOR

2.1. Un trabajo que es una fórmula de vida

Es necesario señalar los elementos que caracterizan a un monitor:

- El monitor descubre que su realización se centra en el compromiso de cambiar la realidad en la que vive.
- Para ello, se vale de la educación en el tiempo libre.
- La desarrolla dentro de un estilo y metodología que pretende el crecimiento y madurez integral de las personas.
- Dicho desarrollo se efectúa en colaboración con otros educadores, organizados en una asociación o entidad, con un ideario y proyecto educativo determinados.

Nótese que es una definición basada en la personalidad del monitor y no en sus actividades. ¿Por qué decide alguien ser monitor? Por que se encuentra el sentido de la propia vida en una serie de valores que se intentan vivir de manera consciente y coherente. Estos valores invitan a transformar la realidad en solidaridad con el mundo (primero con las personas más cercanas para ir, posteriormente, ampliando el radio de acción: con los no tan cercanos, con la naturaleza, etc.) Ser monitor es un medio de concretar estos valores con el fin de trabajar en favor de las personas, buscando la transformación de las relaciones personales y sociales. Existen otros muchos modos de trabajar en la dirección de esos valores, pero el monitor encuentra en esta forma de compromiso la mejor manera de desarrollarlos y de expresar su personalidad.

Celestine Freinet, en su libro *Parábolas para una pedagogía popular*, expresaba de la siguiente manera la importancia decisiva del “ser” frente al “hacer” del educador:

“No tengo necesidad de ninguna prueba o demostración para conocer el valor y rendimiento de un pastor. Si hace su trabajo a gusto, si se interesa profundamente por su oficio, puedo tener la certeza de que los animales estarán bien atendidos. La técnica vendrá si es necesaria y, mientras tanto, la dedicación y cariño del pastor podrán atenuar las insuficiencias profesionales que pudiera tener.”

“Cuando veo al campesino inspeccionar amorosamente sus terrenos, cuando le veo inclinándose sobre sus plantas, no tengo necesidad de pedir ninguna prueba a propósito de sus virtudes como campesino. Con tal de que las dificultades no le desalienten, se convertirá pronto en un experto en este arte en que la técnica no es suficiente.”

“Si me dicen que existe un sistema pedagógico que dé a los niños un amor a la vida y el gusto por el trabajo; si se añade que este método proporciona al educador el mismo sentido de participación y de plenitud; si veo a los educadores que practican este método que recobran la vida y el entusiasmo, no tengo que ir más allá en mis investigaciones: este método es el bueno.”

“Sería necesario recordarnos a todos los educadores que si no sentís el gusto por vuestro trabajo sois unos esclavos y que un esclavo no podrá preparar nunca hombres libres y audaces; sería necesario recordarnos a todos los educadores que no podéis preparar a

los muchachos para que construyan mañana el mundo de sus sueños si vosotros ya no creéis en esos sueños; que no podéis prepararlos para la vida si no creéis en ella; que no podréis mostrar ningún camino si os habéis sentado, cansados y desalentados, en la encrucijada de los caminos.”

“He recobrado la dignidad de un trabajo que es para mí una fórmula de vida”, os dirá el educador auténtico. Imitadle.”

Por lo tanto, los monitores de ninguna manera deben ser tratados como meros “peones de trabajo” dentro de las asociaciones, ya que se juegan mucho en su labor: su propia persona, sus valores, su modo de entender la vida. Los monitores necesitan:

- Reflexión sobre sus motivaciones.
- Reflexión sobre lo que supone ser monitor.
- Relaciones personales positivas con los educadores que les acompañan en la labor.
- Orientación sobre su crecimiento personal.

Por tanto, en los equipos de responsables deben tenerse en cuenta todas estas cuestiones y no sólo los aspectos concretos de la labor educativa.

He aquí otro aspecto importante para el monitor: ¿con quién se dispone uno a ser monitor? La educación que imparte no es individual, si no que tiene lugar desde una asociación o entidad de tiempo libre. Cooperar con otros monitores, con padres, etc. Por lo tanto, es tarea de todos debatir sobre el proyecto educativo de la asociación, tratando de actualizarlo y de concretarlo en un programa para los grupos. El objetivo final de este proyecto educativo debe ser la transformación de la realidad. El trabajo del monitor, a través de una asociación, posibilita que esa transformación se produzca en dos ámbitos:

- En la vida de los chicos y chicas, dado que interviene directamente en ella. Ese es, precisamente, el ámbito específico de actuación.
- En las estructuras sociales injustas, trabajando en coordinación con otras asociaciones e instituciones sociales.

Tras lo dicho, ¿cuáles son entonces los objetivos de un monitor? Pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Educar integralmente a las personas acogiendo, orientando y dando sentido a su vida.
- Ofertar a través del tiempo libre un estilo de vida activo y transformador de la realidad.
- Colaborar a través de su asociación en la transformación de la sociedad.

2.2. Opciones básicas del monitor

Siguiendo a José Alberto Vicente Ochoa, se señalarán las opciones básicas que el monitor ha de asumir al comprometerse con su labor. Son opciones vitales, que no se circunscriben sólo al ámbito de la labor educativa, si no que atañen a toda su existencia.

a) Opción de compromiso

Ser monitor es un compromiso serio, duradero y profundo. Dentro de su forma de entender la vida, nada le es indiferente o extraño. Al monitor le importa todo lo social o humano. Su vida está unida a la de todos los demás. Vive consciente de su relación con los problemas de las personas, del mundo, de la naturaleza. Lo que pasa en el mundo es

parte de su vida. Por eso, intenta construir contando con los demás, creando una nueva realidad. Vivir le supone realizar una creación continua junto a los demás, hermanarse con los otros y compartir su vida. Toda la vida es compromiso y, por eso, hay que ser consecuentes con todos los actos. Esto implica ser responsable para sopesar las consecuencias de los propios actos respecto al bien común. Desde este punto de vista, se entiende un afán por la transformación y eliminación de situaciones injustas.

Realizar esto individualmente es complicado. Por eso, los equipos de monitores deben aspirar a ser algo más que un equipo de trabajo. Deben convertirse en verdaderos grupos de referencia. Para eso, es necesario que exista un fuerte sentimiento de unión entre sus miembros y una coincidencia básica en sus planteamientos vitales.

b) Opción a favor de la realidad social

Esta opción de compromiso se concreta en la realidad en la que el monitor vive, en el tiempo y el espacio en donde se mueve. Por eso, es propio de los monitores el conocimiento de su entorno social y cultural, la preocupación por lo que ocurre en dicho entorno, el interés en su transformación y el apoyo a los más débiles.

Todo ello no es impedimento para abrirse a realidades más alejadas y, mucho menos, en un mundo globalizado donde todos son responsables en alguna medida de los acontecimientos sociales que ocurren. Pertenecer a un pueblo o sociedad no debe impedir la comprensión de otras realidades.

c) Opción educativa

El monitor entiende la educación como una forma de ayudar a los jóvenes a desarrollarse, a madurar. En este sentido, la educación tiene tres características básicas:

- **Se trata de un contacto entre personas**, una serie de relaciones que influyen en la construcción de la propia identidad. El conjunto de influencias que unas personas ejercen sobre otras tienen un poder educador. Dentro de estas influencias, destaca la del educador sobre el educando, pero también son muy importantes las que existen entre los propios educandos. No hay que olvidar tantas otras, como las que vienen de los medios de comunicación.
- **Es intencional**: supone objetivos por parte del educador y una oferta de valores y actitudes que tiene que vivir previamente para poder fomentarlas después en el grupo.
- **Es un proceso a largo plazo**, implica una serie de etapas en el desarrollo y la madurez. Educar lleva tiempo.

Esta opción educativa sólo tiene sentido si el monitor la vive como una vocación, algo que le hace feliz y a lo que no renunciaría nunca. Las ganas de estar con los chicos, el entusiasmo, la voluntad de hacerlo bien, la concienciación seria en el tema, la renovación constante de las técnicas pedagógicas y de los aspectos más personales de cada vida, además de la alegría con que viva todo ello, determinarán si realmente se siente como una vocación.

Después de todo lo dicho, es evidente que ser monitor implica seguir educándose junto con los chicos y con los otros monitores que acompañan en la tarea. Compartir todos los momentos con ellos, sumergirse en su vida y en sus retos en busca de su crecimiento y

felicidad, es una aventura y una experiencia de vida que sin duda educará también al monitor y que le hará mejor persona. Es necesario un proceso de formación social y pedagógica que abarque la reflexión sobre la propia vida, y una profundización en la opción de ser educadores, partiendo de la experiencia y complementándola con la teoría. Por ejemplo, entre las cuestiones que se deben abordar son destacables, por ejemplo, la forma de ser de los chicos actualmente, todo aquello que se puede programar con ellos, la metodología a utilizar o el tipo de relaciones que crear con ellos. Esta formación debe darse tanto en los equipos de responsables, como por iniciativa personal.

3. MOTIVACIONES DEL MONITOR

3.1. Introducción a las motivaciones

En este apartado, se ahondará en las motivaciones que posee un monitor para emprender su trabajo como educador. Ante este tema existen diversas posturas. Hay quien piensa que no importa la motivación que anime a la persona, dado que todas son igualmente válidas. Otros, por el contrario, se inclinan a pensar que hay que ir depurando esas motivaciones con el tiempo, pues las hay más válidas que otras. De acuerdo con lo dicho en el primer punto del capítulo, la verdadera motivación para ser educador tiene que ver con la voluntad de concretar una opción de vida a través de la educación. Existen, sin embargo, muchas otras motivaciones que impulsan a un monitor a acercarse a la educación en el tiempo libre. No se las puede rechazar a la ligera. Pueden acompañar a la motivación principal o, tal vez, servir como camino que lleve a descubrir otras más estables y profundas.

El objetivo al tratar este tema consistirá en ser un poco más conscientes de las motivaciones que empujan a introducirse en el mundo de la educación en el tiempo libre, analizarlas y ser críticos con ellas.

3.2. Tipos de motivaciones, conciencia de las motivaciones y evolución de las motivaciones

Existen diversas maneras de definir la motivación. He aquí algunas definiciones posibles:

a) Es una mezcla misteriosa de factores (desde los más ideológicos e incluso afectivos, a los más psicológicos e inconscientes) que mueven a obrar de una determinada manera. Se trata de una mezcla porque no mueve una sola motivación, si no un conjunto de ellas. Lo más probable es que esa mezcla de motivaciones presentes en el educador sea muy heterogénea, aunque pueda ser que haya una que empuje con más fuerza que las demás.

Una mezcla misteriosa. Existen motivaciones más o menos claras, pero también otras de las que no se es del todo consciente. Es importante tener en cuenta también estas motivaciones, aunque suene paradójico. Puede ocurrir, incluso, que se posean otras que,

sin ser inconscientes, se traten de esconder para evitar que otros las conozcan. Tal es el caso de unas expectativas creadas por los demás, por ejemplo.

b) Ensayo mental preparatorio de una acción. Es decir, algo previo a la acción y que impulsa a actuar. De ahí se deduce que ser educador es necesariamente algo pensado.

c) Razón última que empuja a dedicar parte del tiempo a realizar una tarea.

Esta razón puede ser cambiante, permanecer constante o, dentro de la mezcla de motivaciones citadas anteriormente, puede persistir una, entendida como la primordial, y variar otras consideradas secundarias

De todo lo anterior se deduce que hay diversos tipos de motivaciones. Por ejemplo:

- **Motivaciones conscientes e inconscientes.** Estas últimas irán surgiendo a medida que pase el tiempo o que se profundice en el propio conocimiento. No es posible que las motivaciones sean siempre generosas y altruistas, pero sí que, en todo caso, sean conscientes.
- **Motivaciones basadas en incentivos,** como por ejemplo, premios: valoraciones positivas de otros, que aumentan la autoestima, remuneración económica, buen ambiente dentro del equipo de responsables, afán de superación personal, etc. Si este tipo de motivación es la que predomina, se planteará un problema cuando el incentivo cese.
- **Motivaciones centradas en los educandos** (como puede ser conseguir una serie de objetivos educativos con los niños) **y motivaciones centradas en uno mismo** (sentirse útil).
- **Motivaciones fundadas en la opción personal y motivaciones fundadas en elementos circunstanciales,** en las que son las costumbres del propio entorno las que impulsan a tomar una determinada decisión. En el primer caso, la motivación será muy estable; en el segundo, se pierde el interés si la situación cambia.

En resumen:

- **Existen muchos tipos de motivaciones.** Es aconsejable investigar a fondo las propias y analizar si son completas o incompletas, egoístas o generosas, temporales o definitivas, profundas o superficiales. Trabajar con jóvenes exige tener una motivación clara y recia.
- **La motivación evoluciona, no es algo estático.** La propia experiencia dentro y fuera del grupo, la maduración personal y especialmente la formación, influirán en los motivos iniciales. El equipo de responsables debe participar en este proceso mostrando a cada uno sus motivaciones y ayudando a valorarlas, facilitando la reflexión y la formación y, en definitiva, estando al tanto y comunicando los factores importantes a la hora de ser educador. No hay que olvidar tampoco la función motivadora del equipo de responsables, que anima de forma especial a cada uno en su tarea. Por ello, es imprescindible la existencia de un ambiente de motivación positiva dentro de dicho equipo, y de una alegría que contagie interés y ganas de trabajar.

La motivación es, pues, algo dinámico. Las motivaciones van cambiando, purificándose, convirtiéndose en más profundas, más fuertes, definitivas, e inquebrantables.

¿Cómo madura esa motivación?

- Con la edad: conforme uno va madurando, la motivación primera pierde peso con el tiempo. Esto puede provocar el abandono de la actividad o permitir encontrar otras razones nuevas que lleven a continuar.
- A medida que varía la motivación del entorno más cercano (amigos, equipo de responsables, etc.).
- Cuando cambian las necesidades.
- Con el fortalecimiento del propio compromiso social.

¿Cuándo madura esa motivación?

- Cuando se aprende a solucionar la "disonancia cognoscitiva" (ésta se produce cuando los comportamientos personales del individuo están en lucha con determinados valores importantes para él).
- Cuando una motivación basada en incentivos evoluciona en una motivación basada en emociones afectivas.
- Cuando se es capaz de descubrir las propias necesidades.

¿Cómo se trabaja esa evolución?

- Siendo receptivos y observadores. Aprendiendo todo lo posible de todos los ambientes en los que hay algo aprovechable.
- Con continua formación. Responsabilidad.
- Hablando mucho con el equipo de responsables, compartiendo experiencias y sentimientos.
- Descubriendo, a su vez, nuevos motivos y razones por los que continuar en esta gratificante labor.

¿Qué ocurre si no hay evolución en las motivaciones?

- Frustración.
- Pérdida de interés.

3.3. Validez de la motivación

Al principio es lógico cuestionarse en menor medida la validez de las motivaciones, ya que no se puede conocer algo a fondo si no es por dentro. Sin embargo, es necesario ir encaminándose poco a poco hacia estos planteamientos. Esta labor exige motivos maduros que habrá que fortalecer. Esta evolución requerirá tanto de factores personales (madurez, equilibrio de la persona, etc.), como de grupo (capacidad de reflexión del equipo de responsables, ambiente de amistad y reconocimiento).

Poseer motivaciones válidas supone que concuerden con los objetivos pretendidos para los chicos. De este modo, se otorga coherencia y sentido a la labor de monitor. Desear para ellos lo que se desea para uno mismo. Por lo tanto, es preciso esforzarse en vivir aquellos valores en los que se quiere educar, de manera que el propio monitor se educa al mismo tiempo. Una motivación es válida cuando pretende despertar en otros el deseo de vivir aquellos valores que se quieren para uno mismo. No se trata, pues, de un simple rol de educador, si no de vivir como verdaderos educadores, como personas auténticas. Por el contrario, un "pseudoeducador" actúa como manipulador cuando propone para su

grupo lo que no desea para él mismo. Sus motivaciones para actuar así de ninguna manera son válidas. De ahí que las motivaciones centrales que guían la labor de un buen monitor, serán aquellas que estén en consonancia con su opción educativa y social.

Las motivaciones son válidas cuando lo central para el monitor son los educandos y todo aquello que les ocurre. Lo que le suceda a él tiene un valor secundario. Debe centrarse en su grupo, en sus avances o retrocesos, durante los procesos de maduración personal. Como decía Milani: "El destino del educador es que los chicos abusen de él." El pedagogo italiano expresa que a veces es necesaria una cierta dosis de sacrificio en la relación educativa por parte del educador, justificada por el amor que siente por los niños. Es imposible que educar sea una labor gratificante en todos los momentos. En las ocasiones difíciles es bueno recordar que el objetivo no es la propia comodidad, si no la madurez de los educandos, especialmente los más problemáticos. Sin duda, se obtienen muchos beneficios en la labor de monitores. Pero éstos no pueden ser la motivación principal porque llegará un día en el que cueste más encontrarlos. Los beneficios son una consecuencia, nunca un fin.

Para reflexionar sobre las motivaciones y sobre el sentido de ser educador:

El monitor animado

«La verdad es que no he hecho ninguna encuesta entre monitores con que poder probarlo, pero estoy dogmáticamente seguro de que el primer beneficiado de la animación de un grupo es el monitor. Vaya mi testimonio rotundo por delante. El haber podido crear y animar muchos grupos lo considero una de las mayores gracias de mi vida. Sería interminable la letanía de bienes que en cascada me ha brindado. Y en primer lugar, alegría. Satisfacción profunda de cooperar en algo que merece la pena. Cooperar a que un grupo de personas se reúna para convivir, compartir, gozar de la amistad, buscar la verdad y ponerse a pensar qué puede hacer por los demás, es lo más grande que podemos hacer las personas. Por algo ha dicho Jesús que Él mismo se hace presente en medio de nosotros. Digo que no he hecho encuestas entre monitores para comprobar los bienes que ha significado para ellos el ser monitor, pero basta con los cambios de impresiones en convivencias y encuentros en los que todos unánimemente consideran un gran privilegio el haber podido animar un grupo. Y eso que muchos, al principio, se embarcaron a regañadientes, por pura generosidad, por prestar un servicio. "Es dando como uno recibe", que diría san Francisco de Asís. Nunca es más verdadero que aquí.

De entrada, la animación ha dado oportunidad de fraguar amistades invalorable. Te ha enseñado a dialogar, a saber escuchar a los demás, a olvidarte un poco de ti y auscultar el corazón de los otros, a tomarlos en serio. Te ha enseñado a cooperar. Te ha ayudado a descubrir tus propias posibilidades soterradas. Te da confianza en ti. Siempre me ha asombrado, sobre todo, la oportunidad que tiene el que vive en un grupo de aprender, de hacer suya la vida de los demás, de saber, para enriquecerse, cómo viven los compañeros su aventura de ser hombres. La comunión grupal te permite vivir diez o doce veces la vida, según sea el número de miembros, porque uno se apropia de la vida de los demás a través de la comunicación en confianza. Esto hace que uno viva permanentemente asombrado ante las maravillas obradas por Dios en el corazón de los demás. Y el monitor,

con mayor intensidad. Incluso por el beneficio propio merece la pena asumir la responsabilidad.»

(Atilano Alaiz, El monitor de grupo)

La sabiduría de la anciana abadesa

«Cuentan las crónicas que en tiempos de las Cruzadas había en Normandía un antiguo monasterio regido por una abadesa de gran sabiduría. Cientos de monjas oraban, trabajaban y servían a Dios llevando una vida austera, silenciosa y observante. Un día, el obispo del lugar acudió al monasterio a pedir a la abadesa que destinara a una de sus monjas a predicar en la comarca (no olvide el lector el carácter fantástico de la narración y pondere, además, cuánta sería la escasez de clérigos en aquellos tiempos, debido a que muchos de ellos habían partido como capellanes de los cruzados). La abadesa reunió a su Consejo y, después de larga reflexión y consulta, decidió preparar para tal misión a la hermana Clara, una joven novicia llena de virtud, de inteligencia y de otras singulares cualidades.

La Madre abadesa la envió a estudiar, y la hermana Clara pasó largos años en la biblioteca del monasterio descifrando viejos códices y adueñándose de su secreta ciencia. Fue discípula aventajada de sabios monjes y monjas de otros monasterios que habían dedicado toda su vida al estudio de la teología. Cuando acabó sus estudios, conocía los clásicos, podía leer la Escritura en sus lenguas originales, estaba familiarizada con la Patrística y dominaba la tradición teológica medieval. Predicó en el refectorio sobre las procesiones intratrinitarias, y las monjas bendijeron a Dios por la erudición de sus conocimientos y la unción de sus palabras.

Fue a arrodillarse ante la abadesa: “¿Puedo ir ya, reverenda Madre?” La anciana abadesa la miró como si leyera en su interior: en la mente de la hermana Clara había demasiadas respuestas. “Todavía no, hija, todavía no...” La envió a la huerta donde trabajó de sol a sol, soportó las heladas del invierno y los ardores del estío, arrancó piedras y zarzas, cuidó una a una las cepas del viñedo, aprendió a esperar el crecimiento de las semillas y a reconocer, por la subida de la savia, cuándo había llegado el momento de podar los castaños.... Adquirió otra clase de sabiduría; pero aún no era suficiente. La Madre abadesa la envió luego a hacer de tornera. Día tras día escuchó, oculta detrás del torno, los problemas de los campesinos y el clamor de sus quejas por la dura servidumbre que les imponía el señor del castillo. Oyó rumores de revueltas y alentó a los que se sublevaban contra tanta injusticia.

La abadesa la llamó. La hermana Clara tenía fuego en las entrañas y los ojos llenos de preguntas. “No es tiempo aún, hija mía...”

La envió entonces a recorrer los caminos con una familia de saltimbanquis. Vivía en el carromato, les ayudaba a montar su tablado en las plazas de los pueblos, comía moras y fresas silvestres y a veces tenía que dormir al raso, bajo las estrellas. Aprendió a contar acertijos, a hacer títeres y a recitar romances, como los juglares.

Cuando regresó al monasterio, llevaba consigo canciones en los labios y reía como los

niños. “¿Puedo ir ya a predicar, Madre”: “Aun no, hija mía, vaya a orar.”

La hermana Clara pasó largo tiempo en una solitaria ermita en el monte. Cuando volvió, llevaba el alma transfigurada y llena de silencio. “¿Ha llegado ya el momento, Madre?” No, no había llegado. Se había declarado una epidemia de peste en el país, y la hermana Clara fue enviada a cuidar de los apestados. Veló durante noches enteras a los enfermos, lloró amargamente al enterrar a muchos y se sumergió en el misterio de la vida y de la muerte. Cuando remitió la peste, ella misma cayó enferma de tristeza y agotamiento y fue cuidada por una familia de la aldea. Aprendió a ser débil y a sentirse pequeña, se dejó querer y recobró la paz.

Cuando regresó al monasterio, la Madre abadesa la miró gravemente, la encontró más humana, más vulnerable. Tenía la mirada serena y el corazón lleno de nombres.

“Ahora sí, hija mía, ahora sí.” La acompañó hasta el gran portón del monasterio, y allí la bendijo imponiéndole las manos. Y mientras las campanas tocaban para el Ángelus, la hermana Clara echó a andar hacia el valle para anunciar allí el santo Evangelio.

En alabanza de nuestro Señor Jesucristo y de su Santa Iglesia. Amén.»

(Dolores Aleixandre, Las quejas del mercader y otros cuentos)

■ 4 RASGOS DEL MONITOR

4.1. La tensión entre el monitor real y el monitor ideal

Educar es un atrevimiento y un riesgo. Supone participar en el desarrollo de unos niños, con lo que eso implica: convertirse inevitablemente en modelo de comportamiento para ellos y colocarse muy cerca de su vida, de su crecimiento y de su personalidad. Y cerca también de la propia manera de ser en relación con ellos. Pero también supone nuevos retos y nuevas experiencias.

La educación también conlleva plantearse ciertas cuestiones:

- **Sobre la propia identidad.** Dependiendo del concepto que se tenga de ella, se contará con una serie de recursos personales a la hora de educar y se establecerá un determinado tipo de relaciones con los jóvenes. Por eso es importante la autenticidad.
- **Sobre los propios valores y la manera de ponerlos en práctica.** Coherencia.
- **Antropológicas,** es decir, la forma de entender al ser humano. Las actitudes, pensamientos, sentimientos y conductas que se valoran en uno mismo y en los demás serán los aspectos que se potencien, consciente o inconscientemente, en los jóvenes.

Todo el que quiera ser educador tiene que plantearse estas preguntas. No se exige la perfección, ni existe el educador ideal. Cada uno ha de conocer y contar con sus propias cualidades, que los diferenciarán del resto. Es un proceso a largo plazo en el que la experiencia es primordial. El siguiente texto de Atilano Alaiz lo expresa claramente. Entre

el educador real y el ideal, se encuentra el “educador posible” que es, precisamente, al que hay que aspirar:

«Después de cursillos para monitores, muchos salen diciendo descorazonados: “Esto es estupendo pero no es para mí. Yo no valgo. No tengo cualidades ni preparación para tanto.”

Ya sabemos que es casi imposible tener íntegramente todas las cualidades y realizar al ciento por ciento todas las exigencias. Lo mismo ocurre con cualquier vocación o función. Si todos debieran ser el educador ideal, el padre ideal, el alcalde ideal, no habría padres, ni maestros, ni alcaldes. No hay monitor “ideal”, como tampoco hay grupo “ideal”, ni miembro de grupo “ideal”; y por eso no vamos a impedir a nadie que se integre en el grupo. Basta ser de la común raza de los mortales limitados y con buena voluntad. Se necesita, claro, un mínimo de condiciones. Como para todo.

Con todo es imprescindible proponer el monitor “ideal” para que sepa hacia dónde tiene que tender el monitor “real”. Para que se mire en su espejo. Para que tenga con quién compararse. El mejor monitor es el posible. También aquí vale con exactitud aquello de que “lo mejor es enemigo de lo bueno”.

Lo importante es que estés decidido y animoso a hacer lo que puedas. Es todo lo que se te pide. Difícilmente acertarás mejor no haciendo nada. Pero es que, por otro lado, el monitor, sí, en parte nace; pero sobre todo, se hace. Es un oficio que enseña el ejercicio, la práctica, la experiencia, la veteranía.

Recuerdo los primeros capotazos de monitores que lo son hoy de cuerpo entero. ¡Qué revolcones, qué cornadas, qué desconciertos, qué desánimos! Como que estaban plenamente convencidos de que aquello no era para ellos. Y les ves cómo se van superando a medida que se van familiarizando con la dinámica y van cobrando confianza en sí mismos y en los miembros de los grupos.

Todo monitor tiene que tener como norma suprema que quien manda es el grupo. No su capricho si no su desarrollo. Y sabemos que cada grupo tiene su identidad. Aunque varios grupos integren un mismo movimiento, estén compuestos por personas homogéneas, hay infinidad de imponderables que les hacen distintos.

Pero hay que aclarar que los grandes principios de psicología de grupo tienen siempre vigencia para todos los grupos y para todas las etapas de cada grupo. Por ejemplo: provocar la máxima participación, el diálogo, el compromiso, las buenas relaciones, etc. Ahora, cada monitor sabrá cómo plasmarlo en su grupo. La creatividad es siempre una cualidad necesaria al monitor.

La evaluación del grupo y la evaluación y autoevaluación del monitor tiene que jugar un gran papel en la animación. Ellas permitirán rectificar el rumbo o confirmarlo.

También mandan y determinan en la animación del grupo las posibilidades y cualidades del monitor. Cada uno va adquiriendo sus técnicas, su personalidad, sus recursos, su estilo característico. Por eso se puede decir que existen tantos tipos de animación como monitores.

Hay otra norma suprema para el éxito de la animación. ¡Insustituible!: El entusiasmo. Ya puede no haber hecho cursos de monitores... Ya puede saberse de memoria las leyes de la animación... Ya puede conocer todas las técnicas y todas las recetas y todos los trucos habidos y por haber... Si el monitor no está “animado”, apasionado por su grupo y por la causa que tiene entre manos, su acción resultará fría, rígida. Como le pasa al futbolista que sabe las combinaciones y jugadas que puede hacer, pero que no tiene pasión por ganar.

No se puede dar lo que no se tiene. No se puede animar si no se está animado. Hay monitores que saben menos que otros de “recetas” y normas de animación de grupo, pero animan más. Porque están comprometidos. Porque creen en lo que hacen. Porque tienen una gran intensidad de vida. Y los miembros del grupo se sienten “reanimados” por su monitor.

Ser monitor no es saberse un lote de “recetas” desde luego. Pero tampoco hay que caer en el otro extremo de querer ser un espontáneo. Hay que reconocer la ayuda que significan las técnicas y la experiencia de los demás.»

(Atilano Alaiz, El monitor de grupo)

4.2. Visión global de las capacidades a adquirir

¿Cuál es la imagen ideal de un monitor de grupo? El monitor ideal no existe, pero sí su imagen y es a ella a lo que hay que aspirar, porque el monitor debe estar en constante aprendizaje. El monitor no es tanto maestro como alumno. El monitor debe poseer algunos rasgos y cualidades necesarias:

- **Saber identificarse con el grupo.** Debe ser un miembro más y no situarse como alguien ajeno. Resaltar la posición jerárquica puede provocar dificultades para integrarse. Si hay un fuerte desnivel entre el monitor y los demás miembros del grupo, puede caerse en paternalismos o en el protagonismo del monitor. Se debe exigir igualdad de trato con los demás miembros del grupo. Cuando hay una barrera de autoridad, se corre el peligro de una doble vida dentro del grupo: cuando se encuentra presente el monitor y cuando no. Este clima de igualdad no sólo depende del monitor, si no también del mismo grupo en su trato con él.
- **Debe ser aceptado por todos** o, al menos, por la gran mayoría. Es incluso conveniente que sea elegido por el grupo. Este respaldo le permite ser integrador y aglutinador mediador eficaz en los conflictos, ya que cuenta con la confianza del grupo. Ilusión: por la tarea que el grupo tiene entre manos y por su tarea de monitor. Esto le hará inconformista, sacrificado y fiel. Lo que se hace a desgana se suele hacer mal. Debe sentir el deseo de servir al grupo y a su causa.
- **Comprensión.** Debe ser una persona cordial. El éxito de toda animación es fundamentalmente un problema de relaciones humanas. Si éstas fracasan, fracasa la animación. Un buen monitor valora a la persona y al grupo, reconoce sus cualidades y no se deja arrastrar por antipatías. Es comprensivo con los fallos del grupo. Sabe disculparse y perdonar.

- **Buen compañero.** Entre las virtudes que debe desarrollar se encuentran la sociabilidad y la generosidad. Los demás deben sentirse a gusto a su lado. Debe, también, defender al grupo y a sus miembros cuando es necesario, y estar pendiente de los demás.
- **Sinceridad.** Debe crear confianza en el grupo. Esto exige compromiso y fortaleza para decir lo que debe, aunque es importante saber elegir el momento y el tono.
- **Prudente.** Por su función, es fácil que sepa más que los demás de las situaciones personales, de los conflictos en las relaciones de algunos miembros del grupo, de la vida oculta de algunos de ellos. Debe ser dueño de su palabra y administrarla oportunamente. Debe saber decir lo que tiene que decir. Es sincero, pero no ingenuo.
- **Formal y formado.** No se puede pedir a los demás lo que uno no está dispuesto a dar. El monitor ha de ser formal y exigente consigo mismo a la hora de preparar la reunión, de cumplir los compromisos, de llevar adelante las tareas del grupo, etc. La formación debe ampliarse en el conocimiento de las técnicas, de los fines del grupo, de la metodología del movimiento, en dinámica de grupo. Se necesita cierta experiencia y es muy conveniente iniciarse en una escuela de monitores. Ser un monitor en forma requiere un constante proceso de formación a través de cursillos, encuentros, lecturas.
- **Equilibrado.** Un buen monitor no se deja llevar por los estados de ánimo. Se requiere estabilidad y madurez emocional para mostrarse agradable y cordial incluso cuando más cuesta. Es necesario conservar la calma en todo momento y saber encajar los fracasos con serenidad. Saber entenderse y gobernarse a uno mismo es el primer paso para entender y gobernar al grupo.
- **Dialogante.** El monitor debe saber escuchar y ceder para poder llegar al consenso siempre que sea necesario, pero también expresar su propia postura con claridad.
- **Desinterés.** Estar al servicio del grupo en primer lugar y no buscar el propio beneficio.
- **Innovador.** Es vital renovar los métodos, temas y técnicas. Un buen monitor tiene que estar en permanente búsqueda y estimular a su vez a todo el grupo. Tener talante innovador significa saber discernir lo importante de lo accesorio, lo profundo de lo superficial, para no dejarse atrapar por lo insignificante y traicionar, en cambio, los aspectos esenciales de la vida de grupo. El buen monitor ha de permanecer abierto al cambio y no sentirse angustiado ante las nuevas situaciones.
- **Rechazo del conformismo y la rutina,** en consonancia con lo anterior. Es independiente y posee genuina libertad ante los hábitos sociales y los condicionamientos externos.
- **Confianza.** En primer lugar, en sí mismo. Es el principio del equilibrio y la serenidad. Posteriormente, en los demás. Sin ella, se arriesga a caer en el autoritarismo. Es necesario saber delegar en los otros. Sin confianza, es imposible que el grupo crezca.

■ 5. LA RELACIÓN EDUCATIVA

La educación, en su presentación más sencilla, entraría en el marco de una relación interpersonal. Pueden establecerse tres elementos: el educador, el educando y la relación que se establece entre ambos. El objetivo de esta relación es ayudar a la madurez de los educandos. Es evidente que intervienen más elementos en la relación, empezando por la

variedad de educadores (existe un equipo de responsables de la asociación, pero también familias, profesores, etc.) o de influencias, que llegan del entorno social del joven y de su realidad social, donde se sitúa la relación educativa, la metodología, etc. Este esquema se complica al analizar con más detalle cada uno de sus elementos. La persona, ya sea el educador o el educando, se compone de una serie de posturas vitales, de una estructura básica más profunda con sus motivaciones y, más superficialmente, de su comportamiento, que es la parte visible. En un nivel intermedio se sitúa su subjetividad, su conciencia, su cultura, etc.

Cada persona se hace una representación del otro a partir del comportamiento externo. La relación entre uno y otro vendría determinada, no por la realidad de cada una de las dos personas, si no en función de uno mismo y de la imagen que se ha creado del otro.

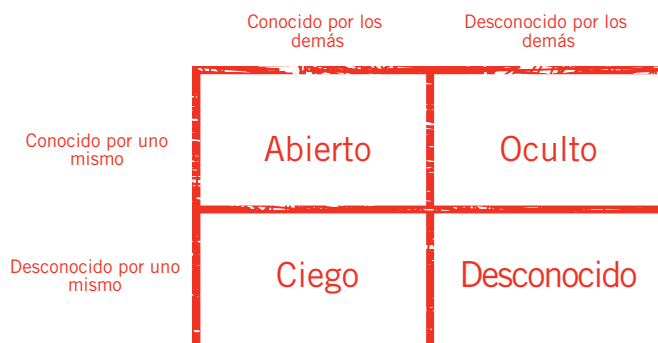
El educador es el elemento clave de esta relación. Se presenta con una serie de objetivos, con un planteamiento educativo, una personalidad y una forma de ser anterior a su actividad educativa, con unas motivaciones más o menos conscientes y adecuadas, y posiblemente, con otros objetivos un tanto más ocultos y negativos. El educando entra en la relación, a su vez, con sus propios intereses, su personalidad y experiencias, y también posiblemente, con ciertos intereses ocultos e inconscientes (seguridad, dependencia, etc.) Es preciso cuidar el propio yo del educador para lograr una relación mínimamente adecuada. El monitor debe dominar en lo posible su propia personalidad para que, siendo lo más consciente y maduro posible, se vea facilitada esta relación educativa y sea, al mismo tiempo, madura y consciente.

En los siguientes puntos del capítulo se mostrarán algunas pistas que el monitor puede seguir para conseguir una relación educativa sana y positiva para todos los implicados.

5.1. Modelo de conciencia de Johari y comunicación humana

“La ventana de Johari” es un modelo gráfico de comportamiento interpersonal que se basa en una serie de principios extraídos de ciertas teorías de la personalidad y de la psicología social. Trata de reflejar que muchos aspectos del comportamiento no son conscientes. El objetivo de la ventana de Johari es servir de instrumento para mejorar las relaciones interpersonales, mostrando el comportamiento a través de la comunicación. La Ventana de Johari es un instrumento que puede servir al educador tanto para su propio conocimiento, como para mejorar la relación con su grupo y con los demás en general.

Gráficamente, la Ventana se representa así.

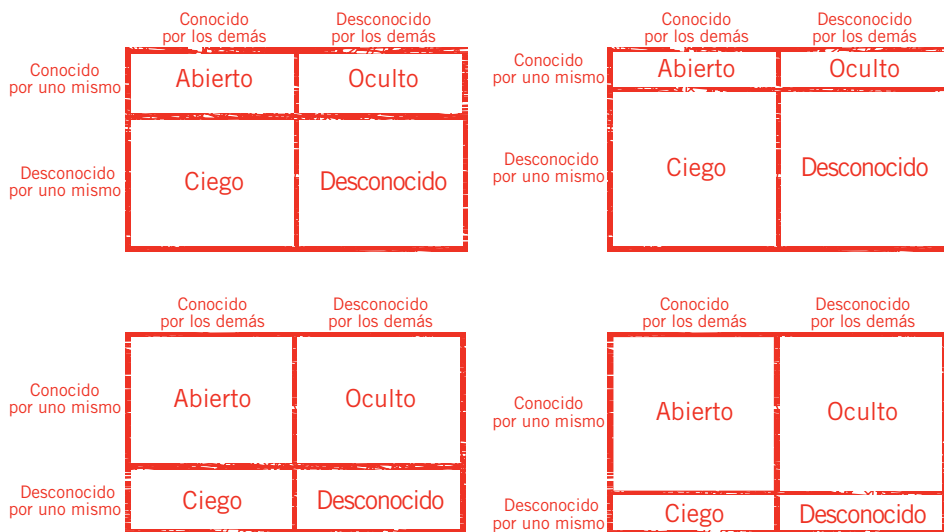


Los cuatro cuadrantes muestran a la persona total en relación con los demás. La división en cuatro cuadrantes representa la conciencia o percepción del comportamiento, sentimientos y motivaciones. Un acto, un sentimiento o un motivo, es asignado a un cuadrante en particular, basándose en lo que la persona y los demás conocen sobre uno. Cuando cambia la conciencia del sujeto o de quienes le rodean, cambia también el cuadrante al que ha sido asignado.

Cada cuadrante se define así:

- **Cuadrante 1:** El cuadrante abierto se refiere al comportamiento, sentimientos y motivaciones conocidos por la propia persona y por los demás. Forman parte de este cuadrante: cualidades externas, ideas, sentimientos, opiniones expresadas o gustos.
- **Cuadrante 2:** El cuadrante ciego alude al comportamiento, sentimientos y motivaciones conocidos por los demás pero no por uno mismo. Se incluyen aquí: sentimientos de inferioridad, superioridad, frustraciones, miedos, limitaciones, etc., evidentes para el resto, pero no para quien los posee. Al relacionarse en un grupo, se transmite mucha información inconscientemente que los demás captan y que constituyen el contenido del cuadrante ciego.
- **Cuadrante 3:** El cuadrante oculto se refiere al comportamiento, sentimientos y motivaciones conocidos por uno mismo, pero no por los demás. Lo forman sentimientos, vivencias, experiencias íntimas, opiniones privadas, gustos no expresados. Se ocultan por el miedo que supone ser rechazado o sometido a juicio. La falta de apoyo en el grupo provoca, a veces, estos temores.
- **Cuadrante 4:** Es el cuadrante desconocido y se refiere al comportamiento, sentimientos y motivaciones desconocidos tanto por uno mismo como por los demás. Se mueven en el ámbito de lo subconsciente: vivencias, contenidos de conciencia, experiencias, etc., olvidadas o reprimidas; potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

De estos cuatro cuadrantes pueden surgir las siguientes combinaciones:



En el primer gráfico, el Yo desconocido es enorme y el Yo abierto es muy pequeño. Es una situación difícil, porque la mayor parte de la personalidad es desconocida por uno mismo. El individuo no sabe cómo va a reaccionar en cada caso; no puede controlar sus energías ni conducir su propia vida.

En el gráfico de la derecha, el Yo abierto sigue siendo muy pequeño y muy grandes los dos cuadrantes de abajo. La persona se conoce muy poco a sí misma; además, una gran parte de lo que ella no conoce la conocen los demás, con lo cual queda expuesta al ridículo, niega cosas que todos están viendo y crea muchas tensiones.

El gráfico inferior de la izquierda tiene un Yo íntimo enormemente grande. Es un problema grave, porque vive preocupado por ocultar su intimidad y lleva solo una carga demasiado grande. Puede cerrarse, sufrir mucho y avanzar menos.

El último gráfico es el ideal. En él, el Yo abierto crece mucho. El Yo íntimo disminuye a lo imprescindible, a lo verdaderamente íntimo. El Yo ciego prácticamente desaparece. El Yo desconocido disminuye todo lo posible. Con una ventana de este tipo las interacciones resultan mucho más satisfactorias, con menos miedos y pesos, y se solucionan mejor los problemas, dado que se es más comprensivo y abierto. La consecución de un gráfico como éste exige un proceso lento de comunicación y un gran esfuerzo tanto personal como dentro del grupo.

El cambio en la composición de los cuadrantes no siempre es fácil. Hay once principios de cambio:

- Un cambio en cualquier cuadrante afectará también a los demás cuadrantes.
- Cuesta trabajo ocultar, negar o estar ciego al comportamiento resultante de la interacción. La mentira u ocultación desgasta a las personas.
- La amenaza tiende a disminuir la conciencia de lo desconocido o ciego; la confianza mutua tiende a aumentar la conciencia.
- La conciencia o exposición forzada no es deseable y resulta normalmente ineficaz, pues inhibe futuras comunicaciones.
- El aprendizaje interpersonal significa que ha habido un cambio, de tal forma que el primer cuadrante es mayor. Y uno o más de los otros cuadrantes se ven reducidos. Es decir, la persona se ha hecho más capaz de manejar recursos que no sabía que poseía.
- El trabajo con los demás queda facilitado por un área lo suficientemente amplia de libre actividad. Esto significa que se pueden aplicar más recursos y habilidades a la tarea que se tiene entre manos.
- Cuanto menor es el primer cuadrante, más pobre es la comunicación.
- Hay una curiosidad universal sobre el área desconocida, pero queda reprimida por la costumbre, la educación social y los diversos temores. Actualmente, se cree que el contenido de esta área desconocida es, básicamente, positivo y que ahí se pueden encontrar muchas claves para el crecimiento de las personas.
- La sensibilidad es la capacidad de apreciar los aspectos encubiertos del comportamiento en los cuadrantes 2, 3 y 4, y de respetar el deseo de los demás de tenerlos ocultos.
- El aprendizaje de procesos de grupos, tal como viene siendo experimentado, ayuda a incrementar la conciencia (ensanchando el cuadrante 1) tanto del grupo en conjunto, como de los miembros particulares.
- El sistema de valores de un grupo y su grado de amistad puede apreciarse en la forma de afrontar los planos desconocidos de la vida de grupo.

A través de la interrelación en la educación, debe tratarse de que el cuadrante abierto de cada persona se haga cada vez mayor. Esto significa que la persona tome mayor contacto con su identidad real. Sobre esto, es bueno llamar la atención sobre algunos aspectos:

- La comunicación más fácil entre las personas es la que implica sólo los contenidos del cuadrante abierto, lo que todos conocen. La mayor parte de la comunicación interpersonal se queda ahí. La comunicación es pobre si sólo trata del cuadrante abierto.
- Comunicarse desde el cuadrante oculto al abierto no es fácil, sobre todo si se trata de sentimientos actuales. Los motivos pueden ser variados, como la negación de ciertos sentimientos presentes, no querer crear una relación íntima con una persona determinada o el temor a ser rechazados. A pesar de todo ello, permanecer ocultando información a los otros impide el crecimiento en la relación interpersonal. Muchos problemas de relación se dan precisamente por no tener en cuenta esos sentimientos personales.
- A menudo, los niños son incapaces de comunicar correctamente, aunque lo intenten, los sentimientos que experimentan en su cuadrante oculto. Por ejemplo: un niño le pide una bici a sus padres “porque todos tienen”. Sus padres le responden que eso no es verdad, y nombran a varios niños que no tienen bicicleta. La respuesta es

totalmente lógica, pero tal vez los padres no detectan lo que puede ocultarse detrás de las palabras del niño, como puede ser la envidia o la inferioridad ante los otros. Otras veces, resulta más cómodo tratar de ignorar lo que los demás intentan comunicar desde la parte oculta. Esto interfiere gravemente en las relaciones interpersonales.

- La comunicación desde el área ciega al área abierta de los demás es una constante en las relaciones humanas. Ocurre que se transmite más información de la que se tiene intención de dar. Sin embargo, esa información dada involuntaria e inconscientemente, no queda incorporada al área abierta. Descubrir a la otra persona contenidos de su área ciega suele generar rechazo o incredulidad. Un modo de intentar reducir este rechazo es abrir el área oculta al otro, sobre todo expresándole los sentimientos que provoca en uno esa persona. Así se prepara el camino para descubrirle al otro algún contenido de su área ciega sin que adopte actitud defensiva. Al mismo tiempo, se le facilita que revele aspectos del área ciega a uno mismo. Otras veces, se pueden describir los hechos objetivos, sin valoraciones, que definen la conducta de la persona. Con esos datos, la persona quizá consiga tomar contacto con su cuadrante ciego.
- Existe un tipo de comunicación que se establece desde el cuadrante oculto de uno, al mismo cuadrante del otro. Se denomina “contagio emocional”. Inconscientemente, se transmiten sin palabras los sentimientos a la otra persona. Por ejemplo, es posible contagiar tensión o nerviosismo durante una conversación.

Dominar bien lo que supone la ventana de Johari es muy importante para el educador. Los niños se plantean los comportamientos que les van a reportar más éxito en sus relaciones con los demás. Los niños adoptan todos los comportamientos, incluso aquellos que producen más rechazo, porque tienen la firme convicción de que va a ser mejor para ellos. Sólo cambiarán si llegan a la certeza de que les irá mejor comportándose de otra manera. Por ello, muchas veces adoptan al educador como ejemplo: Las actitudes que tenga el monitor ante sus comportamientos van a ser un estímulo importante que provocará que el niño persista o abandone su conducta. Por ello, se le plantea al educador la forma más adecuada de dirigirse a los niños cuando se les quiere mostrar algún aspecto de su conducta del que no son conscientes, y que es considerado perjudicial. Existe una serie de condiciones para realizar esta comunicación de manera eficaz:

- **Debe ser aplicable**, es decir, centrada en un comportamiento concreto que el niño puede cambiar. Por ejemplo: “No me gusta tu manera de hablar” supone dar una información sin datos que el niño no puede utilizar para mejorar su forma de expresión. Sería mas apropiado decir: “Hablas demasiado alto y eso es desagradable”.
- **Debe ser neutra**: esto es, sin juicios de valor ni interpretaciones. Por ejemplo: “Ya has llegado otra vez tarde; seguro que te has parado en...” Es mejor: “Has llegado tarde; ¿qué te ha pasado?” Contra los hechos no hay argumentación posible.
- **Debe ser oportuna**: cuando las cosas no van bien entre las personas, lo mejor es expresar claramente dónde está el problema y hacer que la relación vuelva a su equilibrio. Sin embargo, la situación emocional de alguna de las personas puede sugerir otro momento para abordar el tema. El monitor tiene que definir si tanto él, como su interlocutor, se encuentran en condiciones de que la comunicación sea positiva.
- **Debe ser solicitada**: es mucho más eficaz que la información dada al interlocutor sea solicitada de alguna manera, tanto verbal como no verbal, a que le venga impuesta.

- **Debe ser objetiva:** el mensaje debe ser claro, debe focalizar el problema y debe usar ejemplos, si es posible.
- **Debe ser directa:** el mensaje debe ser enviado sin intermediarios, ya que eso puede hacer que las relaciones se deterioren, sobre todo si el mensaje es de tipo negativo. Lo que se hace para evitar un roce interpersonal puede ser un auténtico destructor de la comunicación.
- **Debe ser específica:** el mensaje debe ser concreto, describir los hechos con la mayor exactitud, así como las consecuencias que entrañan, incluso para el interlocutor. Sólo de esa manera el interlocutor tiene datos suficientes para percibir las consecuencias de su conducta y corregirla.
- **Debe ser comprendida:** es preciso asegurarse de que la otra persona entiende lo dicho, expresándolo con sus propias palabras.

En la comunicación, es tan importante la habilidad para expresarse correctamente como escuchar. Existen una serie de principios para realizar una escucha efectiva:

- Procurar tener un objetivo al oír: a veces es imposible prestar atención a todo el discurso de un niño. Hay que discriminar qué es lo que merece atención.
- Suspendir todo juicio inicial.
- Tratar de centrarse en el interlocutor, resistiéndose a todo tipo de distracciones.
- Intentar repetir lo que el interlocutor está diciendo.
- Esperar antes de responder.
- Reformular con propias palabras el contenido de lo que se está escuchando.
- Procurar percibir el núcleo de lo que se oye a través de las palabras.
- Hacer uso del tiempo diferencial para pensar y responder.

5.2. Análisis de la relación educativa a través del análisis transaccional

Ya se ha apuntado que la educación busca provocar una experiencia de la mejor calidad humana. La relación educativa debe permitir crecer, enriquecer, fomentar la autonomía, frente a otra índole de relaciones que impiden desarrollarse y que mantienen personas dependientes. Cuanto más se conviva con los demás, más posibilidades existirán de enriquecerse y de crecer mutuamente.

El análisis transaccional se ha convertido en un aporte de fácil utilización en el campo de la educación ya que, al estudiar las relaciones entre las personas (o transacciones), favorece las que permiten un crecimiento humano sano y elimina las que bloquean dicho crecimiento. Es un instrumento sencillo que sirve para poder modificar las conductas negativas. Por eso, tiene una clara aplicación en el ámbito educativo.

Según el análisis estructural, el Yo posee una estructura que incluye tres estados: Padre, Adulto y Niño. La persona actúa siempre desde uno de ellos.

El Padre es un componente psicológico de la personalidad, formado por aquel conjunto de información registrada y almacenada en la mente, proveniente de la forma en que los padres (o quienes representaban la autoridad durante la infancia) se comportaban y veían la vida. Está basado especialmente en hechos que ocurrieron en los primeros años de

vida. Es un mosaico de cosas que uno registró, por su limitación y dependencia del mundo de los adultos, suponiendo que era lo correcto. Se actúa desde el estado de Padre cuando la conducta se muestra dominante, protectora y normativa. El Padre es el estado que se considera con capacidad y derecho para enjuiciar, evaluar, aconsejar, sugerir, advertir, amenazar, compadecer, proteger, cuidar, guiar, dirigir, etc.

El Adulto es aquella parte del Yo que se confronta con la realidad, la cuestiona, analiza, acepta y actúa sobre ella. Se actúa con el Adulto cuando se analiza, se informa, se calculan posibilidades y, finalmente, se eligen cursos de acción.

El Niño es aquella parte que siente, que se conmueve. Cuando uno se siente bien o mal, deprimido o exaltado, curioso, espontáneo, es el Niño el que se manifiesta. El Niño experimenta sentimientos de frustración, falta de adecuación y desamparo. Se actúa con el Niño cuando dominan las emociones, las necesidades biológicas, etc. Esto ha sido parte inevitable de la niñez y ha quedado igualmente registrado en cada uno. El Niño pide ayuda, protección, apoyo, consuelo, guía, seguridad.

En consecuencia, las actitudes paternalistas serán: juzgar, advertir, amenazar, ponerse como ejemplo, enseñar, proteger, cuidar, guiar, aconsejar, compadecerse, decidir por el otro, sugerir, dirigir, desconocer los sentimientos propios, disfrazarlos, etc. Las actitudes adultas serán: confrontar, cuestionar, analizar, describir, explorar, reconocer los propios sentimientos, manifestarlos, etc. Las actitudes infantiles: huir, pedir ayuda, lamentarse, buscar apoyo, complacerse, llorar, etc.

Esta estructura del Yo, según el análisis transaccional, es algo comprobable en la práctica. El educador siempre actúa desde uno de esos estados del Yo. Sin embargo, esos estados determinan que la conducta sea negativa o positiva. Cuando el educador actúa desde uno de esos estados, invita al educando a determinado tipo de respuesta. Como puede intuirse, entre las actitudes señaladas arriba hay algunas positivas y otras negativas y, según la situación, la misma actitud puede resultar adecuada o no. Por ejemplo: ayudar a alguien es adecuado cuando realmente la persona no puede valerse por sí misma (relación padreniño); pero genera dependencia en caso contrario (relación viciada de paternalismo). En unas relaciones insanas, por ejemplo, un Padre perseguidor fomenta un Niño rebelde; pero un Padre positivo invita a responder con un Niño libre y creador. Actuando desde el estado adecuado a la situación, se consiguen determinadas experiencias humanas de mayor o menor calidad. El buen monitor debe pasar de un estado a otro, según lo requieran los objetivos de la relación educativa: Un Padre protector cubre el miedo al fracaso, a la frustración o al riesgo; un Adulto sano suministra información sensata y realmente manejable; un Niño no reprimido estimula la aplicación de lo aprendido a otras áreas.

El educador que sabe transitar de un estado a otro según lo requiera el educando, genera en él una estructura del Yo con un Padre protector positivo, un Adulto sano y un Niño creador. De esta manera, se puede valorar si el comportamiento como educador tiene connotaciones positivas o limitadoras. De igual modo, se responderá con estados del Yo positivos ante requerimientos negativos de la otra parte, dado que los educandos no siempre actúan adecuadamente.

Las transacciones son complementarias cuando se responde desde el estado del Yo que equivale al requerimiento que hace el otro, desde el estado que adopte. Las transacciones son cruzadas cuando se responde desde otro estado del Yo que no se ajusta a dicho requerimiento por la otra parte. Las transacciones cruzadas tienden a obstaculizar la relación y la comunicación, mientras que las complementarias la potencian.

Por ejemplo, un niño puede preguntar alguna cuestión al educador, y éste le responde de malas maneras o con evasivas. En este caso, el Adulto del niño busca al Adulto del educador, pero encuentra un Padre negativo. Esto supone una experiencia limitadora para el niño, que aprende a no preguntar.

Hay que permanecer atentos a las relaciones que se dan entre los estados de Adulto de los participantes por lo que tienen de apariencia positiva pero que, en realidad, son relaciones PadreNiño o NiñoPadre en sus variantes más limitadoras. Cuando las personas se empeñan en hacer pasar la relación por los estados de Padre o Niño, negándose a abordar la comunicación desde el estado de Adulto, se genera lo que el análisis transaccional llama “juegos psicológicos”. Los juegos suelen terminar con una emoción no auténtica y aprendida desde la infancia (rabietta, depresión, culpa, saña, etc.) como modo de terminar una situación o problema. Las relaciones que generan estos juegos no son sanas, ya que las personas no intervienen desde su estado Adulto para solucionar los problemas ni profundizar en la relación.

El buen monitor tiene la habilidad para responder desde el estado del Yo más adecuado a la situación: ante una demanda de ayuda, el educador responde desde un Padre positivo; ante la demanda de información o análisis, responde desde el Adulto; y ante la necesidad de creatividad, responde desde el Niño.

5.3. Roles que no debe asumir un monitor

En la práctica educativa se tienen frecuentemente impresiones contradictorias en cuanto a los resultados obtenidos. El responsable debe saber interpretar la orientación de su tarea educativa y comprender si sus actitudes pedagógicas tienen una orientación liberadora.

Para descubrir la calidad liberadora o represiva de las actitudes educativas es importante analizar el tipo de relación que se mantiene con los educandos. Esto es, sin embargo, muy complejo, puesto que dicha relación educativa se basa en procesos que escapan a lo consciente. Los rasgos de cada monitor determinan su naturaleza.

Así, los roles que un responsable no debe asumir pueden tipificarse en tres formas de comportamiento, reflejo de una relación enmascarada que perjudicará el ambiente educativo:

- **El personaje:** El educador tiende a menudo a hacerse valer ante el educando. Aparece ante él como un personaje ejemplar sobre el que se proyectan todos los deseos conscientes de seguridad, protección, paternidad, y que contribuyen a crear una profunda relación de dependencia del niño respecto del responsable.

- **El salvador:** El monitor queda colocado en una situación de poder que le hace parecer un salvador ante todas las deficiencias del niño. Esta ilusión salvadora es muy común entre los responsables que comienzan a serlo y suele mantenerse posteriormente en las motivaciones profundas de su actividad educativa. En ocasiones, estos deseos salvadores afloran con fuerza manifestándose en actitudes autoritarias o captadoras ante los jóvenes y adolescentes.
- **El maestro:** El último reducto en el que se refugia un monitor es el saber. El responsable sabe, tiene la ciencia o la experiencia del adulto, y esto justifica su puesto de superioridad, su capacidad de enseñar y guiar, y en los jóvenes, su obligación de obedecer y aprender. Esta postura anula toda relación personal y suprime en el educando toda libertad y creatividad.

El personaje, el salvador, y el maestro son tres estilos educativos que impiden una auténtica liberación del educando y falsean la relación educativa.

5.4. Actitudes que debe tener un monitor de tiempo libre según el estilo no directivo

Partiendo de la idea de que la relación entre el responsable y el chico se basa en la influencia que el primero ejerce sobre el segundo, y que dicha influencia puede ser positiva o negativa, he aquí unas pautas sobre algunas de las actitudes más importantes que sí debe tener el responsable.

- **1. Empatía:** La empatía es la capacidad de percibir correctamente lo que experimenta el otro y la habilidad verbal para expresar esta comprensión. No se trata tan sólo de entender el significado de lo que se expresa (comprensión del componente racional), si no de comunicarle que se comprenden sus sentimientos (comprensión del componente emocional y perceptivo). Un nivel alto de empatía supone que el responsable experimente claramente los sentimientos que el otro expresa de un modo confuso. Un nivel bajo de empatía provoca que el educador comprenda muy poco o nada de lo que se le ha comunicado.
- **2. Respeto:** El educador busca siempre el bien del niño o del joven.
 - Tiene la disposición o el compromiso de trabajar por él.
 - Lo considera como a una persona única e irrepetible, digna y llena de valores, con la opción de conseguir lo que pretende en la vida. Por eso mismo, el educador es exigente.
 - Respeta su autodeterminación y sus decisiones, confía en todos, especialmente en los más problemáticos.
 - Evita sistemáticamente cualquier valoración sobre la vida del niño, evita órdenes o juicios, consejos o soluciones, la ridiculización y la actitud morbosa, los interrogatorios. Respeto no significa neutralidad, frialdad o distancia.
 - Si el educador carece de capacidad para respetar, puede resultar excesivamente protector, condescendiente, o incluso tratar con desprecio a los demás.
- **3. Autenticidad:** Es la capacidad del educador para ser libre y profundamente él mismo, sin fachadas. El educador contacta con los sentimientos que le provoca la persona cuando se relaciona con ella y los expresa (no necesariamente todos). Se excluye así la oposición entre lo que siente y lo que manifiesta con su comportamiento. El monitor

no ha de mostrarse ante su grupo, variable ni influenciable por los acontecimientos o las personas. El educador se sitúa más allá del afán de contentar a los educandos.

- **4. Concreción:** A menudo ocurre que el niño o el joven ignora cómo situarse ante sí mismo o ante los demás. Ser específico o concreto implica expresarse claramente en lo que se refiere a los sentimientos del niño. El educador debe llegar al fondo del asunto, profundizar en sus pensamientos y experiencias. El educador cumple, de esta manera, varias funciones:
 - Evita que la educación se quede en un plano abstracto.
 - Ayuda a que el niño concrete y sea preciso.
- **5. Grados en el uso de la confrontación:** La confrontación ocurre cuando el educador detecta discrepancias entre lo que dice el educando y lo que experimenta, o entre lo que ha dicho en un momento y lo que dice en otro. El monitor debe hacérselo ver. Esta situación debe controlarse totalmente por el educador. Así se le enseña a enfrentarse a sí mismo, a analizar sus contradicciones entre su Yo ideal y su Yo real y demostrarle que el educador también lo hace. Algunas condiciones necesarias para que la confrontación sea eficaz y positiva:
 - El educador debe buscar un compromiso auténtico para promover el desarrollo del niño o joven.
 - La comprensión debe ser empática hacia lo que se manifiesta como contradicción y respeto convencido. Si no, se vivirá como confrontación agresiva; la empatía deja claro que está excluida toda intención de molestar al joven.
 - Resulta útil para provocar una ruptura, incitar al niño a que se enfrente con un aspecto de sí mismo que le impide crecer o madurar.
 - La confrontación provoca tensión y crisis. Genera desorganización, altera la seguridad y las costumbres. Por eso, no es bueno provocarla en las primeras etapas de creación del grupo o cuando no se conoce bien a la persona, si no cuando hay confianza, seguridad y ciertos vínculos. Habrá que permanecer atentos a las reacciones que suscita.
- **6. Personalidad:** el impacto que algunas personas producen es un don especial. El educador eficaz es el que tiene presencia, es dueño de sí mismo y comunica su seguridad. Los demás tienden a contarles sus problemas. Es la clase de autoridad que el monitor debe tener ante su grupo.
- **7. Revelación de lo personal:** el monitor, después de haber captado los sentimientos del chico, puede expresar su propia experiencia para ayudarlo. Es una forma de expresión de autenticidad. Crea vínculos, fraternidad. Pero siempre se debe elegir el momento oportuno. Si no, el joven puede carecer de interés. La revelación de lo personal se usa para que el educando se conozca mejor, no para establecer una comparación que perjudique a cualquiera de los dos. No debe desviar la atención hacia el educador, si no iluminar al educando. Debe emplearse siempre para ayudar y nunca para el ensalzamiento propio.
- **8. Inmediatez en la relación:** es la habilidad para discutir directa y abiertamente con la otra persona, lo que ocurre en ese momento de la relación. Proporciona la oportunidad de resolver problemas y dificultades en una relación continuada, de modo que el joven pueda aprovechar sus experiencias. Invita a vivir el momento presente con intensidad.

- **9. Autorrealización:** es la capacidad de vivir y de enfrentarse con la vida directamente, sin necesidad de educadores que acompañen o asesoren constantemente. Es la característica que resume todas las anteriores, ya que las incluye a todas. Supone saber expresarse libre y abiertamente.

5.5. Los efectos de las expectativas del educador en la relación educativa: el efecto pigmalión

La psicología hace ver que no hay que creer aunque se vea, que no hay que fiarse de los sentidos, porque muchas veces se quiere ver lo que no existe. Esto es producido por las expectativas. Es el ejemplo de Pigmalión, personaje de la mitología griega que, siendo escultor, acabó enamorándose de su estatua Galatea que finalmente cobraría vida.

La influencia de las expectativas de una persona sobre otra se estudia en psicología según el efecto Pigmalión. Este efecto analiza la influencia de las expectativas ante la percepción de la realidad, en el comportamiento personal y en las relaciones con los demás.

Las expectativas, unidas a los medios utilizados para que se cumplan, tienen un papel decisivo para provocar una transformación en lo que los demás esperan o desean. De este modo, consciente o inconscientemente, uno mismo realiza las expectativas de los demás.

Rosenthal y Jacobson estudiaron el efecto Pigmalión en el ámbito de la escuela. Ellos fueron los pioneros con la publicación Pigmalión en clase. Uno de sus estudios demuestra que las expectativas de los maestros pueden alterar el coeficiente de inteligencia (C.I.) de los niños. A mediados de los años 60, Rosenthal y Jacobson aplicaron pruebas de inteligencia a los niños de una escuela elemental, situada en un barrio pobre de la ciudad de San Francisco. Escogieron, al azar, un 20% de los niños de cada aula, colocándoles la etiqueta de "promesa intelectual" y dieron sus nombres a los maestros. Con todo ello, se hizo creer a los profesores que podían esperar grandes cosas de estos alumnos. Obviamente, la diferencia entre las "promesas" y los demás estudiantes se encontraba sólo en las mentes de los maestros. A los ocho meses, Rosenthal y Jacobson volvieron a someter a prueba a los niños. Todos los alumnos "promesa" habían mejorado su C.I. en cuatro puntos por encima de los demás estudiantes.

El efecto Pigmalión tiene muchas consecuencias en las relaciones sociales más cotidianas. Snyder realizó el siguiente experimento: unos universitarios tenían que establecer una conversación telefónica con jóvenes del sexo opuesto. A un grupo se le hizo ver por medio de fotografías que su interlocutor era muy atractivo, sin ser cierto. A los otros se les dijo lo contrario. Snyder halló que los sujetos que hablaban con personas supuestamente atractivas eran más amables y correctos.

De lo dicho hasta aquí se deduce que las personas son seres sociales y que es muy difícil escapar a la influencia de la sociedad. La vida es un continuo cambio de roles que dependen de dónde, cómo y con quién se esté. Las relaciones que se establecen con los demás permiten tomar responsabilidades, confiar en uno mismo o, por el contrario, perder la propia identidad.

BIBLIOGRAFÍA

A. Sánchez, J. A. Vicente, J. L. Segovia y A. I. Alonso. *Cauces vivos de la animación*. Ed. CCS. Madrid. 1991.

A. Alaiz. *El monitor de grupo* Ediciones Paulinas. Madrid. 1984.

E. Gervilla. *El monitor: perfil y opciones*. Editorial CCS. Madrid. 1991.

J. J. Brunet y J. L. Negro. *Tutoría con adolescentes*. Ediciones San Pío X. Madrid. 1982.

G. Castillo. *Vocación y orientación* Ediciones HOY. Bogotá 1975.

C. Rogers. *Libertad y creatividad en educación*. Ed. El Mundo Moderno. México. 1980.

N. Saffie. *¿Valgo o no valgo?* Ediciones Paulinas. Santiago.