



PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

MÓDULO 1. LA ESENCIA
DE LOS PROYECTOS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Introducción

Para empezar nuestro curso es importante dejar en claro una afirmación que, en nuestro camino a lo largo de los módulos, vamos siempre a recordar: cuándo hablamos de proyectos estamos hablando de personas.

Los proyectos son en sí inanimados, ellos son hechos por personas para otras personas. En ese sentido y pensando en dotar a los cursantes con instrumentos para encontrar una nueva y amplia perspectiva en sus prácticas, esta asignatura aborda panorámicamente la comprensión de la conducta de las personas y de los grupos trabajando con un objetivo común.

Aprovechando los conocimientos de la neurociencia, psicología, la psicología social y la sociología, se delimita como campo y se analiza en profundidad la temática de los recursos intangibles en toda organización.

Los recursos intangibles son aquellos que no pueden ser percibidos físicamente, como el conocimiento adquirido, como la sensación de pertenencia en un equipo, o aun como incluye el PMBOK (2013) la reputación, derechos de marca, beneficio público, permisos y patentes.

1.1 La conducta humana

1.1.1 El ser humano

Como ya ha sido mencionado, para comprender acerca de los proyectos necesitamos comprender al ser humano. La psicología es la ciencia que propone una descripción específica y compleja del individuo, su estructuración como persona, su desarrollo y sus producciones y aborda la investigación sobre los procesos psíquicos, a partir del análisis de las conductas. Figura el psiquismo humano como un sistema que funciona en una dinámica constante de tensión entre:

- Desequilibrio – equilibrio.
- Necesidad – satisfacción.
- Desintegración – integración.

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Todas esas tensiones hacen parte de un propósito de vida del ser humano y, por supuesto, cada individuo tiene su propósito. Entonces, cuando estamos gestionando un proyecto debe tenerse en cuenta que se gestionan distintos propósitos.

En realidad, son nuestros propósitos los que nos hacen tomar decisiones para que podamos tener satisfacción, equilibrio e integración. Pero, es verdad que muchas veces somos tomados por nuestros instintos. Llamamos instintos a los estímulos específicos internos, y comunes a todos los individuos de una especie; a los esquemas de comportamiento innatos, factores de motilidad, que hacen salir al mundo. Son constantes, perentorios y su finalidad: la descarga, la disminución de la tensión, el equilibrio, la ausencia de malestar.

En el contexto deportivo es muy importante comprender todas las tensiones, pues el deporte, en su gran mayoría, hace aflorar los instintos del ser humano. Más adelante en el curso, avanzando en la temática deportiva, hablaremos de los instintos de los aficionados y de los hinchas.

¿Y qué diferencia la especie humana de las otras?

“Sabemos que el hombre es un producto histórico; transforma la naturaleza y, en ese proceso crea cultura y transforma su propia naturaleza.” (Bleger, 1987, p. 18).

Como cultura, podremos comprender la capacidad de crear conocimientos y tradiciones, que se transmiten de generación en generación. Dos aspectos son necesarios para que haya transmisión de la cultura: la capacidad de transmitir información con precisión y la capacidad de mejorarla. La transmisión precisa se basa en una instrucción verbal de alta fidelidad, mientras que la mejora requiere cooperación y sociabilidad (Deanr, Kendal, Schapirob, Thierry, y Laland, 2012).

Trayendo ese concepto para los proyectos, en la próxima lectura hablaremos de las organizaciones y sus culturas. Más adelante en el curso también abordaremos la importancia, como gerentes de proyectos, de trabajar con las informaciones documentadas y elaborar, por ejemplo, las lecciones aprendidas para avanzar con consistencia en los proyectos y como organización.

Lo que caracteriza, entonces, a nuestra humanidad, es la capacidad de modificación/aprendizaje permanente – no de una vez y para siempre, sino más bien en cada una de las experiencias vivenciales cotidianas como se ejemplifica en la tabla 1. Este proceso de estructuración, más intenso en la infancia y en la juventud, es la resultante del intercambio

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

simbólico a través del lenguaje [palabra-gesto-texto] dentro del marco de lo social, y se establece en lo que llamamos cultura.

Comprender a las personas individualmente, con sus personalidades, le ayudará a gestionar su proyecto con mayor maestría, una vez que podrá ubicar los recursos en posiciones que los favorezcan, aumentando la posibilidad de éxito.

Según Bleger (1987), "sabemos que el hombre es un producto histórico, transforma la naturaleza y, en ese proceso, crea cultura y transforma su propia naturaleza". ¿Cómo podemos entender la "cultura"?

Podemos comprender la capacidad de crear conocimientos y tradiciones, que se transmiten de generación en generación. La capacidad de transmitir información con precisión y la capacidad de mejorarla. La transmisión se basa en una instrucción verbal de alta fidelidad, mientras que la mejora requiere cooperación y sociabilidad.

1.1.2 La conducta

En sentido amplio, llamamos conducta a toda manifestación de la actividad psicomotora; a toda acción, más o menos evidente en el mundo.

Cada conducta resulta del corolario de un proceso que se inicia con un estímulo, atraviesa procesos simbólicos (razonar, planificar, elegir, etc.) y culmina en una acción que tiene efectos en lo intrapsíquico y en el mundo externo circundante.

Tabla 1: Circuito funcional de la experiencia vivencial

1.	NECESIDAD que se vivencia como malestar/inquietud o estímulo.
2.	BÚSQUEDA dentro de uno mismo + fuera de uno mismo.
3.	EXPERIENCIA DE SATISFACCIÓN/ FRUSTRACIÓN: acción/ conducta.
4.	MODIFICACIÓN INTERNA + MODIFICACIÓN EXTERNA ►
5.	MEMORIA de la experiencia de satisfacción que se buscará repetir en cuanto se perciba nuevamente la necesidad

Fuente: elaboración propia

Y, ¿qué sabemos de estas acciones?

Sobre la conducta Lagache afirma: “el conjunto de respuestas significativas por las cuales un ser vivo en situación integra las tensiones que amenazan la unidad y el equilibrio del organismo” (En Bleger, 1987, p. 26).

En su intento de organizar una teoría dinámica de la personalidad, Mowrer y Kluckhohn (citados por Bleger, 1987, p. 27) enumeran cuatro proposiciones, esenciales para definir la conducta humana:

1. La conducta es funcional y tiene la finalidad de reducir la tensión.
2. La conducta implica conflicto o ambivalencia a resolver.
3. La conducta solo puede ser comprendida en función del campo o contexto en el que ocurre.
4. Todo organismo vivo tiende a preservar un estado de máxima integración o consistencia interna.

En el deporte, por ejemplo, una conducta antideportiva es un comportamiento disruptivo que puede afectar la seguridad, competitividad, diversión o integridad de un torneo de manera significativa.

1.1.3 Áreas de expresión de la conducta

Si bien, a los fines de la comprensión, utilizaremos algunas representaciones esquemáticas, no debemos perder de vista el enfoque totalizador que define la conducta como una estructura/ estructurante, como un sistema dialéctico y significativo en permanente interacción.

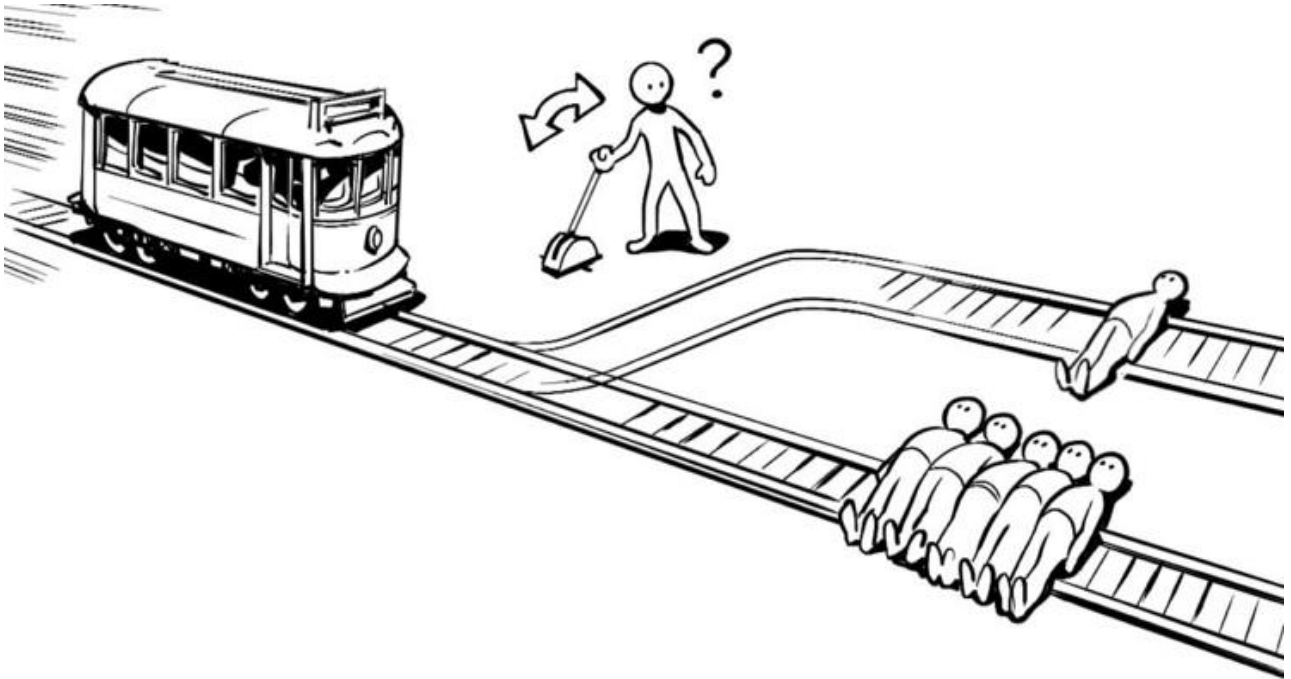
Para ejemplificar la cuestión de la conducta traemos el concepto de las reglas morales, que son aquellas que en una sociedad determinan lo que está bien y lo que está mal. Vamos a hacer un ejercicio de un dilema moral para que pueda entender por completo el concepto.

Un tren a toda velocidad ha perdido el control de sus frenos y se dirige hacia donde se encuentran cinco personas que están trabajando en la vía y quienes no podrán reaccionar a tiempo para cuando llegué el tren. Usted se da cuenta de que al activar una palanca que está cerca puede desviar el tren evitando que atropelle a los cinco trabajadores. Sin embargo, en la vía que tomaría el tren al ser desviado hay una persona trabajando que tampoco podría

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

escapar si el tren sigue esa ruta. Así, con su acción de activar el mecanismo de desvío usted puede decidir si salva a cinco personas sacrificando a una o si permite que las cinco mueran y la otra se salve. ¿Qué haría?

Figura 1: Dilema moral del tren



Fuente: [Imagen sin título sobre dilema del tren], s. f., <https://bit.ly/3FixQsy>

Trayendo ahora más complejidad para su decisión...

La palanca ahora se encuentra debajo de un puente y la única manera de activarla consiste en dejarle caer algo pesado, pero lo único que tiene usted a su alcance para arrojar es a otra persona que se encuentra a su lado. Al empujar a la persona que está junto usted puede salvar a los cinco, si no hace nada esas personas morirán. ¿Sacrificaría a ese conocido para salvar a los cinco trabajadores? ¿Y si ese conocido fuera tu papá?

Este caso requiere un juicio de valoración. En el primer escenario es una decisión matemática, la mayoría opta por la opción en la que se salva a cinco personas. Pero cuando tiene una acción o una relación afectiva, se hace más difícil decidir y aumenta el tiempo de respuesta, la mayoría de las personas decide no hacer nada y permitir que el tren atropelle a las cinco personas porque el atentar contra la vida de un individuo, aunque sea para salvar la vida de

otras, implica tomar una posición personal y emocional que muchos calificarían de incorrecta y, por lo tanto, no están dispuestos a aceptarla.

Un estudio publicado en 2001, de la Universidad de Princeton, investigó estas situaciones de dilema moral con una técnica de neuroimagen denominada resonancia magnética funcional, en la cual se puede observar qué áreas del cerebro están activas cuando se realiza una tarea particular. Con este método han mostrado que la decisión relacionada con el primer escenario implica la actividad de áreas de la corteza prefrontal dorsolateral, cuyas funciones están relacionadas con el pensamiento racional y lógico, el razonamiento matemático y la planeación de las consecuencias de nuestros propios actos. Mientras que la decisión asociada con el segundo se caracteriza por la actividad de la corteza prefrontal ventromedial, que es evolutivamente más antigua que la corteza dorsolateral y es un área que permite asignar un valor emocional a cosas como el alimento, las personas e incluso, el dinero.

Lo que tratamos de mostrar es que, cada conducta, desde la más reactiva hasta la más elaborada, implica una combinatoria de fenómenos complejísimo bio-fisio-psicológico y social, que suceden sin que tengamos conciencia de ello. Así que la conducta está en cada toma de decisión, y para gestionar un proyecto tenemos que tomar innumerables decisiones. Es imprescindible no olvidar cuánto estamos conectados con las emociones cuando hay juicio de valoración.

En el deporte casi siempre estamos involucrados en las emociones. Transponiendo el dilema moral del tren para el deporte, vemos que las conductas de los aficionados, jugadores, técnicos e etc., están directamente relacionadas con el contexto emocional. A continuación, vamos hablar cómo se conjuga las conductas en los distintos escenarios.

1.1.4 Escenario de la conducta

Una conducta no puede ser avalada sin observar su contexto, su situación. Según Bleger (1973, p. 40), una situación es “el conjunto de elementos, hechos, relaciones y condiciones que cubre siempre una fase o un cierto período, un tiempo”.

Esta definición incluye hoy día, de acuerdo a los nuevos paradigmas de la complejidad y a la teoría del caos, lo aleatorio y contingente.

Se trata de una concepción de los fenómenos que no es reduccionista, ni totalizadora, ni binaria; sino reflexiva y que integra lo aleatorio: un fenómeno tiene lugar, según la forma en la que se combinan los múltiples elementos específicos que lo conforman.

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Por ejemplo, lo que sucede con el agua de la cubetera cuando la ponemos en el congelador, o con el agua de la pava cuando llega a hervir: cambian las propiedades según varían las condiciones, cambio de situación/estado.

Es por ello que cuando analizamos una conducta grupal o individual, tendremos en cuenta todos los factores que intervienen, incluyendo al observador mismo.

En eventos deportivos es habitual que acaezca el denominado “efecto manada”. El efecto manada, también conocido como “efecto de arrastre”, “bandwagon effect” o “efecto de la moda” es la tendencia a aceptar como válidos los razonamientos o las ideas de la mayoría sin analizar si son correctas desde un punto de vista lógico.

Cuando se encuentra involucrada la emoción es más probable tener conductas de manada, no lógicas; es decir, cuando planeamos proyectos deportivos debemos comprender esta variable en su planeamiento. Siguientemente, se incluye un ejemplo de invasión de cancha, donde, después de la invasión del primer aficionado, todos los demás le siguieron.

Figura 2: Invasión de cancha por aficionados



Fuente: [Imagen sin título sobre invasión en cancha de fútbol]. (S. f.). Recuperado de <https://elintransigente.com/2021/09/invasion-de-cancha-e-incidentes-nuevo-escandalo-en-la-liga-de-francia-tras-la-llegada-de-messi/>

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

¿Qué se entiende por conducta humana? Enumere 2 definiciones entre las presentadas por Mower y Kluckhohn (1987).

Por conducta, en un sentido amplio, entendemos cada manifestación de la actividad psicomotora, cada acción más o menos evidente en el mundo. Un proceso que comienza con un estímulo, atraviesa procesos simbólicos y termina en una acción que tiene efectos sobre el entorno que nos rodea.

El conducto es funcional y está destinado a reducir la tensión.

La conducta implica conflicto o ambivalencia a resolver.

La conducta solo puede entenderse en términos del campo o contexto que ocurre.

Todo organismo vivo tiende a conservar un estado de máxima integración o consistencia interna.

¿Cómo podemos definir el “efecto manada”?

Es la tendencia a aceptar como válidos los razonamientos o ideas de la mayoría, sin analizar si son correctos desde un punto de vista lógico.

1.2 La conducta desde la perspectiva social

1.2.1 El hombre relacional

El hombre, por su naturaleza, es un animal social, y la inteligencia solo es plenamente alcanzada en un escenario cooperativo y colaborativo. Aquí hago una recomendación de una película muy premiada llamada Náufrago, que trata acerca de la lucha de un hombre por sobrevivir en una isla desierta en medio del inmenso Océano Pacífico y volver a la civilización.

Hemos visto que podemos definir al ser humano como tal, solo en su relación con/entre otros.

“Decimos que la conducta de un ser humano o de un grupo, está siempre en función de las relaciones y condiciones interactuantes en cada momento dado” (Bleger, 1973, p. 39).

En deporte tenemos los deportes colectivos y los individuales. Así mismo, para que los deportes individuales sucedan, hay una amplia cantidad de profesionales trabajando, como, por ejemplo, el asesor científico-técnico, el preparador físico, el nutricionista, el fisioterapeuta, los psicólogos, entre otros.

Pérez Flores y Muñoz Sánchez (2018) comentan en su estudio que el deporte fomenta las relaciones de conocimiento mutuo y cooperación social, por lo que es un terreno ideal para la creación de redes de apoyo basadas en relaciones de confianza, que generen grandes beneficios de tipo psicosociales asociados a la identidad, el apoyo mutuo y la creación de una sociedad civil mejor organizada.

1.2.2 El deporte como reflejo de la sociedad

El deporte es reflejo de la sociedad. El deporte es una herramienta muy importante para promover la integración social y el desarrollo sostenible en diversos contextos geográficos, culturales y políticos, es decir, es un aliado en la evolución humana.

Pérez Flores y Muñoz Sánchez (2018) exponen que el deporte en la época actual es una actividad generadora de relaciones sociales y está inseparablemente unido a la gestación de identidades colectivas y personales, al mismo tiempo que incorpora notables ventajas al beneficio del capital social creado con su práctica. Mediante el deporte, los individuos pueden

dar una equilibrada salida a sus emociones, estableciéndose como un contexto idóneo para entablar íntimas relaciones primarias de afecto y empatía.

Pero, como en todo, existen dos aristas: si, por un lado, el deporte habla de cuerpos esbeltos, saludables, ejemplos de disciplina, facetas tan glamorosas, también hay un lado oscuro, con un palco inagotable de miedos, egos, y vanidades. Recuerda que todo exceso esconde una vulnerabilidad.

Cuando hablamos de salida de emociones tenemos también un contexto, muchas veces triste, de aficionados que utilizan el deporte para la violencia, cubiertos, por ejemplo, por el efecto manada explicado anteriormente.

En 1993, Elias ya estudiaba sobre la progresiva internalización del rechazo a la violencia en los deportes modernos. En su tesis se verificó que anteriormente las peleas y disturbios se desarrollaban principalmente en los estadios de fútbol, pero la violencia ha migrado a otros escenarios como los alrededores de las plazas deportivas, los momentos de traslado de los hinchas o los barrios donde viven.

Sumado a ese factor también podríamos citar hoy la facilidad para practicar la violencia a través del internet y las redes sociales, llamada violencia cibernética. Ese no es nuestro propósito de discusión, pero es un tema de progresivo tratamiento cuando se desarrollan temáticas deportivas.

1.2.3 Proyectos deportivos: una herramienta

No nos olvidemos que el deporte camina cerca de la política. Y muchas veces el ambiente político y pasional se sobrepone a un ambiente profesional. Para eso necesitamos tener buenas prácticas con objetivos claros para el desarrollo del deporte de modo continuo y profesional. En ese contexto tenemos dos hitos que marcan ese tema:

- En 2001, se crea la oficina llamada “Sport for Development and Peace” (SDP) que coordina aproximadamente 28 organismos internacionales y que busca cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hasta el año 2030.

El deporte contribuye cada vez más a hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, respalda también el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, las personas y las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social. (ONU, 2021, <https://tinyurl.com/mvjfwnyu>).

- En 2009, el COI adquiere estado de Observador Permanente en la Asamblea General de la ONU

Abordajes como ese corroboran la idea de que el deporte es una herramienta de interés político y económico a nivel mundial.

En caso de poseer interés sobre esta temática, puede revisar las leyes que existen en algunos países para fomentar los proyectos deportivos con incentivo tributarios, como Brasil y Ecuador.

1.2.4 Pilares para la conducta profesional

Aunque tenemos mucho repertorio para compartir, es evidente que ningún curso bastaría para explicar todas las posibilidades de correlacionar deporte y sociedad. Nuestro objetivo fue hacer un panorama general para que, comprendiendo un poco más sobre el individuo, pasemos a las organizaciones en la próxima lectura.

Por tanto, nuestro objetivo no es agotar el tema, sino compartir experiencias vividas a lo largo de nuestro desempeño profesional, para que puedas usarlas como referencia. Creemos que un término en inglés que significa “aprendizaje permanente” - Lifelong Learning – es el mejor camino para el cursante. Intentar siempre correlacionar sus actividades profesionales con los estudios sin dejar sus valores como individuo.

Así que para tener una conducta ética en su trabajo, aconsejamos siempre cuando estuviera en un escenario complejo con duda sobre cómo proceder, oriente sus acciones en tres pilares esenciales:

- Pilar 1 - ¿Yo puedo?
- Pilar 2 - ¿Yo debo?
- Pilar 3 - ¿Yo quiero?

Si dos o más pilares son positivos, adelante. Pero si dos o más son negativos, no avance.

Ahora que ya entendemos brevemente sobre el ser humano, sus conductas y áreas de expresión, como también poseemos conocimiento sobre la tríade hombre relacional – sociedad – deporte, podremos avanzar para la lectura dos, en la cual abordaremos el tema de las organizaciones deportivas.

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

¿Cómo se puede utilizar el deporte como herramienta social?

El deporte promueve la integración social, el desarrollo sostenible en diferentes contextos geográficos, culturales y políticos, es decir, es un aliado en la evolución humana.

Referencias

Bleger, J. (1973). Psicología de la conducta. Buenos Aires: Paidós.

Deanr, L. G., Kendal, R. L., Schapiro, S. J., Thierry, B., y Laland, K. N. (2012). Identification of the Social and Cognitive Processes Underlying Human Cumulative Culture. *Science*, 335(6072), 1114-1118, DOI: 10.1126/science.1213969. Recuperado de <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.1213969>

Elias, N. (1993). El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas. Buenos Aires, AR: Fondo de Cultura Económica.

[Imagen sin título sobre el dilema del tren]. (S. f.). Recuperado de <https://i2.wp.com/ricardofreitascoach.com.br/wp-content/uploads/2019/06/DgdpdK2WAAVmpY.jpg?w=1200&ssl=1>

[Imagen sin título sobre invasión en cancha de fútbol]. (S. f.). Recuperado de <https://elintransigente.com/2021/09/invasion-de-cancha-e-incidentes-nuevo-escandalo-en-la-liga-de-francia-tras-la-llegada-de-messi/>

Naciones Unidas. (S f.). El papel del deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-papel-del-deporte-en-la-consecucion-de-losobjetivos-de-desarrollo-sostenible>

Pérez Flores, A. M., y Muñoz Sánchez, V. M. (2018). Deporte, cultura y sociedad: un estado actual de la cuestión. *Revista de humanidades*, 34, 11-38, ISSN 1130-5029 (ISSN-e 2340-8995).

Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide. US: Project Management Institute.