



# **PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS**

MÓDULO 3. EQUIPOS DE  
PROYECTOS -  
DEFINICIÓN,  
ESTRUCTURA Y  
RENDIMIENTO

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## Introducción

Se ha comprobado que la copresencia da pie a efectos específicos, y que en los grupos se organiza un estado psicoemocional particular que da lugar a manifestaciones originales. Esto implica que, al ponerse en marcha la actividad, la situación plural misma produce una circulación experiencial-vivencial entre los participantes, ya que moviliza emociones individuales, que circularán y resonarán entre los miembros del grupo, y fomentarán o inhibirán la producción, según el modo de funcionamiento que se pueda organizar en ese grupo, en ese momento determinado.

## Unidad 3.1 Equipos

### 3.1.1 Definición y clasificaciones

El ser humano, de manera constante, tiene necesidad natural de interacción con los demás, ya que las experiencias vividas con otros lo constituyen como persona de la comunidad.

Es imposible concebir lo humano aislado de los demás seres con quienes conforma la sociedad toda, en presencia material o en representación mental. ¿Recuerdas que en el módulo uno hablamos de la película *El naufrago*?

Varios autores coinciden en definir al grupo como el “conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos” (Rivera, s. f., <https://www.gestiopolis.com/grupos-formales-e-informales/#Grupo>). “Apenas agrupados, inmediata y espontáneamente comienzan a producirse los fenómenos de coalición / rechazo, mayoría / minoría” (Anzieu y Martin, 2007, p. 20).

Si clasificamos los grupos de acuerdo a su impacto en el desarrollo de las personas, encontramos dos tipos diferenciados de grupos de pertenencia: los primarios y secundarios. En el primero, ubicamos a la familia (y la familia ampliada) como primordial espacio de desarrollo, apoyado en la convivencia diaria. Aporta al individuo las experiencias íntimas y primitivas acerca de la unidad social y su funcionamiento, y traza modelos de relaciones, que se tenderán a replicar a lo largo de la vida, en cualquier grupo al que se pertenezca.

“El grupo secundario u organización es un sistema social que funciona según las instituciones (políticas, económicas, jurídicas, etc.), en el interior de un segmento de la realidad social (deportes, educación, mercado, etc.)” (Anzieu y Martin, 1971, p. 27).

## PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

El tipo de relación se irá construyendo en el entramado de intereses afines, cooperación y objetivos comunes: la escuela, el ámbito laboral, el grupo de amigos, el equipo de fútbol o los compañeros de teatro.

Ahora bien, ¿cuánto tiempo pasa usted con los que denominamos grupo primario y grupo secundario? Y entonces, ¿a qué llamamos grupo dentro de una organización?

Cuando pensamos en nuestra sociedad, vemos que muchas personas conviven más con sus colegas de trabajo que con sus familiares. Eso también es verdad cuando hablamos del deporte de rendimiento.

Todo proyecto, dentro de las organizaciones, implica indefectiblemente el agrupamiento de perfiles o recursos. Ahora bien, para que este grupo de trabajo logre eficacia en su operatividad deberá alcanzar una operatoria en equipo.

Llamamos trabajo en equipo al nivel de funcionamiento del grupo de trabajo, que desarrolla una dinámica relacional, actitudes y métodos propios, focalizados en el logro del objetivo final y que se alcanza a través de las siguientes propuestas:

- Una combinatoria de las partes.
- Entrenamiento para adquirir madurez.
- Contacto con la realidad.
- Tolerancia a la frustración.
- Gestión de las emociones espontáneas.

Podemos decir que el grupo alcanzó un funcionamiento en equipo cuando genere sinergia positiva, y esto se logra estimulando:

- el funcionamiento como unidad que incluya la diversidad;
- el desempeño colectivo hacia la meta del proyecto;
- la asunción de responsabilidades mutuas;
- la combinatoria eficaz de los esfuerzos individuales;
- la potenciación mutua;
- el predominio de la solidaridad sobre la competencia.

# PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

La cuestión en ciencias sociales ya dejó de ser si las personas aprendemos o producimos más y mejor cuando trabajamos solas o cuando trabajamos en grupo. La mirada actual reflexiona acerca de cómo los fenómenos grupales impactan en ese aprendizaje y en esa producción, e investiga la forma en la que lo plural y diverso moviliza acciones colectivas.

“Una de las primeras clasificaciones de los grupos dentro de las organizaciones (década del 20) delimitó, de acuerdo a la forma de vincularse, dos grandes grupos” (Zarco y Rodríguez, 2008, p. 174):

## 1. Los grupos formales

Forman parte de la estructura organizacional y son establecidos por la propia organización como medio para conseguir sus objetivos. Las organizaciones generan protocolos y documentos con las indicaciones acerca del comportamiento esperado para los miembros de ese grupo.

¿Recuerdas que hablamos de todo un equipo para cada atleta? Asesor científico-técnico, preparador físico, nutricionista, fisioterapeuta, psicólogos, entre otros profesionales que podemos clasificar como grupos formales.

## 2. Los grupos informales

“Surgen sin ningún tipo de previsión por parte de la organización y son producto de relaciones espontáneas entre los miembros, que habitualmente están guiadas por sentimientos e intereses personales” (Schein, 1982, p. 135). Estos grupos “surgen de la combinación particular de factores formales y necesidades humanas” (Schein, 1982, p. 135).

Los grupos informales resultan de alianzas conscientes e inconscientes, que se basan en la coincidencia de un objetivo común o satisfacen las necesidades sociales de sus miembros, lo que, comúnmente, llamamos sensación de afinidad: compartir la contemporaneidad, la similitud de procedencia, la afición por un equipo de fútbol o la defensa de opiniones políticas.

Un ejemplo muy interesante en el deporte se da con los jugadores Neymar y Messi. Ellos tuvieron una relación formal en el club Barcelona desde 2013 a 2017, y ahora, más recientemente en París Saint-Germain, tienen también una relación informal de amistad; de igual modo cuándo, formalmente, en la cancha, están como adversarios. En la imagen que sigue podemos ver a Neymar saludando a Messi al final de la Copa América de 2019.

Figura 1. Neymar y Messi



Fuente: [Imagen sin título sobre Neymar y Messi]. (s. f.). Recuperada de <https://copaamerica.com/pt/noticias/neymar-messi-amizade-alem-da-competicao/>

Es importante reconocer la influencia que estas relaciones entre individuos, aunque sean informales y muchas veces desarrolladas fuera de la empresa, tienen influencia en el desempeño. Como en el ejemplo citado, para el mundo del fútbol.

## 3.1.2 Ética y confianza

Un equipo de proyecto, para funcionar como tal, desplegará creativamente una cultura original del grupo, o sea, una estructura y una dinámica grupal adquirida por el grupo en un momento dado, según la tarea propuesta, y que adoptará para la realización.

Una clave es la ética y la confianza como propulsores de un ambiente saludable y promisor.

El deporte, muchas veces, es utilizado como medio para lograr otras cosas en el mercado. Sin ética, cada persona actuaría de manera desarticulada y egoísta, y se generaría un caos de desconfianza de grandes proporciones que haría desestabilizar todo el ecosistema deportivo.

## PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

¿Pero qué es la ética? “La ética puede entenderse como la ciencia destinada al estudio filosófico de la acción y la conducta humanas, considerada en su conformidad o disconformidad con la recta razón” (Rodríguez Ruiz, 2015, p. 79). Según Alencastro (1997), “la ética profesional es un conjunto de reglas de conducta que deben ponerse en práctica en el ejercicio de cualquier profesión”. La ética actúa en el desempeño de las profesiones, hace que el profesional respete a su prójimo. La ética profesional estudia y regula la relación entre los profesionales y su clientela, buscando la dignidad humana y la construcción del bienestar en el contexto sociocultural en el que ejercen su profesión.

La mayoría de las definiciones de ética empresarial se refieren a reglas, estándares y principios morales sobre lo que está bien o mal en situaciones específicas. Por lo tanto, la ética empresarial comprende principios y estándares que guían el comportamiento en el mundo empresarial.

La confianza es definida por Giddens como:

La creencia en la credibilidad de una persona o sistema, en vistas de un conjunto dado de resultados o eventos, en los que esta creencia expresa una fe en la probidad o el amor de otro, o en la corrección de principios abstractos. (1990, p. 41).

Dyer y Chu (2000) definen la confianza como la creencia de una parte de que la otra no explotará las vulnerabilidades de la primera. Según todas las definiciones, la confianza aparece como una creencia basada en las acciones futuras de la pareja.

Al crear y mantener un entorno, una cultura basada en la ética ayuda a los empleados a comprender los deseos de la empresa con respecto a las diversas decisiones que deben tomarse en las actividades diarias. La existencia de confianza en un proyecto permite que las personas trabajen juntas, en grupos u organizaciones, hacia objetivos comunes, y esta capacidad es fundamental para mejorar el desempeño general de la empresa.

### 3.1.3 Diversidad en los equipos de proyecto

# PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Consideramos los equipos de proyecto como organismos vivos coconstruidos, como herramientas eficaces para la producción, y atravesados por una diversidad de actores [2] y de prácticas [3].

[2] Concepto de la sociología política, para referirse a los individuos, como elementos activos y participativos de los colectivos que conforman.

[3] Modalidades de pensar y actuar.

## Acerca de la diversidad

Diversidad implica diferencias, variación y discriminación como acto de selección. La biología viene a aportar un condimento más: cuando diferenciarse se refiere a una célula o a un órgano, implica también una especialización en una función determinada. En deporte, tenemos ejemplos biológicos, culturales, sociales, entre otros. (Pilewski, 2010, <http://cyciargentina.blogspot.com/2010/02/dinamica-de-vinculos-en-equipos-de.html>).

Figura 2. Laurel Hubbard



The image is a screenshot of a BBC News article. At the top, there is a red navigation bar with the BBC NEWS logo and the word 'MUNDO'. Below this, a secondary red bar contains various news categories: Noticias, América Latina, Internacional, Medio ambiente, Coronavirus, Hay Festival, Economía, Ciencia, Salud, Cultura, Tecnología, and Video. Underneath, there are links for 'Centroamérica Cuenta' and 'BBC Extra'. The main content area features a large headline: 'Juegos Olímpicos: Laurel Hubbard se convierte en la primera atleta transgénero seleccionada para competir'. To the right of the headline, there is a section titled 'Principales noticias' with two sub-articles: 'Muere Vicente Fernández, el último gran cantante de rancheras de México' (9 horas) and '"Estamos atrapados, por favor consigan ayuda": la desesperación en una fábrica de velas arrasada por los tornados en Kentucky' (4 horas).

Fuente: Captura de pantalla del diario BBC (<https://www.bbc.com/mundo/noticias-57474737>).

# PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 3. Atletismo



Fuente: Captura de pantalla del diario *RIO* (<https://recordtv.r7.com/rio-2016/atleta-paralimpico-supera-marca-de-campeao-olimpico-no-salto-em-distancia-23082021>).

Figura 4. Equipo olímpico de refugiados



## PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Fuente: Captura de pantalla del diario CNN (<https://cnnespanol.cnn.com/2021/07/23/juegos-olimpicos-tokio-equipo-olimpico-refugiados-orix/>).

Cuando hablamos de diversidad en ámbitos laborales, tenemos en cuenta no solo las diferencias manifiestas: de género, de experiencias laborales, culturales, sociales y de campo disciplinar o de nacionalidad, sino también las variadas respuestas que los miembros de un equipo puedan tener ante las políticas de la empresa, sus motivaciones, intereses y preferencias; y, sobre todo, consideramos las formas de entender la realidad y el trabajo.

La diversidad se reconoce como propiedad de los grupos de proyecto, relacionada con las características individuales. Lo que el grupo produce y cómo lo hace dependerá de la forma en la que se combina la heterogeneidad de los componentes y de cómo se va gestionando la tensión que la diversidad impone.

Los conocimientos disciplinares y no disciplinares y las habilidades en las prácticas que aportan todos y cada uno de los integrantes del equipo no existen, sino por los sujetos que los portan, los reproducen, los transforman y son atravesados por ellos. (Pilewski, 2010, <http://cyciargentina.blogspot.com/2010/02/dinamica-de-vinculos-en-equipos-de.html>).

Un ejemplo de este tipo de funcionamiento es un estadio lleno. Cada una de las personas están en un estadio por un propósito. Están los fanáticos que quieren estar con sus amigos, el padre con su hijo, el funcionario del aparcamiento que necesita trabajar, los medios de prensa que trabajan, hay de todo.

Figura 5. Estadio de fútbol



Fuente: [Imagen sin título sobre estadio de fútbol]. (s. f.). Recuperada de [https://brasil.elpais.com/brasil/2015/08/17/deportes/1439826746\\_040027.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2015/08/17/deportes/1439826746_040027.html)

La construcción de un equipo de proyecto implica, entonces, una constante moderación de tensiones individuales.

### 3.1.4 La cohesión grupal. Sus efectos

En química, se llama cohesión a la “fuerza que actúa entre las moléculas de un cuerpo y que hace que estas se mantengan unidas: la cohesión molecular permite que los cuerpos mantengan su estructura” (Vox, 2007).

- Fuerza de atracción.
- Energía o fuerza que mantiene la unión.
- El grado de unión e interdependencia que se manifiesta en el esfuerzo de cada miembro del grupo para seguir ligado a este.

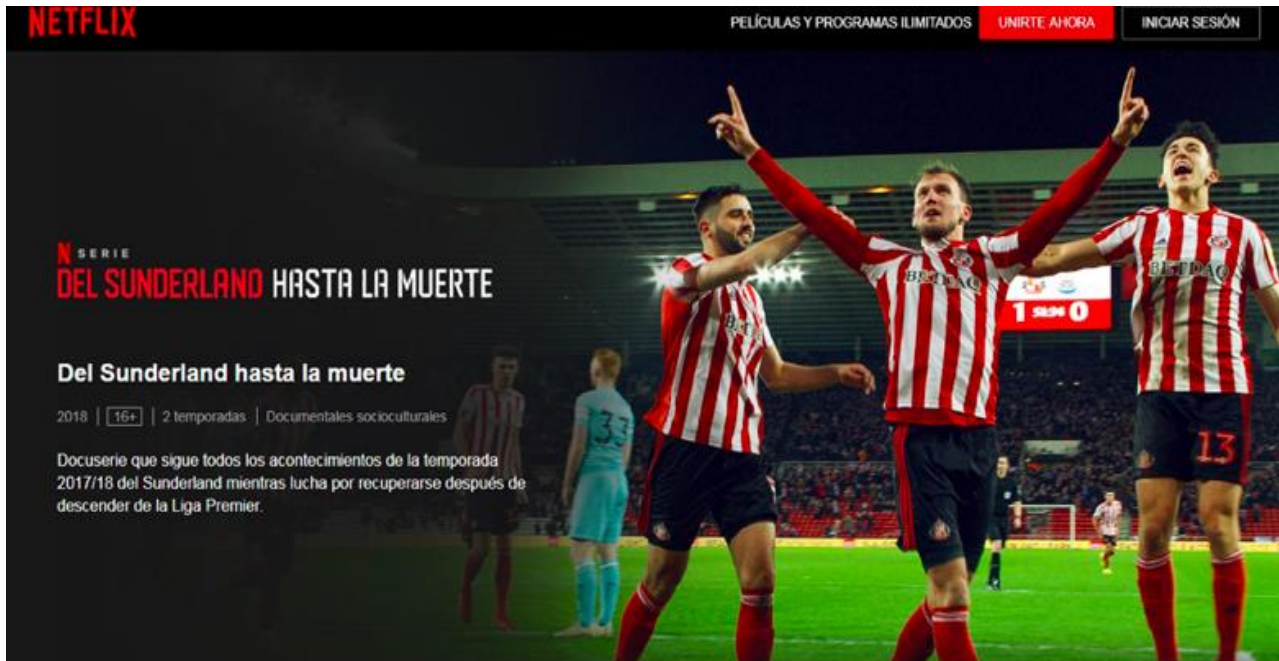
Los factores que favorecen la cohesión grupal son: la proximidad física y temporal, la interdependencia, la homogeneidad y la satisfacción de estar con otros.

La docuserie “Del Sunderland hasta la muerte” cuenta todos los acontecimientos del club inglés Sunderland para regresar a la élite del fútbol inglés y devolver el orgullo y la esperanza

## PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

a sus fanáticos. En los episodios, es posible observar la fuerza generadora de grupo y, a la vez, la fuerza del grupo como atractor a la adhesión.

Figura 6. Sunderland



Fuente: [Imagen sin título sobre serie de Netflix]. (s. f.). Recuperada de <https://archivo.altoquedeportes.com.ar/noticias/ver/42438>

Cuando hablamos de la transformación de un grupo de trabajo en un equipo de proyecto, nos referimos al proceso de activar la potencia de la cohesión grupal hacia la integración y la orientación a resultados, teniendo siempre presente que ese equipo está constituido y tiene sentido solo por y en la tarea.

La cohesión es percibida subjetivamente como atracción hacia los otros miembros del grupo y como ganas de permanecer en ese grupo. Dicho esto, se comprende mejor por qué en las organizaciones, muchas veces, la cohesión grupal puede atentar contra la eficacia de la tarea que se va a realizar: predomina la búsqueda de la satisfacción de ciertas necesidades emocionales subjetivas y grupales por sobre la orientación a resultados eficaces, según objetivos del proyecto. Es por ello que vamos a abordar, a continuación, el próximo tópico: la formación del equipo hasta el rendimiento.

¿Cómo podemos describir las características de los grupos formales e informales?

## PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Formales: Forman parte de la estructura organizacional y son establecidos por la propia organización como medio para conseguir sus objetivos. Las organizaciones generan protocolos y documentos con las indicaciones acerca del comportamiento esperado para los miembros de ese grupo.

Informales: Los grupos informales resultan de alianzas conscientes e inconscientes, que se basan en la coincidencia de un objetivo común o satisfacen las necesidades sociales de sus miembros, lo que, comúnmente, llamamos sensación de afinidad: compartir la contemporaneidad, la similitud de procedencia, la afición por un equipo de fútbol o la defensa de opiniones políticas.

Considerando que el autor define la ética como “la ciencia destinada al estudio filosófico de la acción y el comportamiento humanos, considerada ajena a la razón”, ¿cómo definir la ética profesional?

La ética profesional es un conjunto de reglas de conducta que deben ponerse en práctica en el ejercicio de cualquier profesión

## **Unidad 3.2 Equipos: su formación hasta el rendimiento**

### **3.2.1 Formación de los grupos. Etapas**

Un grupo de trabajo se forma para enmarcar un espacio de interacción, para compartir información y para tomar decisiones que ayudarán a cada miembro a desenvolverse dentro del área de su responsabilidad. Su desempeño tiene que ver con la combinatoria de las contribuciones de cada miembro del grupo.

El resultado de la sumatoria del esfuerzo individual no es lo mismo que cuando el esfuerzo es planeado y hecho en grupo desde el inicio. El resultado del grupo es mayor y más consistente que la sumatoria.

Por ejemplo, se ha descubierto que la producción de trabajo en grupo es más efectiva y de mayor calidad, a la hora de enfrentar los problemas que se les plantean a las organizaciones, ya que esa modalidad cumple ciertas funciones que incrementan el bienestar individual.

Los grupos promueven la integración social, cubren necesidades de afiliación de las personas, ayudan a conseguir metas que individualmente serían difíciles de alcanzar, proporcionan conocimiento e información, cubren la necesidad de protección o seguridad y contribuyen a establecer una identidad social positiva. (Zarco y Rodríguez Fernández, 2008, p. 187).

Ahora bien, recordemos que, cualquiera sea el objetivo del grupo, siempre (y cuando decimos siempre, nos referimos a que es constitutivo y constante) habrá tensión entre lo individual de cada uno de los participantes.

Toda relación es como una soga. Para que exista relación, hay una soga y, mínimo, dos personas. Con el contexto y los problemas que surgen, la soga se tensa o afloja, pero aún existe una relación. Cuando uno de los dos suelta la soga, ahí no hay más relación. O sea, la tensión es natural y saludable, pero un ejercicio que tenemos siempre que gestionar.

# PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Traemos aquí la descripción de Robbins y Judge (2009), de las etapas del desarrollo para los grupos de trabajo dentro de las organizaciones.

**Modelo de las cinco etapas. Los grupos pasan por cinco fases**

Primera etapa. Formación

Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros sondean las aguas para determinar qué conductas son las aceptables. La etapa concluye cuando los miembros piensan de sí mismos que son parte del grupo. (Robbins y Judge, 2009, p. 286).

Segunda etapa. Conflicto

La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitaciones que este impone a su individualidad. Por añadidura, hay conflictos sobre quién controlará el grupo. Al culminar esta etapa, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo ligeramente clara. (Robbins y Judge, 2009, p. 286).

Tercera etapa. Regulación o normalización

Se traban relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión. Se desarrolla y se vuelve consistente el sentido de identidad y de camaradería. Esta etapa de normalización se da por concluida cuando solidifica la estructura del grupo, y este ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto de sus miembros. (Robbins y Judge, 2009, p. 286).

## Cuarta etapa. Desempeño

La estructura, en este punto, es completamente funcional y es aceptada completamente por el grupo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse uno a otro, sino a realizar la tarea que los ocupa. (Robbins y Judge, 2009, p. 286).

Para los grupos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo.

## Quinta etapa. Finalización

En cambio, tratándose de comisiones, equipos, fuerzas de tarea, grupos de proyecto y otros grupos temporales, que tienen una tarea limitada y específica que cumplir, quedaría una quinta etapa de desintegración. (Robbins y Judge, 2009, p. 286).

Aunque este tipo de grupo conoce desde el inicio acerca de su temporalidad, la disolución implica un esfuerzo adicional al de la excelencia en el desempeño, que es aquel (casi desandando lo andado) que les permite concluir la tarea. Puede ocurrir que la dificultad para el cambio que implica la desintegración del grupo por la finalización del proyecto entorpezca esa culminación. Los integrantes responderán de diversas maneras: algunos se mostrarán entusiasmados; otros, enojados o afligidos; otros, más remisos, y varios sentirán todo a la vez.

Para que pensemos en un ejemplo en deporte, la convocatoria para la selección nacional de fútbol. El grupo de jugadores, que vienen de distintos clubes, pasan por todas las fases presentadas. En la selección brasileña, su técnico, conocido como Tite, utilizó, para evitar el conflicto de la etapa dos, por ejemplo, la alternancia del capitán del equipo por partido en un período competitivo: 15 jugadores ya han llevado el brazalete de la selección nacional.

### 3.2.2 Estructura de los grupos en las organizaciones. Roles - normas – *status*

Lo que llamamos estructura organizacional se refiere a ciertas pautas que regirán las relaciones estables dentro del grupo de trabajo y determinarán el estilo y la calidad de la producción. Para organizar las problemáticas cotidianas, es preciso organizar las pautas, que abarcan distintas dimensiones o propiedades de la estructura que surgen de la relación (formal e informal) entre los elementos de dicha estructura.

El estudio de la dinámica de estos elementos o dimensiones —de los roles, el *status*, las normas, el tamaño del grupo y la cohesión— permitirá perfilar el comportamiento de los individuos dentro de la organización y el desempeño grupal. A continuación, hablamos brevemente de cada uno de estos elementos.

- Roles

“Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social” (Robbins y Judge, 2009, p. 289).

- Normas

“Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de este” (Robbins y Judge, 2009, p. 293). En toda organización existen normas —implícitas algunas, explícitas otras— especiales que solo tienen vigencia dentro de ella. Definen y regulan la vida en la organización, ya que presentan un patrón de conductas que se deben seguir.

- *Status*

“Posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros”. (Robbins y Judge, 2009, p. 297). Ligado al prestigio que luce alguien en el desempeño de su rol. Al *status* lo determina el consenso grupal sobre el poder que una persona ejerce sobre los demás, sobre su capacidad para contribuir al logro de las metas del grupo, y sobre el valor de sus características personales.

- Tamaño

Algunos autores consideran que el tamaño del grupo influye en su desempeño. Hacen, en consecuencia, depender la decisión de la cantidad de integrantes en la actividad.

- Cohesión

Dice cuánto el grupo está unido en el mismo propósito. Se trató en profundidad en el punto 3.1.4

Es importante decir que establecer límites es, en otras palabras, conceder libertad de trabajo para los distintos grupos. Cuando cada grupo comprende su papel en el todo, como así también su importancia, hay más respeto y libertad para que se compartan buenas prácticas para lograr el objetivo mayor del proyecto. Así que, cuando empezamos un proyecto, saber hacer el *Job Description* puede parecer una tarea tonta, pero es fundamental para el buen funcionamiento del grupo y la organización. A continuación, vamos a explorar el proceso interdisciplinario.

## 3.2.3 Proceso desde el grupo interdisciplinario hasta el equipo de proyecto

Encarar la tarea (un proyecto, un producto) como un problema que se debe resolver entre todos impulsará el trasponer los discursos y acciones de cada miembro individual, para participar del juego entre lo subjetivo y lo intersubjetivo que genera, en el mejor de los casos, un encuentro creativo de varias matrices, hasta entonces no relacionadas, en un ejercicio de reconocimiento y resignificación del grupo como equipo y de sus producciones como soluciones. En la medida en que se va estimulando el desarrollo de vínculos de confianza, se especifica el objetivo y se plantea claramente la dinámica que se va a seguir, el equipo irá produciendo conocimiento que facilitará alcanzar la meta. (Pilewski, 2010, <http://cyciargentina.blogspot.com/2010/02/dinamica-de-vinculos-en-equipos-de.html>).

Para gestionar equipos de proyectos interdisciplinario será necesario:

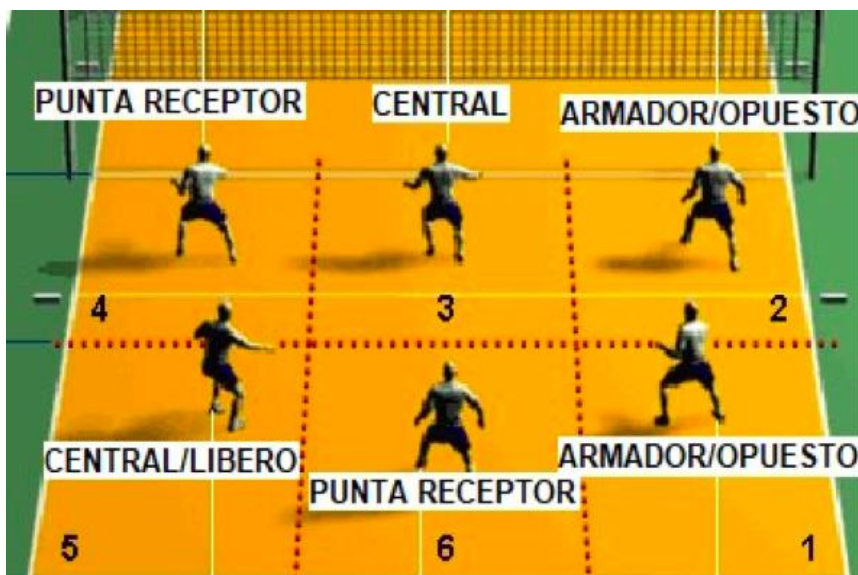
1. Reconocer las diferencias de saberes y de modalidades de práctica.

## PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

2. Explicitar el marco común de referencia: la estructura.
3. Señalar las expectativas de los diferentes roles.
4. Integrar, entre todos, en una combinatoria novedosa de los puntos 1, 2 y 3.

Hagamos una analogía con la modalidad deportiva del vóley. Todos los atletas juegan en una posición distinta a cada rodada, todos también necesitan conocer los fundamentos deportivos, como el servicio, pero dependiendo del momento del partido, el técnico puede cambiar los jugadores para poner su mejor opción y así lograr éxito en la disputa.

Figura 7. Vóley



Fuente: [Imagen sin título sobre vóley]. (s. f.). Recuperada de [https://www.sinergia2000.com.ar/imagenes/Monog\\_Voley\\_2019.pdf](https://www.sinergia2000.com.ar/imagenes/Monog_Voley_2019.pdf)

En el armado de un grupo de proyecto será de suma importancia detectar condiciones, necesidades, estados y disponibilidad de los integrantes que se van a convocar, como así también estar atentos a la diversidad de capacidades intelectuales, emocionales, conductuales y sociales, para reconocerlas y capitalizarlas a favor del aprendizaje de todos y de la producción eficaz.

Si hay espacio para explorar las posiciones, se pueden minimizar las intersecciones de trabajo, lo cual colabora para que la organización sea más efectiva, que es la suma de la eficiencia más la eficacia. En el módulo IV, vamos a explorar la comunicación y la importancia para que no existan GAP ni intersecciones o sobreposición de trabajo.

## 3.2.4 Rendimiento y productividad grupal

Se ha comprobado que la tarea en grupo no define por sí misma la efectividad de la práctica: la productividad del grupo en conjunto no necesariamente iguala la suma de la productividad de cada uno de los individuos que la constituyen, como ya hemos dicho anteriormente.

En proyectos, tenemos que estar siempre atentos a lo que los grupos necesitan para que estén comprometidos. En el gráfico de abajo, podemos observar el estado de *flow*, es decir, que hay compromiso en su grupo. Cuando las tareas son más complejas que las habilidades, hay una zona de ansiedad y frustración que puede llegar al síndrome de Burnout, y al revés, las personas pueden experimentar tedio cuando las tareas se encuentran muy por debajo de sus habilidades.

Figura 8. Relación dificultad / habilidades



Fuente: [Imagen sin título sobre dificultades y habilidades]. (s. f.). Recuperada de <https://agoraentert.com.br/insights/voce-ja-ouviu-falar-em-flow/>

Zona de ansiedade e Frustração	Zona de ansiedad y frustración
Dificuldade	Dificultades

## PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Habilidades	Habilidades
Zona de Tédio, Relaxamento e Controle	Zona de aburrimiento, relajación y control

Así que, para mantener el grupo motivado y comprometido con el objetivo, es preciso estar constantemente relacionando las dificultades con las habilidades. Fíjate en un ejemplo como la F1. Imagina que el piloto y su sustituto están enfermos y el ingeniero tiene que pilotear el vehículo. Por más que estudie todos los componentes del auto no tiene la habilidad para pilotear, así que va a ser una actividad con un grado de ansiedad inmensurable.

Es posible que ese ejemplo nunca llegue a pasar de verdad, pero en tu trabajo, ¿cuántas veces te has encontrado con situaciones donde el ingeniero estaba piloteando?

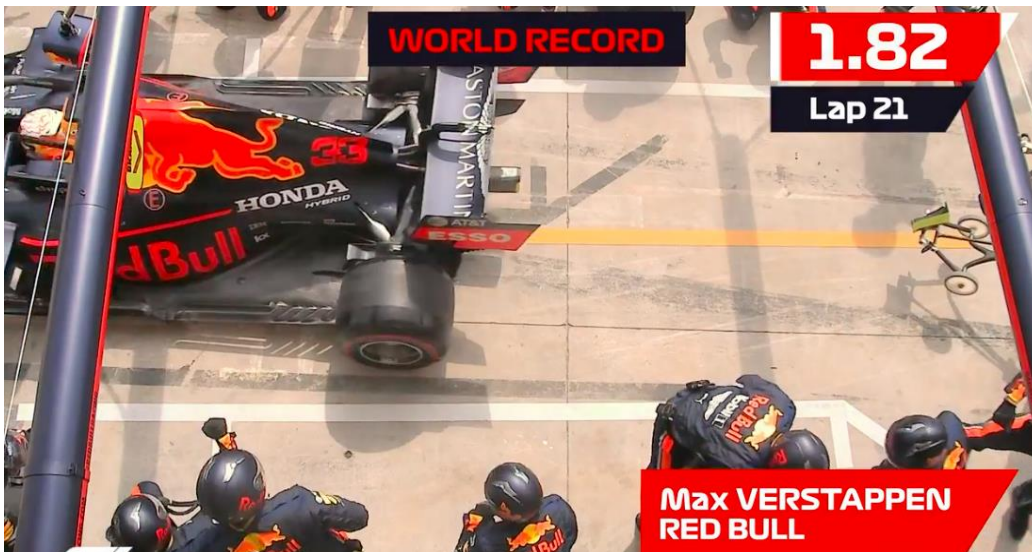
En resumen, para lograr el mayor rendimiento y productividad grupal en proyectos es necesario tener a las personas adecuadas en posiciones adecuadas. Con el ejemplo de la F1, una modalidad deportiva que tiene muy claro el *team building*, podemos constatar la importancia de cada uno. Cada escudería tiene más de 500 personas trabajando, las mayores pasan de mil profesionales.

Sumado a eso, tenemos a todas las personas involucradas en el GP, que se hace cada etapa en un país distinto. Piensa en toda la logística necesaria y en todo el costo del material que debe ser transportado. Una responsabilidad muy grande para poner personas en posiciones equivocadas.

En 2019, el equipo Red Bull ha logrado el récord en el *pit stop*, ha cambiado los neumáticos en 1.82 segundos. Eso sí es un gran ejemplo de trabajo en equipo con productividad grupal.

# PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 9. F1



Fuente: [Imagen sin título sobre F1]. (s. f.). Recuperada de <https://www.formula1.com/en/latest/video.red-bull-smash-world-record-with-1-82s-pit-stop-in-brazil.1687528047676138872.html>

¿Qué factores favorecen la cohesión del grupo?

La proximidad física y temporal, la interdependencia, la homogeneidad y la satisfacción de estar con otros

¿Cuáles son las etapas de desarrollo de los grupos de trabajo dentro de las organizaciones, según Robbins y Judge (2009)?

Formación, conflicto, regulación o normalización, desempeño y finalización.

## Referencias

Alencastro, Mario. La importancia de la ética en la formación de recursos humanos. São Paulo: Fundação Biblioteca Nacional, n. 197.147, livro 339, 1997.

## PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Anzieu, D. y Martin, J. Y. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires, AR: Kapelusz.

[Imagen sin título sobre dificultades y habilidades]. (s. f.). Recuperada de <https://agoraentert.com.br/insights/voce-ja-ouviu-falar-em-flow/>

[Imagen sin título sobre F1]. (s. f.). Recuperada de <https://www.formula1.com/en/latest/video.red-bull-smash-world-record-with-1-82s-pit-stop-in-brazil.1687528047676138872.html>

[Imagen sin título sobre estadio de fútbol]. (s. f.). Recuperada de [https://brasil.elpais.com/brasil/2015/08/17/deportes/1439826746\\_040027.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2015/08/17/deportes/1439826746_040027.html)

[Imagen sin título sobre Neymar y Messi]. (s. f.). Recuperada de <https://copaamerica.com/pt/noticias/neymar-messi-amizade-alem-da-competicao/>

[Imagen sin título sobre serie de Netflix]. (s. f.). Recuperada de <https://archivo.altoquedeportes.com.ar/noticias/ver/42438>

[Imagen sin título sobre vóley]. (s. f.). Recuperada de [https://www.sinergia2000.com.ar/imagenes/Monog\\_Voley\\_2019.pdf](https://www.sinergia2000.com.ar/imagenes/Monog_Voley_2019.pdf)

Giddens, Anthony. *Las consecuencias de la modernidad*. 1991.

Pilewski, P. B. (2010). *Dinámica de vínculos en equipos de trabajo*. Recuperado de <http://cyciargentina.blogspot.com/2010/02/dinamica-de-vinculos-en-equipos-de.html>

Rivera, J. (s. f.). *Grupos formales e informales*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/grupos-formales-e-informales/#Grupo>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. MX: Pearson.

Rodríguez Ruiz, R. (2015). *Ética profesional y deontología*. Recuperado de <https://blogs.uladech.edu.pe/wp-content/uploads/2020/documentos-juan-roger/etica-profesional-y-deontologia.pdf>

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. MX: Pearson.

Vox. (2007). *Cohesión [Definición]*. En *Diccionario Manual de la Lengua Española*. ES: Larousse.

Zarco, V. y Rodríguez Fernández, A. (2008). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid, ES: Pirámide.