Introducción

Concebimos el grupo como totalidad, con una estructura y una modalidad funcional que deviene en identidad: matriz de relaciones más o menos estables; y organismo de producción, más o menos eficaz, para conseguir objetivos explícitos e implícitos.

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/enunciados 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, fomentando o inhibiendo la producción, según el modo de funcionamiento que se pueda organizar en ese grupo, en ese momento determinado.

Para comprender un poco mejor estos modos de funcionamiento, en este tercer módulo recorreremos un camino con cuatro “paradas”:

- Reunión de personas.
- Formación del grupo de perfiles/ recursos humanos.
- Producción en grupo de trabajo.
- Operatoria como equipo de proyecto.

3.1 Los grupos

3.1.1 Definición. Clasificaciones

El ser humano, de manera constante, tiene necesidad natural de interacción con los demás, ya que las experiencias vividas con/entre 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/emocional. (¿Recuerda el film “El Náufrago” o la serie “Lost”?).

> E. Pichón Riviere caracteriza al grupo como "conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna se propone, en forma explícita o implícita, una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles" (Pichón Riviere en Quiroga, A., 1984. Recuperado en: https://goo.gl/YZYY6j).

Parábola de los puercos espines o dilema del erizo: A. Schopenauer utilizó esta parábola para mostrar de qué manera las personas se encuentran empujados los unos hacia los otros; y, a la vez las dificultades que se presentan en una aproximación más íntima.

En invierno los puercoespines se encuentran aquejados por dos sufrimientos. O bien se alejan unos de otros y padecen frío. O bien se juntan unos con otros para mantener el calor y se clavan las espinas que les destrozan las carnes. Buscan, pues, una situación intermedia aceptable entre la soledad helada y la proximidad hiriente. Mediante esta fábula, Arthur Schopenhauer (1788-1860) resume de una manera sencilla uno de los aspectos importantes de su pensamiento. Como los puercoespines en invierno, los hombres se encuentran, según él, empujados los unos a los otros por «la necesidad de la sociedad surgida del vacío y de la monotonía de su propio interior (...) pero sus numerosas cualidades repulsivas y sus insoportables defectos los dispersan de nuevo. La distancia intermedia que terminan por descubrir y en la cual la vida en común se hace posible, consiste en la cortesía y las buenas maneras».

Fuente: Valentín, V. en Philosophie Magazine. 2007. Recuperado de: https://goo.gl/c5ZHeK

También nos sirve para mostrar las dimensiones básicas y constantes que definen todo grupo:

- Persistencia de necesidades individuales.
- Todo miembro es fuente de bienestar/malestar.
- Solución obtenida únicamente en grupo: principal función grupal.

Varios autores coinciden, entonces, 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. Apenas agrupado, inmediata y espontáneamente comienzan a producirse los fenómenos de coalición/ rechazo, mayoría/ minoría. (Anzieu, D., 2007, p.20).

Si clasificamos los grupos de acuerdo a su impacto en el desarrollo de las personas, describimos 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. Aportan al individuo las experiencias íntimas y primitivas acerca de la unidad social y su funcionamiento, y trazan modelos 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, D. y Martin, J. Y., 1971, p.27).

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

¿A qué llamamos grupo, dentro de una organización? Resumiendo autores como Robbins (2009), Schein (1982), y Zarco y Rodríguez (2008), podríamos afirmar:

Dentro de las organizaciones, decimos grupo – de trabajo - al conjunto de personas que desempeñan roles específicos y recíprocos, que actuarán de acuerdo a normas, valores y objetivos prescriptos por la organización, con los que acuerdan, a los fines de mantener la continuidad del proyecto, de la producción (de bienes, de servicios, de conocimiento), y de la propia estabilidad laboral.

Clasificación de los grupos dentro de las organizaciones:

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.

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, E., 1982, p.135). Estos grupos "*surgen de la combinación particular de factores "formales" y necesidades humanas*" (ibídem, 135).

Otros autores realizaron, más adelante, una clasificación más específica:

- Grupos de mando.
- De tareas.
- De interés.
- De amigos.

Los grupos de interés y de amigos resultan de alianzas informales conscientes e inconscientes. Los primeros se basan en la coincidencia de un objetivo común (x ej.: una colecta para un compañero que lo necesita o promover la creación de la guardería en la empresa).

Los segundos, básicamente, 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.

Es importante reconocer la influencia que estas relaciones entre individuos, aunque informales y muchas veces desarrolladas fuera de la empresa, tienen en el desempeño, al interior de la misma.

Todas las personas que forman parte de la organización pertenecen, (aunque sea por default) contemporáneamente a todos estos grupos. (Ver cuadro página 8).

Por esto es fundamental reconocer la dinámica de las diferentes modalidades de pertenencia grupal, ya que de su particularidad, dependerá la operatividad de la organización y/o del grupo de proyecto.

Funciones de los grupos

Finalizando el siglo XX, se ha descubierto que la producción en grupo de trabajo 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.

Es que "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, 2008, p 187).

3.1.2 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.

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, incluyendo al coordinador- y lo grupal; tensión entre la indiscriminación (ej.: perder la identidad) y la posibilidad de discriminación. X ej.: pertenezco al grupo, pero no soy el grupo).

En este sentido serán de suma importancia las dinámicas que se propongan al iniciar cualquier actividad grupal, para estimular una grupalidad por interacción, que es la que la que favorecerá la producción creativa.

Etapas del desarrollo de los grupos de trabajo

Traemos aquí la descripción de Lionel Robbins Robbins (2009, p.286), de la secuencia estandarizada que él propone para los grupos de trabajo dentro de las organizaciones.

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

1ra 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, S., Judge, T., y Brito J.E., 2009, p. 286).

2da 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 éste 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, S., Judge, T., Brito J.E., 2009, p.286).

3ra 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 éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto de sus miembros*" (Robbins, S., Judge, T., Brito J.E., 2009, p.286).

4ta 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, S., Judge, T., Brito J.E., 2009, p.286).

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

"En cambio, tratándose de comisiones, equipos, fuerzas de tarea, grupos de proyecto y otros grupos temporales, que tienen una tarea limitada y específica a cumplir, quedaría una 5ta etapa. ***Finalización*** *– prevista- de desintegración".* (Robbins, S., Judge, T., Brito J.E., 2009, p.286).

Aunque este tipo de grupo conoce desde el inicio, acerca de la temporalidad del mismo, la disolución implica un esfuerzo adicional, al de la excelencia en el desempeño, que es aquel (casi desandando lo andado) que les permita 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 sintiendo todo a la vez.

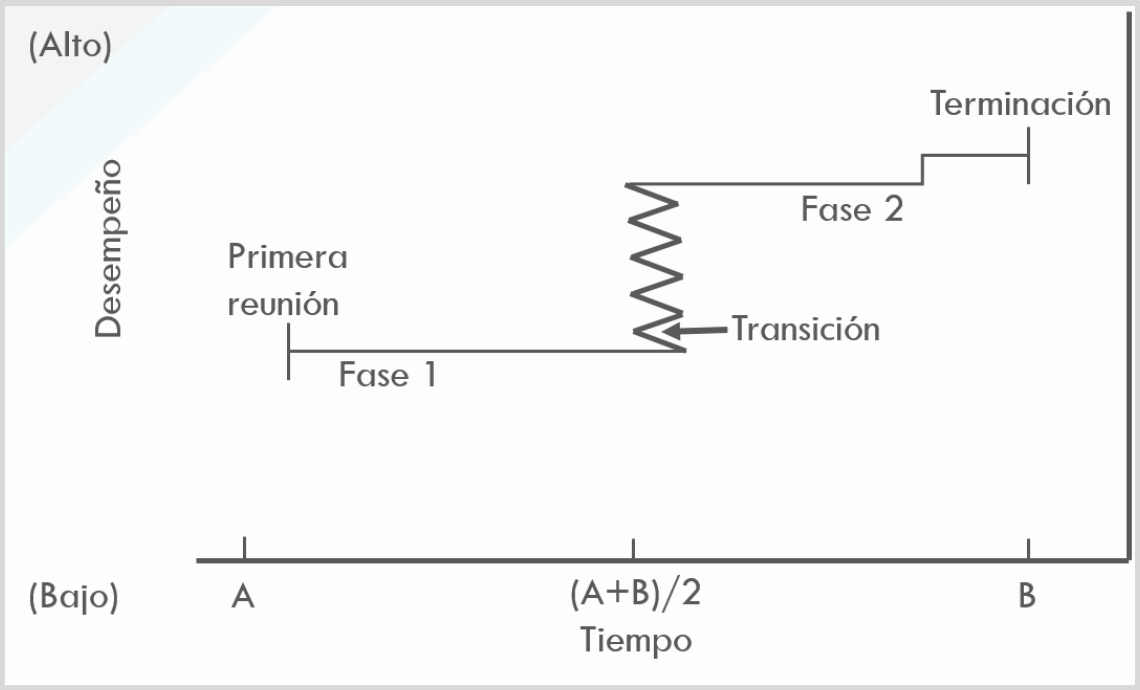
En un artículo periodístico sobre los mineros chilenos accidentados dentro de una mina, confirmamos, una vez más, la espontaneidad y la irreductibilidad de la aparición de estas etapas en toda formación de grupo. (El mundo. Diario la nación. 17 de octubre 2010. Recuperado de: https://goo.gl/woCiLA).

No es conveniente esperar que los grupos pasen claramente de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones transcurren al mismo tiempo varias etapas, como cuando los grupos se encuentran transitando – con idas y venidas- a la vez en la etapa de conflicto y en la del desempeño. Sabiendo que también los grupos llegan a retroceder ocasionalmente, a las fases anteriores.

Etapas de formación en los grupos temporales/grupos de proyecto

Los estudios indican que tienen su propia y única secuencia de acciones (o inacciones): (1) en la 1era reunión se establece la dirección del grupo; (2) esa primera fase de actividad del grupo es la inercia; (3) al final de ella tiene lugar una transición, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo de vida; (4) la transición da comienzo a cambios importantes; (5) a la transición le sigue una segunda fase de inercia; y (6) la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad acelerada. (Robbins, S., Judge, T., Brito J.E., 2009, p.288).

Figura 1: Modelo de equilibrio zigzagueante



Fuente: Adaptado de Robbins, S., Judge, T., Brito J.E., 2009, p.289.

Los que rabajan en proyectos reconocerán que una vez que al inicio se establecen la estructira y los patrones de comportamiento para el grupo, y es casi imposible que se reexaminen estos primerísimos lineamiento. (Inercia).

Luego, independientemente de la duración del proyecto, cada grupo experimenta su período de transición, en el momento medio entre la primera reunión y el plazo de terminación pactado en los documentos del proyecto.

Y, casi siempre, la última reunión impone la aceleración y los cambios necesaria para terminar el trabajo.

3.1.3 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. Son 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, permitirán perfilar el comportamiento de los individuos dentro de la organización, y el desempeño grupal.

- **Roles:** "Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social" (Robbins, 2009, p 289).
- **Normas:** "Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste" (Robbins, 2009, p293). En toda organización existen normas - implícitas algunas, explicitas otras- especiales que

sólo tienen vigencia dentro de ella. Definen y regulan la vida en la organización, ya que presentan un patrón de conductas a seguir.

- **Estatus:** "*Posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros*". (Robbins, 2009, p297). Ligado al prestigio que luce alguien en el desempeño de su rol. El estatus 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 las 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, de la actividad a realizar.
- **Cohesión:** se tratará en profundidad en el punto 3.2.3

3.1.4 Rendimiento y productividad grupal

Se ha comprobado que la tarea en grupo no define de por sí, 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.

Para comprender el tema del rendimiento y la productividad grupal en proyectos, nos apoyamos en los desarrollos del campo de la dinámica grupal. Sus estudios del rendimiento y la productividad grupal, se realizan observando la forma en que co-actúan los miembros de los grupos de trabajo, al momento de la producción en contextos determinados.

¿A qué se llama dinámica grupal?

El psicólogo Alemán, de la Escuela de Berlín, Kurt Lewin, luego de su migración a EEUU, a mediados del siglo pasado, comenzó a aplicar la *Gestaltheorie* o psicología de la forma, al estudio de los grupos. Esta visión le permitió virar a una concepción de campo social, de totalidad dinámica: el grupo es un todo, y sus propiedades resultan algo más que la suma de las partes.

Lewin concibe al grupo como una realidad singular, "*irreductible a los individuos que la componen*" (Anzieu, D. y Martin, J. Y., 1971, p.57).

"*Ahora bien: el sistema de interdependencia propio de un grupo en un momento dado, explica el funcionamiento del grupo y su conducta, tanto en el funcionamiento interno (subgrupos, afinidades, funciones) como en la acción sobre la realidad exterior*": esto es el sistema de fuerzas que le facilitan o le impiden el actuar. (Ibídem, p.57).

Así surgió la expresión dinámica de Grupo, que designaba un método de aproximación al estudio de lo que se produce en los grupos (como laboratorio). Fue utilizada por primera vez por Lewin, en un art. en 1944 para diferenciar, tal que en la física, los conceptos de estática y dinámica de un sistema. [1]

A partir de Lewin, para aprehender la totalidad de fenómenos que se combinan en cada conducta grupal, se deberá considerar primero al campo de estudio, como tejido de fuerzas y tensiones que surgen, se modifican y se reequilibran continuamente. Y lo que

[1] Se llaman **dinámicas grupales** a las técnicas de capacitación que influyen e impactan en el mejoramiento de las prácticas sociales, educativas y laborales.

dentro de él se observa, como totalidad dinámica de hechos coexistentes e interdependientes: el estado de cada una de las partes del campo depende de todas las otras.

La sociología profundizó la investigación, y describió, bajo la misma designación, los procesos emocionales y actitudinales, de los grupos de personas cuyas relaciones mutuas son significativas.

Hoy día, entonces, se amplía el concepto de dinámica grupal a todo el conjunto de estudios, análisis e investigaciones que explican científicamente los fenómenos grupales.

El socio psicoanálisis, agrega el análisis de estos fenómenos, desde la perspectiva de los procesos psicológicos vinculares, que se despliegan entre las personas en cualquier relación.

Un ejemplo de esta última concepción teórica, resultan las nociones de *lo grupal* y de *grupalidad*, que se concibieron para distinguir las relaciones que se establecen y desarrollan entre los individuos al interior de los grupos, de los cotidianos intercambios sociales. Hablamos de lo grupal para describir los fenómenos propios del grupo, tal que emergencia de líderes, identificación de los miembros unos con otros en grado diverso y cierta adhesión a representaciones comunes: clichés o estereotipos.

Y de grupalidad, cuando nos referimos al conjunto de características internas específicas del grupo, algo así como su personalidad.

Desde este marco conceptual abordaremos en la próxima parte del módulo, los fenómenos que dinamizan y/o entorpecen el rendimiento y la productividad grupal.

3.2 Los equipos de proyectos

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 investigan la forma en que lo plural y diverso, movilizan acciones colectivas.

3.2.1 Equipos de trabajo. Definición

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 el logro del objetivo final y que se alcanza a través de:

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

Podremos 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 solidaridad sobre competencia.

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 de la misma.

En el armado de un grupo de proyecto será de suma importancia detectar condiciones, necesidades, estados y disponibilidad de los integrantes a convocar; como así también el 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.

3.2.2 Diversidad en los equipos de proyecto

Consideramos los equipos de proyecto, como organismos vivos co-construidos, como herramienta eficaz para la producción, y atravesados por la diversidad de actores[2] y de prácticas[3].

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.

Cuando hablamos de diversidad en ámbitos laborales, tenemos en cuenta no sólo las diferencias manifiestas: de género, de experiencias laborales, culturales y 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 a realizar.

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 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

[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.

existen, sino por los sujetos que los portan, los reproducen, los transforman y son atravesados por ellos. (Pilewski, P., 2010. Recuperado de: https://goo.gl/StcU5J).

Un ejemplo de este tipo de funcionamiento es un concierto sinfónico: la orquesta -diversidad de instrumentos- produce lo que escuchamos -nuestro oído se incluye en la diversidad- que es mucho más que una suma de sonidos. Más se asemeja a una constante moderación de tensiones individuales.

La construcción de un equipo de proyecto implica, entonces:

1) La deconstrucción de aspectos repetitivos.
2) Un proceso reconstructivo conjunto.
3) La metabolización e integración de la repercusión emocional que los procesos 1 y 2 desencadenan.
4) (a veces) un acto (o producto) creativo.

3.2.3 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*". (Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.).

- Fuerza de atracción a unirse.
- 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 éste.

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

El video "Cómo empezar un movimiento", Presentación TED de Derek Sivers, recuperado el 03/04/2017 en: https://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement?language=es da cuenta de la fuerza generadora de grupo, y, a la vez, de la fuerza del grupo como atractor a la adhesión…

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, sólo 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 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 es recomendable, medir la cohesión a través de un análisis cualitativo, tomando como referencia la efectividad en el logro de los objetivos.

3.2.4 Proceso desde el grupo interdisciplinario hasta el equipo de proyecto

> **Aprovechando la diversidad:** encarar la tarea (un proyecto, un producto) como un problema a 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 re-conocimiento y re-significación 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 a seguir, el equipo irá produciendo conocimiento que facilitará el alcanzar la meta. (Pilewski, P., 2010, Recuperado de: https: //goo.gl/StcU5J).

Para gestionar la diversidad en los equipos de proyectos será necesario:

1) Reconocer las diferencias de saberes y de modalidades de práctica.
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 1, 2 y 3.

No es lo mismo, por ejemplo, proponer una estructura que siga un modelo vertical que una metodología participativa de programación; no es lo mismo referirse a los miembros de una empresa como "la planta en un pueblito perdido de Minnesota", que pensar en "un grupo de hombres y mujeres con una determinada idiosincrasia y modo de resolver las cuestiones laborales", que trabajan en la planta de Minnesota.

Referencias

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

Robbins, S., Judge, T., Brito J.E. (2009) *Fundamentos del comportamiento de los grupos*, en *Comportamiento Organizacional*, 13 edición (Cap. IX). México DF: Pearson.

Schein, E. H. (1982) *Psicología de la Organización*, (Cap. 9). México Df: Pearson.

Pilewski, P. B. (2014) *El factor G*. Art. recuperado el 03/04/2017 en: http://cyciargentina.blogspot.com.ar/2014/08/el-factor-g.html

Pilewski, P. B. (2010): *Dinámica de vínculos en Equipos de Trabajo*. Art. recuperado el 29/03/2017 en: http://cyciargentina.blogspot.com.ar/2010/02/dinamica-de-vinculos-en-equipos-de.html.

Quiroga, A. (1984) *El concepto de grupo y los principios organizadores de la estructura grupal en el pensamiento de Enrique Pichon Riviere*, Vol 6. Ed. Cinco de Octubre. Buenos Aires.