

DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO AL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DEPORTIVO

FROM TEAM PERFORMANCE TO SPORT TEAM PERFORMANCE

Autores.

1. M.Sc Julio Enrique López Profesor Auxiliar [orcid.0000-0002-3852-2578](https://orcid.org/0000-0002-3852-2578)
julioernriquelopezalfonso68@gmail.com
Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. Habana. Cuba
2. Ms. C Heriberto Rodríguez Durand. Profesor Auxiliar Orcid 0000 -0002-68933-6462

Resumen

Los Equipos de Trabajo son uno de los aspectos que más se recurren a la hora de querer organizar nuestro ambiente de trabajo y querer obtener ventajas de gestionar bien las personas, pero no tenemos clara la concepción integral de lo que es realmente un equipo. En el presente trabajo nuestro propósito es realizar una caracterización del estado del arte en este sentido y acercarnos a una concepción general de la misma en el ámbito del deporte, partiendo de considerar como nuestro problema científico el hecho de no existir un pensamiento sistémico y bien conformado de lo que debe ser un equipo de trabajo, para lo cual utilizamos los métodos de investigación: Histórico-lógico, revisión documental, analítico-sintético y enfoque de sistema. Lo que nos permitió establecer un grupo de elementos principales en torno al tema y sus principales regularidades como guía para abordar el conocimiento de este método de trabajo. Asumiendo que los equipos de trabajo son una forma natural de organización del trabajo, en que varias personas trabajan juntas por una meta común. Y esto que parece de perogrullo no es tan común como parece. Lo común es que muchas personas trabajen en un lugar común, pero que no perciben que estén trabajando para lo mismo.

Palabras clave: Equipo, desempeño y equipo deportivo.

Resume

Work teams are one of the aspects that are most used when it comes to wanting to organize our work environment and wanting to obtain advantages from managing people well, but we are not clear about the integral conception of what a team really is. In the present work our purpose is to carry out a characterization of the state of the art in this sense and to approach a general conception of it in the field of sport, starting from considering as our scientific problem the fact that there is no systemic and well-formed thinking of what a work team should be, for which we use the research methods: Historical-logical, documentary review, analytical-synthetic and system approach. This allowed us to establish a group of main elements around the subject and its main regularities as a guide to approach the knowledge of this working method. Assuming that work teams are a natural form of work organization, in which several people work together for a common goal. And what seems like a truism is not as common as it seems. The common thing is that many people work in a common place, but they do not perceive that they are working for the same thing

Keywords: Team, performance and sports equipment

Introducción

La etimología de la palabra “equipo” procede del escandinavo “skip”, que significa “barco”, y del francés “équipage”, término que designa a la tripulación, en el sentido de un equipo de personas bien organizadas para el trabajo de navegación, que no es más que el trabajo entre personas coordinadas para un mismo fin. Un grupo de trabajo no se transforma en un equipo de trabajo por el hecho que a un grupo se le asigne un trabajo a realizar. Se requieren ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

Es natural para los miembros del equipo preguntarse cómo es que ellos encajan en el equipo. Las preocupaciones más comunes son aquellas asociadas con:

Su inclusión, la influencia del colectivo sobre él y de él con el colectivo, el control que existe del trabajo, así como la confianza y lealtad mutua. Con muy pocas excepciones, los miembros del equipo quieren que el equipo tenga éxito, que realice mejoras y que todos cooperen, por lo que llevan sus preocupaciones personales al equipo.

Los miembros del equipo frecuentemente se identifican fuertemente con sus departamentos áreas o deporte en cuestión, y necesitaran saber cómo su participación en el equipo afectara esas funciones y responsabilidades, tratando de definir, la manera en que esta engarzada su lealtad hacia el equipo con la específica hacia sus compañeros, así como sus responsabilidades individuales y la contribución de estas a las del equipo. Todo lo cual contribuye a la identidad con la organización.

Así como los miembros del equipo deben mantener los lazos con sus departamentos, también debe el equipo como un todo desarrollar relaciones a través de la organización. La astucia política es crucial. Encontrar a la gente con influencia para defender al equipo y su proyecto, puede suponer una gran diferencia en el apoyo que su equipo reciba de la organización. Mientras más gente esté convencida de que los proyectos para mejorar la calidad son provechosos, mejor será para su equipo y la organización entera.

Existen un grupo de necesidades tanto colectivas como individuales que han de tenerse en cuenta y lograr su satisfacción ellas son:

Necesidades del equipo:

- Valores comunes.
- Propósito común.
- Responsabilidad por el desarrollo de cada miembro.
- Respeto y confianza mutuos.
- Base de habilidad común.
- Propiedad colectiva.

Necesidades Individuales:

- Comprensión de las diferencias en las exigencias de desempeño.
- Comprensión y tolerancia de las diferencias individuales.

Los equipos según los autores estudiados todos concuerdan con el hecho de que los equipos tienen sus etapas de desarrollo de acuerdo a lo expresado por Tuckman, B. W y Jensen, M.A. (1977), lo que se ha ido configurando a partir de esa esencia. A medida que el equipo madura, los miembros aprenden

gradualmente a hacerles frente a las presiones emocionales y las del grupo que los enfrentan. Como resultado, el equipo atraviesa etapas claramente predecibles:

Etapas 1: Formación

Cuando se forma un equipo, los miembros exploran cautelosamente los límites aceptables de comportamiento en el grupo. Como nadadores vacilantes, se paran al borde de la piscina, humedeciendo los dedos de sus pies en el agua. Esta es una etapa de transición de un estado individual a un estado de miembro y en la que se prueba, tanto formal como informalmente, la dirección provista por el líder.

Etapas 2: Inestabilidad

Es probablemente la etapa más difícil para el equipo. Es como si los miembros del equipo se lanzaran al agua y pensando que se van a ahogar, comenzaran a patallar desesperadamente. Comienzan a darse cuenta de que la tarea es diferente y más difícil de lo que se imaginaron, volviéndose enojadizos, gruñones o demasiados celosos. Impacientes por la falta de progreso, pero todavía muy inexpertos en la toma de decisiones o el método científico, los miembros discuten que acciones debe tomar el equipo. Ellos tratan de depender solamente de su experiencia personal o profesional, resistiéndose a colaborar con los otros miembros del equipo.

Etapas 3: Estabilización.

Durante esta etapa, los miembros reconcilian las lealtades y responsabilidades que están en competencia. Ellos aceptan al equipo, las reglas fundamentales del equipo (o "reglas"), sus funciones en el equipo y la individualidad de sus compañeros. El conflicto emocional se reduce a medida que las relaciones competitivas previas se vuelven más cooperativas. En otras palabras, cuando los miembros se dan cuenta de que no se van a ahogar, dejan de patallar y comienzan a ayudarse mutuamente para mantenerse a flote.

Etapas 4: Desempeño

A estas alturas, el equipo ha establecido sus relaciones y expectativas. Ellos pueden comenzar a actuar, diagnosticar y resolver problemas, y escoger e implantar cambios. Los miembros del equipo han descubierto y aceptado al fin las virtudes y debilidades de cada uno y cuáles son sus funciones. Ahora pueden andar unidos. Por su parte el modelo de desarrollo de fases de Wheelan, S. (2005, 2009) ofrece una visión global y lineal del desarrollo del equipo, describiendo patrones de cambios normativos que implican una progresión a través de etapas consecutivas definidas en función de la proporción de tiempo que un grupo invierte en resolver los aspectos característicos del grupo. Cada etapa según los comportamientos predominantes durante ese lapso específico, no estableciéndose límites precisos entre una fase y la siguiente. Chang, A., Bordia, P. y Duck, J. (2003) Chang, A., Duck, J. y Bordia, P. (2006), citado por Navarro, J; Meneses, R; Nadal, M; Landsberger, E (2016 pág. 8-16)



Fig. 1 Modelo Wheelan. Fuente elaborado por los autores.

No existe una receta ni programa con principios dogmáticos para lograr que un equipo sea exitoso equipo trabaja mejor cuando cada persona entiende su propósito y sus metas. Si existe confusión o desacuerdo, los miembros trabajan para resolver estos asuntos y coincidimos con lo expresado por Ayoví-Caicedo J. (2019) cuando se refería a características que estos han de tener:

- Todo integrante del equipo ha de tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
- Todos deben cooperar, cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto; el liderazgo no es de uno solo es compartido.
- Un equipo debe tener buena comunicación interna.
- Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
- Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

Idealmente, el equipo ha de estar de acuerdo en su misión o trabajar en conjunto para resolver el desacuerdo; Ve la misión como algo realizable o; si es necesario, reduce la misión a algo realizable; Tiene una visión clara y puede progresar continuamente hacia sus metas; Tiene claras las metas prioritarias del proyecto y el propósito de los pasos individuales, las reuniones, la discusión y las decisiones.

En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta (Toro Suarez, 2015 pág.10), al lograr el trabajo en equipo se genera la sinergia pertinente con la finalidad de brindar un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo Aldana & Piña (2017. Pág. 174).

En la medida en que los integrantes del equipo socializan, aprenden a respetar ideas y a colaborar para cumplir el objetivo de la organización. Esto implica negociar intereses personales, ceder en algunos aspectos en el trabajo, conciliar y privilegiar la experiencia colectiva por encima de la individual. El trabajo en equipo genera conflictos y a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos. Mediante estos se negocian valores, reglas y objetivos, a la vez que hay mayor confianza y se exteriorizan opiniones al grupo. El líder estimula la comunicación e interacción y contribuye a desarrollar el sentido de unión. Jaramillo MR. (2012) La buena comunicación es fundamental para el equipo. Por ello, es necesario aprender a escuchar lo que los demás plantean desde su perspectiva y no desde la propia. Cada experiencia o situación que se presente

en el trabajo cotidiano es conocimiento compartido. Para esto se requiere desarrollar un pensamiento crítico como herramienta necesaria para comprender el mensaje que transmiten los demás, y así poder analizar y evaluar lo dicho con una perspectiva más amplia. Aguilar, HH. (2016)

A partir de lo visto anteriormente y en correspondencia con lo expresado por Scholtes, (1992) existen Diez Ingredientes para un Equipo Exitoso en su obra "El manual del Equipo" plantea que todo buen equipo debiera cumplir con algunas de estos ingredientes para mejorar sus posibilidades de buen funcionamiento.

1. Claridad en las Metas del Equipo: que le grupo entienda con claridad una meta compartida, la cual debe ser expresada en términos sencillos y comprobables.

2. Un Plan de Mejoramiento: que tenga definido los mecanismos para ir mejorando sus resultados.

3. Funciones bien Definidas: todos tienen meridianamente claros el rol propio y el rol de los demás.

4. Comunicación Clara: se requiere comunicación clara, honesta e inmediata.

5. Comportamientos que Benefician al Equipo: lo que incluye comunicación, participación, compromiso y el estilo en que cada uno siente que puede aportar más y mejor.

6. Procedimientos Bien Definidos para la Toma de Decisiones: que se sepa quien "corta el Pastel" y cómo se llega a tal o cual decisión.

7. Participación Equilibrada: que todos opinen y trabajen por igual.

8. Reglas Fundamentales Establecidas: los acuerdos mínimos disciplinarios acerca de cómo funcionar, desde la hora de llegada hasta cosas más conflictivas como el fumar.

9. Conciencia del Proceso de Grupo: que los miembros sepan cuando están pasando cosas que tiene relación con lo emocional y que requieren una conversación.

10. Uso del Método Científico: que las decisiones y planes se basen en mediciones y no en opiniones o juicios a priori.

En todo caso todo esto se refiere a los aspectos internos de los equipos de trabajo, pero hay un grupo de elementos que ocurren con la interacción de los equipos entre sí en una organización, o con relación a otras organizaciones, las que abordaremos de inmediato.

La Tarea. Las personas que participan de un equipo se ligan, se unen, se complementan, para realizar una tarea. La tarea es factor constitutivo del equipo, es su hacer. El equipo se define como tal en el sentido de la tarea, y la direccionalidad de la misma, de tal forma que el equipo "se hace haciéndose", analógicamente al modo que E. Pichón Rivière decía que una organización es una estructura estructurándose. Pichon-Rivière, E. (2011)

Para realizar la tarea las personas deben hoy reunir al menos dos características: **Especialización.** Los conocimientos y experiencias profesionales, la idoneidad, la actualización permanente, son factores incidentes en la realización de toda tarea. El avance tecnológico en todos los ámbitos científicos, organizacionales, empresarios, etc. ha puesto en evidencia la multiplicación del conocimiento, a tal nivel, que una de las variables de las nueve nociones de pobreza es la pobreza de conocimiento (que tiene distintas connotaciones a las que tenía en la era pre-tecnológica) y se discute la forma

de administrarlo como una estrategia para acercarse a la posibilidad económica.

Co-especialización en equipo. Pero el conocimiento especializado es insuficiente para que el aporte de los individuos sea todo lo productivo que pueda. Por lo general las Universidades, las Instituciones (por lo menos en buena parte de Latinoamérica), privilegian sus desarrollos en los factores de conocimiento "profesional", científico o técnico, excluyendo la formación y el entrenamiento para trabajar con otros, o también para conducir o liderar equipos de trabajo. Esta característica no es innata, se adquiere; y para ser eficaz, se requiere realizar un proceso (no es una fotografía, ni una inyección) en el tiempo.

Teniendo en cuenta que cada equipo es diferente, los estilos personales de sus integrantes difieren, así como su situación actual como tal, el entorno singular de la organización, tal variedad lleva a concluir que la co-especialización es un entrenamiento vinculado con la actitud, con la disposición a poner lo de uno (actitud, conocimientos y experiencias) a disposición de los otros, y estar abierto a recibir, procesar y enriquecerse con las actitudes, conocimientos y experiencias de los otros.

Resultados. El logro de resultados es una de las características diferenciales de los equipos. La noción de objetivos y resultados, en cuanto sean a la vez posibles, medibles, desafiantes, innovadores, se está instalando cada vez más en las organizaciones y en especial en las empresas. Sin embargo, no es el resultado en sí mismo el factor constitutivo del equipo. Sí lo es el proceso de búsqueda permanente de mejora de los resultados. En el desafío de la creatividad y la innovación en los procesos, se pone a prueba el equipo. En términos sistémicos es la producción de sinergia, que es distinto a potenciar las posibilidades individuales. Se incluye el concepto de calidad, en sus acepciones más modernas. Tanto en empresas productivas como de servicios, mejora continua de los equipos es también mejora en la calidad.

En el equipo el resultado no es más que los resultados individuales, sino distinto, cuantitativamente y cualitativamente. Del equipo depende la productividad y se hace cargo de ello, como responsabilidad y con el desafío que significa poner a prueba sus conocimientos y experiencias previas para lograr mejoras en los resultados. La noción de pertenencia se da principalmente en los equipos que operan directamente sus miembros, en el mismo tiempo y en el mismo lugar, al decir de las definiciones clásicas de grupo. El fortalecimiento de esta sensación de pertenencia es uno de los propósitos organizacionales y a la vez personales. Pero el avance de la tecnología ha impuesto modalidades de trabajo en equipo en los cuales se dan las siguientes variedades, además de la primera (mismo tiempo – mismo lugar). Mismo tiempo – Distinto lugar, Distinto tiempo – Mismo lugar, Distinto tiempo – Distinto lugar. Para cada uno de estas variedades de trabajo en equipo, la noción de pertenencia tiene distintas "intensidades" y en algunos casos ni siquiera existe. Es reemplazada por la especialización en términos de profesionalidad. Aun así decimos que hay trabajo en equipo.

De manera general Pichon-Rivière, E. (2011), se refiere en su libro "El proceso grupal. Del sicoanálisis a la psicología social" a como los equipos centran su actividad en diferentes enfoques y podemos asumir que están centrados en:

-Las personas. En estos equipos se privilegian las personas a la tarea y los resultados. Generalmente son más pobres en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados. Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.

-La tarea. El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea. La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y tener en cuenta a las personas. En la implementación de la reingeniería de procesos se advierte a veces una cierta tendencia a desequilibrarse, privilegiando los procesos sobre los otros variables incidentes.

-En los resultados. El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados. El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que el equipo logre a veces elevados estándares de productividad, pero, la mayor de las veces, estos resultados son efímeros y se vuelven contra el proceso de mejora continua que se pretende mantener.

Si el propósito organizacional se centra en los resultados, olvidando las personas y las formas de realizar la tarea, los resultados pueden ser alcanzados, pero al costo de un bajo nivel de motivación, una sensación de no pertenencia, conflictos interpersonales y en muchas oportunidades una cierta tendencia individualista. El equilibrio entre las distintas formas de entrenamiento de los equipos, el aprovechamiento de cada circunstancia para fortalecer a los miembros del equipo y centrarse en lo que más le conviene es una de las claves del trabajo en equipo, sean estos dirigidos o auto dirigidos. Como expuse antes, esto no es innato, se adquiere y es singular y situacional de cada equipo de trabajo.

Para lograr equipos de alto rendimiento es necesario estar atento a las necesidades individuales, del equipo y de la organización, articulados con lo situacional, con el acontecer general. La búsqueda del consenso (en lugar de la decisión por mayoría), cuando puede utilizarse, es un motor activo en los resultados del equipo, promueve mayor compromiso en las buenas y en las malas, estimula la participación de los más tímidos o silenciosos, enriqueciendo al equipo con sus aportes, y fija un estilo de trabajo que se caracteriza por la responsabilidad compartida.

El consenso es uno de los primeros resultados que puede proponerse un equipo en las distintas fases de su formación. El establecimiento de métodos de resolución de problemas basados en el consenso, y las formas excepcionales de resolver problemas que no sean por consenso es uno de los primeros logros del equipo que se forma y en alguna forma se convierte en característica fundante del mismo.

Fainstein, H. (1997. Pág.13) al hacer referencia a las funciones del conductor de un equipo de trabajo, hace una referencia sutil, tácita, a la empatía, dado que manifiesta como funciones del conductor de un equipo de trabajo: el conocer a los integrantes del equipo, haciendo referencia a su historia personal, sus experiencias, sus expectativas, sus fortalezas y debilidades, sus relaciones con otros integrantes, actitudes, formas de enfocar problemas, sus reacciones afectivas y para afrontar nuevas experiencias, su capacidad para la productividad del equipo. También se hace referencia a la importancia de un lenguaje común, es decir a una comunicación fluida, un buen dialogo entre los integrantes del equipo.

La palabra “comunicación” es definida por la Real Academia Española simplemente como “acción y efecto de comunicarse. Si desplazamos nuestra atención hacia un ámbito más especializado encontraremos que los autores, sin importar las corrientes a las que pertenezcan ni su momento histórico, parecen coincidir en que se trata de un proceso dinámico, en el que necesariamente participan una fuente o emisor que envía un mensaje a través de un canal o medio a un potencial receptor que, a su vez, puede convertirse también en emisor. La posibilidad de respuesta por parte de quien recibe el mensaje y que ésta se traduzca en otro mensaje por parte de quien inició el intercambio hace que el proceso se extienda casi ilimitadamente. Pero este hecho obvio no parece tan relevante como la complejidad misma del acto comunicativo. Santos D. (2012, pág.19)

La aptitud de la influencia es muy importante en la comunicación. Las personas que no consiguen conectarse emocionalmente con su equipo no logran transmitir mensajes claros. La verdadera influencia, como aptitud positiva, es muy diferente al afán de triunfar a cualquier costo. El poder que incluye esta aptitud se socializa y entra en armonía con las metas colectivas del equipo, en vez de limitarse a la conveniencia personal. Las personas que poseen esta aptitud saben escuchar a los miembros del equipo y comparten información, fomentando el intercambio de ideas y captando los tonos emocionales del grupo. Esta característica permite saber comunicar no solo con palabras sino con toda la expresión corporal, teniendo en cuenta que las propias emociones del emisor van a influir (y por ende hay que saber dominarlas) en el receptor. Cuando uno mantiene abierta la comunicación, abre la posibilidad de obtener lo mejor del equipo: su energía y su creatividad.

Desde las definiciones de Chappuis y Thomas Raymond (1989 pág.34) sobre los equipos deportivos donde expresaban que hay diferentes tipos de equipos deportivos que se distinguen por el grado de interacción existente entre sus miembros y por el grado de diferenciación de los roles, ya que un equipo de atletismo es diferente de uno de remo y estos a su vez son diferentes a uno de fútbol, (para estos autores los integrantes de estos equipos son Directivos, Entrenadores, Atletas, Público y Prensa), no han existido grandes cambios en su concepción, a lo que solamente pudiéramos agregar que pueden ser excluidos los espectadores y considerarlo como un grupo integrado por atletas, entrenadores, médico y psicólogo, donde cada uno tiene definidas sus funciones y responsabilidades (roles). Comprometidos con el logro de los objetivos y propósitos en la planificación, preparación, competición, en el análisis de los resultados y la fijación o determinación de las metas futuras.

En resumen, a modo de conclusión pudiéramos establecer que, aplicando el modelo de rendimiento de equipo de Drexler, Sibbet y Forrester (1991), citado por McGrath J. y Bates B. (2013. Pág. 136) al equipo deportivo se hace necesario significar que entre el desempeño del equipo y el equipo deportivo, aunque hay numerosas coincidencias, existe una gran diferencia que radica en la conducción del proceso, pues el desempeño del equipo presupone la existencia de un líder bien preparado, pero en ocasiones estos se forman con personas que no poseen la preparación idónea, sin embargo el desempeño de un equipo deportivo transcurre como proceso eminentemente pedagógico y presupone que esté liderado por un educador, o sea un entrenador o equipo de entrenadores con toda la preparación técnico-deportiva y pedagógica capaz de

conducir al equipo deportivo a trabajar en equipo. Lo expuesto anteriormente presupone que la aplicación de un modelo de desempeño del Equipo a un equipo deportivo transcurre en la misma dirección, pero con múltiples ventajas que a continuación expondremos.

ETAPAS DE CREACIÓN: ORIENTACIÓN. El individuo al ingresar a un equipo deportivo, lo primero que se pregunta es ¿por qué estoy aquí?, Dé seguro por reunir un conjunto de condiciones físicas y dominio técnico del deporte, supuestamente es un talento y se preguntará ¿qué aporte?, se hace necesario la prospectiva, pues se está realizando un análisis en el presente, pero con visión de futuro, siempre pensando en la integración del equipo. **CREANDO CONFIANZA** Se produce un autoreconocimiento del individuo teniendo como centro la pregunta ¿quién es usted? El entrenador que parte de haber realizado un diagnóstico previo define las acciones respecto a los cautelosos y desconfiados del equipo, de igual forma potencia la franqueza y la consideración entre otros. **ACLARACIÓN DE METAS Y ROLES** Uno de los primeros pasos en la constitución de un equipo deportivo es la definición exacta de metas, propósitos a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a la periodización del entrenamiento deportivo, los lugares a obtener en cada momento de la preparación y en especial la competencia fundamental a la que se debe llegar en forma deportiva, que como expresamos al inicio siempre estará liderado por el entrenador, que trabajará con los apáticos, escépticos y potenciará en todo momento que estos objetivos sean compartidos por todos en el equipo como fundamentales. **COMPROMISO** Ya en esta etapa en el equipo deportivo se definirán los compromisos individuales y colectivos que generalmente coinciden con las metas preestablecidas en función del nivel de preparación de los atletas y aparece el ¿cómo?, es cuando cesan las discusiones y se toman las decisiones compartidas entrenador-atletas

ETAPAS DE SUSTENTO: OPERACIONALIZACIÓN Es cuando el entrenador en función de los propósitos, define y deja bien claro los procesos, y por ejemplo en un equipo de voleibol define el capitán del equipo como elemento aglutinador (en consulta con el resto del equipo), Se define los pasadores, atacador principal y auxiliar y los líberos, de igual forma cada miembro del equipo tendrá bien definida sus funciones, o sea, donde, como y cuando, donde ya el equipo está sometido a una rigurosa preparación en pos de obtener la forma deportiva. **ALTO DESEMPEÑO.** Adquisición de la Forma Deportiva, estado óptimo en que los miembros del equipo deportivo pueden aportar lo mejor de sí en función de cumplir las metas trazadas, de no haber realizado una buena preparación entonces está en presencia de un equipo sobrecargado, cansado. Aquí el entrenador juega un rol insustituible.

RENOVACIÓN En el equipo deportivo nos encontramos en el periodo de tránsito, donde bajan todas las físicas y se entra en una franca recuperación, utilizada no sólo para la recuperación orgánica, también se realizan sustituciones de jugadores, replanteo de soluciones tácticas, con el propósito de continuar otro nuevo ciclo y cumplir con uno de los principios del entrenamiento, su carácter cíclico

Conclusiones

La formación de los grupos con un enfoque multidisciplinario en el proceso de solución de problemas, mediante la comunicación personal. El manejo de la ética y los factores socio-psicológicos a lo largo de todo el proceso, constituyen elementos medulares para alcanzar la sinergia y constituir los equipos

deportivos de forma efectiva. La corresponsabilidad debe constituir un principio, que, declarado desde el diseño metodológico, sea coherente en su desarrollo y resultados finales.

Referencias

- Aguilar Enríquez HH. Trabajo en equipo y clima organizacional [Internet]. Quetzaltenango: Universidad "Rafael Landívar"; 2016 [citado 03 jul 2021]. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Aldana, J., & Piña, J. (2017). Quality of service provided to the client by gym instructors. *Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía*, 2 (3), 172-197. Recuperado de: <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
- Ayoví-Caicedo J. (2019) Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones IPCAEC (núm. 10) Vol. 4, Año 4 Enero-Junio 2019, pp. 58-76 ISSN 2588-090X
- Chang, A., Bordia, P. y Duck, J. (2003) Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development. *Academy of Management Journal*, 46, 106-117.
- Chang, A., Duck, J. y Bordia, P. (2006) Understanding the multidimensionality of Group Development. *Small Group Research*, 37, 327-350
- Chappuis, R. y Thomas, R. (1989) *El Equipo Deportivo*. Editorial Paidós. ISBN 978-84-7509-511-0
- Drexler, A. B.; Sibbet, D., y Forrester, R. (1991): *The team performance model*. En W.B. Reddy (ed.), *Team building: Blueprints for productivity and satisfaction*. Alexandria, VA: NTL Institute for Applied Behavioral Science. ISBN 978-1879502017
- Fainstein, H. (1997) *La Gestión de equipos eficaces*. Editorial Macchi. Argentina ISBN 9789505373895
- McGrath J. y Bates B. (2013) *El pequeño libro de las grandes teorías del management* Centro Libros PAF, S.L.U., 2014. Alianza sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U. Grupo Planeta. Av. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona. ISBN: 978-84-15678-90-8
- Pichon-Rivière, E. (2011) *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social* ISBN 9789506020002 Buenos Aires. Nueva Visión.
- Santos D. (2012) *Fundamentos de la Comunicación*. Derechos Reservados 2012, por Red tercer milenio s.c. ISBN 978-607-733-020-2
- Toro Suárez YL (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. [Internet]. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/>
- Tuckman, B. W y Jensen, M.A. (1977) Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2, 419-427
- Jaramillo Solorio MR. Trabajo en Equipo [Internet]. México: Subsecretaría de Administración y Finanzas; 2012 [citado 03 Jul 2021]. Disponible en: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>