

**RECONOCIMIENTO DEL TALENTO HUMANO COLECTIVO, DEL TRABAJO EN EQUIPO, EN LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA DE SANTANDER**



**JOSÉ LUIS DÍAZ VILLATE**

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesora:  
PAULA COLORADO ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN GIL, SANTANDER  
2016**

# RECONOCIMIENTO DEL TALENTO HUMANO COLECTIVO, DEL TRABAJO EN EQUIPO, EN LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA DE SANTANDER

## Resumen

Uno de los aspectos que dan gran argumentación en las organizaciones que estimulan el trabajo en equipo como competitividad, o que forman parte de sus lineamientos estructurales de toda su gestión, es que los reconocimientos continúan siendo individuales, razón por la cual se premia al mejor empleado de cada nivel o dependencia, es así como los otros miembros del equipo quedan al margen de cualquier tipo de beneficio, afectando indudablemente el ambiente misional de la empresa y por ende el desarrollo de nuevos proyectos y tareas.

Asimismo, teniendo en cuenta que la base del trabajo en equipo se considera debe ser la de obtener resultados de manera integral, con el aporte de todos sus integrantes, igualmente su reconocimiento o compensación debe ser de carácter colectivo, permitiendo de esta manera establecer parámetros de aporte conjunto y de equidad.

En consecuencia, se trata de mostrar y analizar en este ensayo, por qué prevalece el reconocimiento individual, sobre el reconocimiento colectivo, en el desarrollo del trabajo en equipo, donde indiscutiblemente para beneficio organizacional se requiere la inducción al trabajo conjunto, donde la orientación, participación e integración, su agilidad en el desarrollo de las tareas, se ponga de manifiesto un ambiente colectivo como suma de talento individual; pero que en sus resultados finales, el estímulo, reconocimiento y beneficio termina siendo individual, dando mayor relevancia a las capacidades, disciplina y el compromiso particular.

Finalmente se concluye que en la gran mayoría de las organizaciones, se desarrollan actividades y se estimulan habilidades para el trabajo colectivo, pero su reconocimiento continúa siendo individual, desconociendo que poner a disposición de un equipo todo este potencial individual y el multiplicar sus efectos, se verán reflejados en el trabajo conjunto y esta correlación permitirá indudablemente un reconocimiento conjunto.

**Palabras clave:** Reconocimiento Colectivo, Trabajo en equipo, potencial humano, habilidades, destrezas.

## **Abstract**

One of the aspects that give great argument in organizations that encourage teamwork and competitiveness, or as part of their structural lineaments of all its management, is that the surveys are still single, why is awarded the best employee or dependence of each level, so as the other team members left out of any kind of benefit, undoubtedly affecting the missionary enterprise environment and therefore the development of new projects and tasks.

Also, considering that the basis of teamwork is considered to be to get results holistically, with the contribution of all its members, also its recognition or compensation should be collective in nature, thus allowing to establish parameters joint contribution and equity.

Consequently, it is displayed and analyzed in this essay, why prevails individual recognition, on the collective recognition in the development of teamwork, where indisputably for organizational benefit induction to work together, where guidance is required, participation and integration, agility in the development of tasks, it is manifest a collective environment as the sum of individual talents; but in its final results, encouragement, recognition and benefit ends up being single, giving more importance to the skills, discipline and the particular commitment.

Overall we can say that in the vast majority of organizations, activities are developed and skills for collective work stimulated, but recognition remains detached, when instead of the way they manage to make available a team all this individual and how to reach potential multiplier effect will be reflected in the joint work and this correlation undoubtedly allow a joint recognition.

**Keywords:** Collective recognition, Teamwork, human potential, skills.

## **Introducción**

La Corporación Autónoma de Santander (CAS), tiene como misión administrar los recursos naturales renovables y el ambiente, con criterios de sostenibilidad, equidad y participación ciudadana, a través de un compromiso ético y responsable de su recurso humano (Corporación Autónoma de Santander, 2015).

Lo anterior define claramente la razón y el sentido de trabajo de la corporación, lo cual reviste importancia significativa y beneficio para el departamento de Santander, como entidad responsable de la gestión y protección de los recursos medioambientales.

En la CAS, como en la mayoría de las organizaciones sus actividades se desarrollan con éxito, mediante un efectivo trabajo en equipo, en donde siempre se ha puesto de manifiesto la tendencia a hacer reconocimiento de talentos individuales, dejando a un lado todo tipo de reconocimiento colectivo.

En el presente trabajo, se desarrollarán cinco subtemas que permitan entender cuáles son los obstáculos más relevantes para el reconocimiento del potencial humano colectivo en la Corporación Autónoma de Santander, hasta poder establecer y aplicar los correctivos necesarios para haya la viabilidad, de que este tipo de reconocimiento colectivo, sea implementado.

### **1. Valor del trabajo en equipo y dificultades para su reconocimiento colectivo**

La sede principal de la CAS está ubicada en el municipio de San Gil, cuenta con seis regionales que cubren el 85% de la extensión geográfica del departamento de Santander, distribuida administrativamente en 87 municipios, de los cuales 74 corresponden a la jurisdicción de la CAS. Esta estructura organizacional le ha permitido

cumplir diligentemente con sus objetivos misionales, logrando recobrar la credibilidad de los santandereanos, consolidar sus planes y acciones de contingencia, ante todo tipo de fenómenos climáticos y ambientales presentados y los impactos de orden social que éstos han generado.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones como política, han motivado la cultura de trabajar en equipo, manteniendo conformados grupos de trabajo en el desarrollo de sus diferentes procesos, aciertan en ellos con la posibilidad de beneficiarse con su perfeccionamiento, logrando como factor de éxito en el logro de los propósitos corporativos, pero al reconocimiento a éstos resultados se hacen a los integrantes en forma individual, contradiciendo lo anteriormente manifestado como éxito corporativo, la Corporación Autónoma de Santander, no es la excepción.

Además, problemas cotidianos como conflictos, ausencia de compromiso, desmotivación e irresponsabilidad laboral, entre otros, paulatinamente han sido superados, gracias al reconocimiento de que el impulso para rebasar los desafíos que plantea el trabajo en la organización, puede lograrse gracias a que sus empleados se sienten familiarmente coequiperos, donde su aporte laboral además de ser requerido, es valorado.

Este tipo de sentimiento individual conceptualizado en el sentido de pertenencia por su organización, permite la conformación de equipos de trabajo, que normalmente se caracterizan por integrar personas que por su experiencia, conocimiento, habilidad, actitud o por la suma de todos ellos, se convierten en guías, alrededor de las cuales gira el trabajo de los otros, de tal manera que este liderazgo natural es reconocido y apoyado; estas personas sienten que cuentan con los soportes necesarios para desarrollar con éxito la gestión, es así como, el talento comienza entonces a evidenciarse como una expresión colectiva y no sólo individual. Asimismo Pilar Jericó citada por Vecino (2010) manifiesta que “El talento sólo es posible cuando tiene un equipo que lo respalde” (p.1); efectivamente se puede ver en los equipos deportivos

donde se reconocen los talentos individuales, pero siempre se concluirá que sus resultados son obtenidos gracias a la labor conjunta de todos los integrantes.

Lo anterior, da plena razón a que necesariamente cuando se forma parte de un equipo se debe tener plena claridad sobre los objetivos generales que enmarca el equipo de trabajo, dado que con base en ello se podrá determinar el aporte que en forma individual de cada uno de sus integrantes, y que en forma ideal su contribución sea la esperada y reconocido su trabajo, dentro del mismo equipo, pero a su vez, tener presente que la valoración se debería hacer o hacer al grupo como tal, ante los resultados de orden colectivo.

En tal sentido (Vecino, 2010) a manera de ejemplo, manifiesta:

Con el mecánico que le cambia la rueda trasera derecha al campeón mundial de fórmula uno cuando entra a los garajes; por sus condiciones de seguridad, lleva casco que le protege e impide que pueda ser reconocido, es un trabajo anónimo, pero de la máxima valía, ya que si hace mal su trabajo el campeón puede fallar en su intento de ganar la carrera o lo que es peor, puede producir un accidente de impredecibles consecuencias. El hecho de que al final los aplausos puedan ser para una persona es una invitación a incluir a todos los que hicieron posible los resultados superiores obtenidos (p.1)

Siendo así, se pone de manifiesto en forma específica la importancia de hacer una adecuada selección del personal que integra grupos de trabajo, que se caractericen por su dinamismo, compromiso, conocimiento y sentido de responsabilidad, fomentándose un ambiente de competencia que permita altos rangos de desempeño individual, para que así en igual forma éstos se vean reflejados en los resultados del trabajo grupal, indudablemente donde los miembros de un equipo sean excelentes, los resultados del trabajo en equipo van a ser igualmente excelentes.

Es así como, normalmente en las organizaciones hay personas que se sienten subutilizadas, que pueden dar mucho más de lo que les exige su trabajo y esto hace que en ocasiones se dejen llevar por la rutina, porque su trabajo no necesariamente les

representa un reto que deban afrontar con toda su capacidad, se mecaniza su labor y desaparece la motivación inicial, llevándolos a estados de languidez y en muchos casos a abandonar su trabajo cotidiano en busca de nuevos horizontes y organizaciones que les permitan una mayor participación (Vecino, 2010). Por esta razón, este tipo de desgaste individual normalmente afecta en forma directa el trabajo en equipo y hace que paulatinamente la organización pierda la esencia de su razón de existir, mermando significativamente sus índices de competitividad.

En consecuencia, los gerentes deben reconocer a cada una de las personas que hacen parte del equipo, no basta sólo con seleccionarlos, es preciso que tengan claro cuál es la meta que deben alcanzar y los recursos con los que cuentan para lograrlo. Las organizaciones en alto grado desconocen la potencialidad de sus empleados, están perdiendo la oportunidad de desarrollar y generar procesos innovadores en la gestión que realizan (Vecino, 2010); es decir, la actividad permanente del gerente de cualquier organización debe ser proactiva, debe ejercer liderazgo, precisamente para que se puedan cumplir los objetivos misionales y se den garantías que mantengan en grado sumo de motivación a todos sus empleados.

Es preciso entonces que cada miembro del equipo conozca su rol dentro del mismo, de tal forma, como dice Ken Blanchard (2009) citado por Vecino (2010) “identifique las reglas de juego“ (p.1); de manera que, reconociendo sus valores e identificando su área de acción individual, se puedan diseñar de nivel colectivo nuevas estrategias que conduzcan a hacer las cosas de la mejor manera, dando igualmente espacio a que cada miembro del equipo, mantenga la expectativa de desarrollar sus tareas y trabajos motivado, ampliando su capacidad creativa y de innovación.

Por eso el concepto de trabajar en equipo es una competencia bastante desgastada en los últimos tiempos, finalmente se indaga sobre: Qué es trabajar en equipo?; basta con reunir un grupo de personas y decirles que el trabajo en equipo es importante y asignar una tarea específica con objetivos y tiempos?, quizá no. Una de las mayores contradicciones que se ponen de manifiesto, en las organizaciones que promueven el

trabajo en equipo como competencia organizacional o como eje transversal a toda la gestión, es que los reconocimientos siguen siendo individuales, se premia al mejor del mes, al de mejor desempeño, etc., de tal manera que los demás integrantes quedan excluidos; esta contradicción se refleja en el clima organizacional y es un premio que termina por pagarse en el desarrollo de nuevos proyectos (Vecino, 2010).

En cierto sentido todas estas habilidades, conocimiento y experiencias puestos de manifiesto en el trabajo que cada uno de los empleados o integrantes de un equipo, permiten en su accionar, actuar de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa, aspecto que limita o hace coercitivo su desempeño, dando favorabilidad de este punto de vista al trabajo en equipo como competencia organizacional, que precisamente es lo que se quiere manifestar en el reconocimiento colectivo final.

Por consiguiente el trabajo en equipo debe ser la manera conjunta de obtener resultados, debe acompañarse su compensación con un mecanismo colectivo, que permita establecer modelos de equidad y participación, correspondiendo a sus integrantes, orientar los esfuerzos para diseñar un modelo de gestión que refleje lo que es trabajar en equipo (Vecino, 2010); generando de esta manera que la acción de talento individual, conlleve complementariamente a acciones colectivas, razón de ser del trabajo conjunto.

Indudablemente se van a encontrar situaciones problemáticas, que se identifican a diario en la organización y que llevan a buscar alternativas orientadas a disminuir las dificultades de relación entre las personas o entre las áreas de trabajo, estas no deben ser de desconocimiento gerencial, ya que en muchas ocasiones a falta de una buena información, no se logran encontrar las soluciones más adecuadas, que en forma integral atiendan las causas primarias de los problemas, caprichosamente se continúa por el contrario, con mecanismos superficiales que no permiten identificar en forma tácita los orígenes de la problemática (Vecino, 2010). En este sentido como modelo de gestión, el trabajo en equipo se debe caracterizar por una permanente comunicación



fluida, clara, alimentada por la mutua confianza y el apoyo recíproco, entre sus integrantes y la parte gerencial.

Surge entonces el talento, como una manifestación de esfuerzos conjuntos, de los apoyos recibidos y de la combinación de múltiples actores en el desarrollo de una tarea. Es evidente que la disciplina personal, las capacidades individuales y el compromiso demostrado ante un reto, logran establecer resultados valiosos para la organización. Cuando una persona con talento no encuentra un equipo de trabajo que afirme sus competencias se verá muy rápidamente redoblando esfuerzos para alcanzar las metas (Vecino, 2010). Es evidente, como una persona que ha logrado utilizar sus virtudes, conocimiento y experiencia, tiene una gran incidencia en el trabajo colectivo, adquiriendo éste de manera notable efectividad en el cumplimiento de sus tareas.

Igualmente se pone de manifiesto, como normalmente todas las personas poseen indistintamente talento para una u otra cosa, la idea conduce a lograr identificar la manera como se puede aprovechar o acoplar su disposición de trabajo al equipo y la forma como se logre multiplicar sus efectos, a partir del reconocimiento colectivo.

Cómo ejemplo de lo anterior, se hace referencia en el libro *A la carga* (Gung Ho) de Ken Blanchard y Sheldon Bowles, citado por Vecino (2010), donde se propone un paralelo con tres animales, para encaminar el trabajo en equipo hacia el éxito organizacional:

*El primero, el espíritu de la ardilla, lleva a reconocer que todo trabajo vale la pena por humilde que sea.*

*El segundo, el estilo de castor, invita a reconocer los límites de toda gestión, el saber, que no se puede hacer todo en forma individual, que se necesita de los demás y que es preciso crear espacios donde se pueda compartir, colaborar y participar en las tareas de los demás, cada persona del equipo debe saber no sólo qué hace sino también para qué lo hace.*

*Por último, el don del ganso, es una invitación a fortalecer los vínculos entre las personas, mostrarse de acuerdo con una cultura empresarial dinámica de la cual se hace parte, donde todos son capaces de aplaudir y de alegrarse, con los éxitos de otros, de apoyar y felicitar, un espacio donde no sólo se encuentren culpables de los errores y las fallas, al contrario, un lugar donde se anima y motiva a aprender cada día más.*

Por lo tanto, se podría demostrar con los anteriores tres sencillos pasos, como el trabajo en equipo, es un modelo, o una técnica, donde varios individuos desarrollan una parte del trabajo con un fin determinado, donde en el día a día se van fortaleciendo vínculos laborales y afectivos, todo esto se ve traducido en la razón del ser y estar, constituyéndose en motivación sólida, donde a la final debe primar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción colectiva del deber cumplido.

Recapitulando, se hace necesario establecer diagnósticos y generar rutas de acción para el caso de la CAS, a fin de definir indicios de la problemática que hace referencia a lo expuesto, con el ánimo de encontrar toda serie de dificultades u obstáculos que han impedido una buena gestión, para poder en éste caso implantar cambios necesarios, generando una nueva dinámica en los diferentes procesos organizacionales, que lleven a la organización a cumplir en una forma mucho más diligentes sus objetivos misionales.

## **2. Importancia de la competencia organizacional, en un ambiente colectivo**

Como competencia organizacional, el trabajo en equipo presume de determinados valores fundamentados en una permanente comunicación (respeto a las diferencias, la tolerancia, la confianza, la responsabilidad y el diálogo), como base de las relaciones humanas. Lo anterior no supone una estandarización y normalmente sus integrantes no están formados y preparados para instancias de diálogo e interdisciplinariedad, las

competencias para trabajar en equipo serán un conjunto de conocimientos y habilidades que deberán ser adquiridos a lo largo del tiempo (Pozner, 2000).

En consecuencia, el trabajo en equipo implica también un cambio en las prácticas y las herramientas utilizadas con vistas a concretar esa transformación. Se pueden reconocer prácticas que contribuyan a orientar el trabajo en equipo, sin el interés de agotar la totalidad de las mismas, que estimulen y propicien la gestación de equipos de trabajo, interesa plantear algunas de vital relevancia. Entre ellas se puede mencionar las siguientes: Motivar la transformación de la cultura de trabajo; Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración; valorizar las reuniones de trabajo; articular el trabajo alrededor de proyectos y estimular la formación continua de los equipos de gestión (Pozner, 2000).

En síntesis, el mismo autor manifiesta “un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración” (p.11).

Se observa, que las prácticas anteriores, se desarrollan indistintamente en las organizaciones y también han entrado en el proceso de transformación que adelanta la CAS.

### **3. La eficiencia de los equipos de trabajo**

El análisis de la eficacia de los equipos se ha venido realizando de forma general a partir del modelo Input-Procesos-Output. Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo. Asimismo, el modelo señala que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables (input, proceso, output). Para Gil, Rico, y Sánchez (2008) los inputs representan el conjunto de recursos del equipo, tanto internos (la composición del equipo,

fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros, así como la estructura del grupo y el diseño de la tarea) como externos (ej. las recompensas de la organización, la cultura organizacional). Estos recursos pueden considerarse a distintos niveles (recursos de los miembros, del grupo y de la organización). Los inputs, de la misma forma que pueden contribuir a la eficacia del equipo, también pueden constituir limitaciones para que el equipo logre sus objetivos.

Indudablemente que la estructura de cualquier equipo de trabajo se ve afectada por sinnúmero de factores o variables externas, de la forma como se manejen, su dinámica y su adaptabilidad en los distintos procesos, se lograrán los resultados esperados, en pro beneficio de la organización.

Del mismo modo, la importancia de estos procesos radica en la consecución y flexibilidad en el manejo del conjunto de mecanismos sicosociales que permitan a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo asignado por la organización, superando las posibles limitaciones. Así, a través de procesos como la comunicación, coordinación o toma de decisiones, los miembros del equipo convierten los inputs en outputs. Como lo manifiestan Gil, Rico, y Sánchez (2008) los outputs son los resultados alcanzados por el equipo.

Lo anterior pone de manifiesto que el concepto de eficacia de equipo es multidimensional, generalmente se puede considerar un equipo de trabajo eficaz, cuando necesariamente sus miembros desarrollan un trabajo integral, hay un líder con gran capacidad y pleno conocimiento de los objetivos a cumplir y que es capaz de irradiar a los demás integrantes cohesión, participación, motivación, en busca del logro de los objetivos; se ve eficacia igualmente en un equipo de trabajo cuando todos sus integrantes están cohesionados toman en consenso sus decisiones y por ultimo como efecto clave debe existir una crítica franca y constructiva.

Este modelo tiene aplicabilidad en el proceso que se adelanta de reestructuración de la Corporación, todos los procesos son verificados y evaluados antes-durante y después.

#### **4. El talento y competencias surgen como una manifestación de esfuerzos conjuntos**

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa, que agrupa varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). *Conocimientos*: Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas; *Compromiso*: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales; *Poder*: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo (Cuevas, 2010).

Visto lo anterior, es razonable entender que para desarrollar actividades con éxito, se debe tener talento, y pleno conocimiento del rol a desempeñar dentro de un equipo de trabajo, desplegando además, valores y actitudes individuales mencionados, que indiscutiblemente entran en el ambiente competitivo colectivo.

Por lo expuesto se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir, viene a ser posesión de varias competencias (Cuevas, 2010).

El mismo autor manifiesta que una competencia no es algo espontáneo, ni algo que se da porque sí, es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el

contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee. En la aplicabilidad de las competencias se demuestra que el talento es un don complejo y completo porque involucra conocimientos, actitudes y destrezas. Una persona puede tener conocimientos, pero no compromiso; puede tener conocimientos y compromiso, pero no destrezas; puede tener destrezas y compromiso, pero no los conocimientos. Esta dinámica hace competitivo un equipo de trabajo y por ende la organización, establece las diferencias entre las organizaciones y es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones.

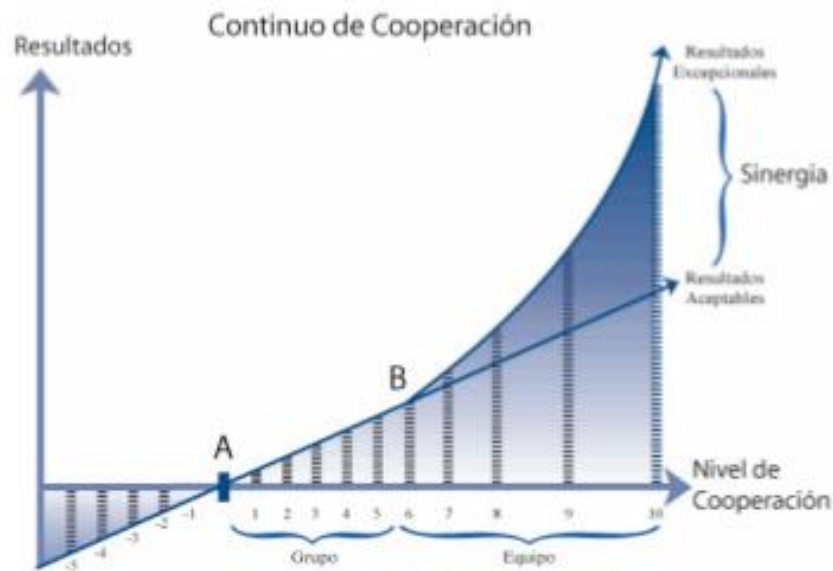
Razón por la cual, generalmente entre los objetivos de las empresas, se da vital importancia al manejo de personal, papel preponderante desarrollar una adecuada selección, atraer y retener a los mejores talentos, solamente las personas más capacitadas podrán generar las mejores ideas para que las compañías superen a sus competidores. Por ello el reto más importante de un Jefe es la responsabilidad de formar equipos más adecuados para poder competir (ReynosaBlogs, 2011).

En otras palabras, si bien es cierto que el talento florece como expresión de esfuerzo conjuntos y la mixtura de las características y cualidades individuales, su reconocimiento no llega a ser colectivo, en la gran mayoría de las organizaciones se tiene todavía este modelo tradicional, donde se trabaja en equipo, pero el reconocimiento sigue siendo individual; esos estándares han afectado en gran escala la motivación general del personal y por ende su capacidad de trabajo y ha afectado las estructuras empresariales, porque siempre por ejemplo: no se hace el reconocimiento a quien realmente lo merece.

Además, al hacerse colectivo se estimula la competencia sana entre los distintos grupos dentro del sistema organizacional, en este caso de la CAS, trayendo grandes beneficios de competitividad, sentido de pertenencia, compromiso etc. y por ende el cumplimiento cabal de sus objetivos misionales.

## 5. El reconocimiento colectivo

Es importante tener claro que el trabajo en equipo es cooperación a su más alto nivel y que altos niveles de cooperación producen resultados. La cooperación no aparece y desaparece sino que puede entenderse como un acto continuo que ocurre a distintos niveles como se observa en la siguiente figura.



**Figura 1. Trabajo en equipo - Cooperación**

Fuente. TRIAXIA Partners, Inc. (2001-2007). *Equipos de alto desempeño*. Obtenido de Talento, Transformación e Impacto: [http://tri-latam.com/pdf/art\\_AD/ArticuloEADdisposicionyhabilidad.pdf](http://tri-latam.com/pdf/art_AD/ArticuloEADdisposicionyhabilidad.pdf)

De modo similar, al interpretar la figura anterior, se muestra como en uno de los extremos encontramos niveles negativos de cooperación. A medida que hay movimiento continuo hacia la derecha, lo primero que encontramos son niveles de cooperación bajos. Si se hacen movimientos continuos de izquierda a derecha el nivel de cooperación aumenta y cuando esto sucede, también los resultados aumentan. En un punto de intercepción comenzamos a ver resultados sinérgicos (Punto B) y es en

este punto donde el grupo se convierte en un verdadero equipo (Triaxia Partners, 2001-2007).

Igualmente, al entender la cooperación como un concepto relativo, se puede apreciar la dinámica entre cada uno de los miembros del equipo y el propio equipo. Un equipo es un grupo de personas que por lo general están dispersas en distintos puntos, el lugar donde cada uno de los miembros esté es su decisión personal. Cada vez que un miembro del equipo se mueve un poco hacia la derecha, aumenta su nivel de cooperación, tiene un efecto claro sobre el resto del equipo y hace que éste se mueva hacia la derecha también (Triaxia Partners, 2001-2007). Se pone de manifiesto entonces como, la persistencia individual termina contagiando por decirlo así, a los demás miembros del equipo, fortaleciéndose el trabajo colectivo.

Seguidamente se hace referencia a dos características fundamentales que debe tener todo miembro de un equipo de trabajo, para poder influir sobre los demás generando un ambiente mutua cooperación colectiva, a saber: En primer término, la *disposición* para cooperar en cualquier esfuerzo de hacer equipo. Si los miembros del equipo no tienen una respuesta satisfactoria a la pregunta “¿Por qué debemos cooperar?”, posiblemente no lo hagan. Una respuesta clara a esta pregunta básica es fundamental para el desarrollo del esfuerzo necesario para alcanzar resultados excepcionales (Triaxia Partners, 2001-2007).

En segundo término la *habilidad* para poder cooperar. Aquí no se hace referencia a la experticia técnica o funcional de los miembros del equipo, sino a la habilidad del grupo de combinar esas destrezas a través de un proceso de equipo que le permita alcanzar las tareas. Este proceso incluye la habilidad para poner en marcha los talentos, destrezas y experiencia de los miembros en varios procesos de equipo como lo son el establecimiento de metas, solución de problemas, toma de decisiones y solución de conflictos (TRIAXIA Partners, 2001-2007); las dos dimensiones de cooperación enunciadas se consideran claves en el desarrollo de las distintas actividades del trabajo colectivo.



De otra forma es preciso manifestar, que si cualquier profesional tan solo se conforma con sus conocimientos técnicos, científicos y culturales, estará fuera de lugar al ritmo que involucra tener competencias profesionales, que van asociadas con una conductas y actitudes de su entorno social y laboral, su experiencia laboral le irá desarrollando estas competencias, que enmarcará su identidad, disposición y habilidad para enfrentar y dar soluciones a cualquier problemática de la manera más concreta y efectiva.

Además, todas estas competencias profesionales, estimulan aún más para tener en cuenta los reconocimientos colectivos: Evaluaciones periódicas del trabajo; Compartir los resultados con los miembros del equipo; Evaluación del rendimiento del personal; Reconocimiento colectivo hacia el exterior y Reconocimiento individual al interior del equipo.

Razón por la cual, es conveniente reflexionar sobre la importancia que reviste, como medida de motivación efectiva grupal, el reconocimiento colectivo, tarea que se considera de gran importancia en el momento de distribuir en forma equitativa las funciones de cada miembro del equipo de trabajo, para más adelante poder reconocer su labor y permitir que desarrollen las tareas que han significado beneficios y éxitos individuales, pero que en su conjunto determinaran y significarán beneficios colectivos para el equipo y la organización.

## Conclusiones

Desarrollar actividades a fines en una organización, no es semejante a formar parte de un equipo de trabajo, de igual manera la intervención de diversas personas en una tarea específica, no significa un equipo de trabajo; los auténticos equipos son los que dan resultados acordes a las metas y objetivos misionales de la organización y empresa, se quiere manifestar entonces que el desempeño colectivo resulta muy superior que el complemento de los desempeños individuales.

Conviene destacar que la aptitud individual y el trabajo en equipo hacen un solo conjunto, uno es el complemento del otro, recae entonces responsabilidad plena en los jefes de seleccionar el personal adecuado, capacitarlo en forma integral para obtener los mejores resultados y en forma periódica evaluar su trabajo para comprobar su progreso, aspecto que permitirá corregir y mejorar.

Las actividades sociales facilitan la integración de los diferentes equipos, éstas se deben programar de forma regular, las cuales permitirán el fortalecimiento e integración, a través de dinámicas colectivas, incrementándose las relaciones necesarias para que un equipo funcione, el beneficio se verá reflejado en corto tiempo, estimulándose igualmente el sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

En este rol organizacional de trabajo en equipo se debe tener plena claridad lo que este significa, en relación con el tradicional trabajo en grupo: mientras por ejemplo en el trabajo en equipo el liderazgo y la responsabilidad son compartidos, en un grupo hay un solo líder y la responsabilidad es individual; en el primero el producto del trabajo es colectivo, mientras que en el grupo es individual, etc; razón que ha llevado en la actualidad a generar ese cambio organizacional que toda empresa o entidad necesita, para ser competitiva, los estímulos y beneficios deben ser de carácter colectivo.

Un buen equipo genera experiencias de crecimiento personal, la base de los equipos exitosos es la confianza mutua y el desempeño extraordinario a través de la

integración con otros. La participación en un equipo bien articulado es siempre una experiencia enriquecedora que no sólo permite alcanzar objetivos empresariales, sino que deja huellas en el campo personal (López, 2015); esta figura ideal de un equipo de trabajo, permite además un amplio sentido de compromiso e identidad, favoreciendo en grado sumo la competitividad de la organización.

Formar parte de un equipo exitoso, constituye un estímulo de carácter especial individual y colectivo, todo logro significativo del equipo se constituye en motivación personal y colectiva, un gran sentido de pertenencia, ya que todos sus integrantes estarán en el tren del éxito, obteniendo beneficios de carácter personal y externos que enmarcan la trayectoria personal y se constituye en emblema significativo de una empresa de prestigio y trayectoria irrefutables.

Las consideraciones manifestadas en este ensayo, en definitiva, deben llenar de expectativa en el sentido que de alguna manera sirvan para diseñar modelos de gestión que permita los mejores desempeños individuales y grupales que motiven en grado sumo, en las metas esperadas por la organización.

En el proceso de reestructuración de las organizaciones surgen reflexiones: En el trabajo en equipo todos suelen salir beneficiados de una u otra manera, pero: *haciendo un reconocimiento colectivo, es suficiente o es necesario hacer una recompensa individual?*

## Referencias

- Corporación Autónoma de Santander. (17 de octubre de 2015). *Portal Corporación Autónoma de Santander*. Obtenido de La Entidad: [www.cas.gov.co](http://www.cas.gov.co)
- Cuevas, J. C. (16 de Diciembre de 2010). *Talento Humano y las Competencias*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. 29 (19), págs. 25-31. Obtenido de Papeles del Psicólogo, 2008.Vol.29(19, pp. 25-31: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf>
- López, L. (4 de Octubre de 2015). *Kaizen Team Building cinco claves trabajo en equipo*. Obtenido de <http://www.kaizenteambuilding.es/2015/10/team-building-5-claves-del-trabajo-en-equipo/>
- Pozner, P. (2000). *Trabajo en Equipo*. Obtenido de Cómo promover un profesionalismo colectivo: <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/libros/talleres/teb01/xml/te16c04b01/u01t03s03.html>
- ReynosaBlogs. (17 de Agosto de 2011). *Que es el Talento Humano en los empleados en ReynosaPosted*. Obtenido de <http://www.reynosablogs.com/2011/08/talento-humano.html>
- TRIAXIA Partners, Inc. (2001-2007). *Equipos de alto desempeño*. Obtenido de Talento, Transformación e Impacto: [http://tri-latam.com/pdf/art\\_AD/ArticuloEADdisposicionyhabilidad.pdf](http://tri-latam.com/pdf/art_AD/ArticuloEADdisposicionyhabilidad.pdf)
- Vecino, J. M. (05 de mayo de 2010). *degerencia.com*. Obtenido de Trabajo en Equipo, como gestor del Talento Humano: <http://www.degerencia.com/articulo/el-equipo-de-trabajo-como-gestor-del-talento-humano>