



Dynamic Capabilities for Strengthening Cohesive Teams in Post-Covid-19 Pandemic Scenarios

Marcia Linares and Cindy Ballestero

EasyChair preprints are intended for rapid dissemination of research results and are integrated with the rest of EasyChair.

September 5, 2022

Capacidades Dinámicas para el Fortalecimiento de Equipos Cohesionados en escenarios Postpandemia Covid-19

Dynamic Capabilities for Strengthening Cohesive Teams in Post-Covid-19 Pandemic Scenarios

Marcia, Linares

Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE)

e-mail: marcialinares2014@hotmail.com

Código ORCID: [0000-0002-7712-9529](https://orcid.org/0000-0002-7712-9529)

Cindy Ballesteró

Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE)

e-mail: cindybleon@gmail.com

Código ORCID: [0000-0001-9287-0612](https://orcid.org/0000-0001-9287-0612)

Venezuela

Centro de Investigación de Ciencias Administrativas Gerenciales (CIGAD)

Eje temático: Innovación del pensamiento administrativo-gerencial en
Postpandemia (Covid-19)

Resumen

El objetivo del artículo se basa en analizar capacidades dinámicas para el fortalecimiento de equipos cohesionados en escenarios postpandemia Covid-19, bajo los postulados de los autores Martelo (2017), Acosta et al. (2018), Muñoz y Reinel (2018), López et al. (2018), Rajadell (2019), Bonet y González (2021), entre otros. Metodológicamente se concibe dentro de la investigación documental; la revisión de los enunciados teóricos, permitió establecer que en el entorno organizacional actual, demanda la incorporación de modelos de innovación en el pensamiento con base a las potencialidades de sus individuos en pro del fortalecimiento de la cohesión en los equipos de trabajo. Razón por la cual las organizaciones se ven orientadas a formalizar acciones donde los líderes/colaboradores puedan desarrollar acciones en función de su propio crecimiento personal, intelectual y profesional en pro de robustecer los equipos laborales. Señalando el rol en el desarrollo organizacional para identificar nuevas soluciones, buscando consolidar objetivos sostenibles; incorporando las capacidades del capital humano de calidad para afrontar el constante el cambio. Esto conlleva a visualizar resultados alineados con un conjunto de propósitos estratégicos así como efectivas prácticas, con las cuales se pueda optimizar la incorporación de las mejoras tecnológicas, desarrollar la gestión del talento humano, fomentar la innovación y con ello promover la transformación hacia un diseño organizacional efectivo; donde la generación de valor se determine como un elemento difundido en toda la arquitectura organizacional.

Palabras Claves: Capacidad, Cohesionados, Dinámica, Equipos.

Abstract

The objective of the article is based on analyzing dynamic capacities for the strengthening of cohesive teams in post-Covid-19 pandemic scenarios, under the postulates of the authors Martelo (2017), Acosta et al. (2018), Muñoz and Reinel (2018), López et al. (2018), Rajadell (2019), Bonet and González (2021), among others. Methodologically, it is conceived within documentary research; The revision of the theoretical statements, allowed to establish that in the current organizational environment, it demands the incorporation of models of innovation in thought based on the potential of its individuals in favor of strengthening cohesion in work teams. Reason why organizations are oriented to formalize actions that allow their leaders/collaborators to develop actions based on their own personal, intellectual and professional growth in favor of strengthening work teams. Pointing out the role that organizational development plays in identifying new solutions, seeking to consolidate sustainable objectives; incorporating the capacities of quality human capital to face constant change. This leads to visualizing results aligned with a set of strategic purposes as well as effective practices, with which it is possible to optimize the incorporation of technological improvements, develop the management of human talent, encourage innovation and thereby promote the transformation towards an organizational design. cash; where the generation of value is determined as an element spread throughout the organizational architecture.

Keywords: Capacity, Cohesive, Dynamics, Teams.

Introducción

En cada una de las fases de la humanidad, el hombre ha planificado implementado y perfeccionado un conjunto de capacidades; lo cual ha permitido el intercambio de ideas u opiniones que conllevan a la interacción en armonía para lograr ejecutar acciones en beneficio propio o de un colectivo específico. Sin la posibilidad de fomentar gestiones, el avance de la actividad humana así como los equipos organizacionales, no hubiese sido posible en ningún ámbito.

De allí parte, que dentro de las relaciones e interacciones diarias en las cuales cada individuo se sumerge día a día en los diversos escenarios donde se desempeña en el ámbito de interacción social; el desarrollo de la interacción humana juega un papel trascendental como medio de entendimiento, consenso y acuerdo. Se puede entonces entrever, como un elemento esencial para el óptimo desarrollo individual y empresarial.

A partir del planteamiento anterior, el desarrollo de las capacidades específicamente las dinámicas se conciben como la diversidad de procesos de interacción con base en las estructuras, habilidades, procedimientos y disciplinas que permiten detectar para capturar el conjunto de oportunidades en el entorno. Su ejercicio permite a los individuos dentro de las organizaciones crear, implementar y proteger el conjunto de activos intangibles, los cuales permiten un rendimiento superior.

Lo anteriormente expuesto, se orienta a adoptar un conjunto de acciones para lograr modelos de acción, con base a conformar actividades para optimizar el rendimiento. Es decir, se proyectan un conjunto de operaciones consideradas múltiples y no todas se encuentran en el campo de la gerencia; algunas de ellas se explican desde la perspectiva del comportamiento psicológico de los individuos.

La interacción de los individuos en la sociedad, no debe verse como un elemento estático, todo lo contrario se va transformando con base a las acciones ejecutadas en un determinado periodo histórico; siendo esto la base para desarrollar la sociedad evolucionada, control y optimización de los procesos.

Para Carattoli (2013), la sociedad del conocimiento se relaciona con los conocimientos aplicativos, es decir, el capital humano pensante; donde el discernimiento genera riqueza a una nación así como las instituciones, organizaciones y sociedad que la conforman; donde la posibilidad de producir comprensión se ejecuta con la finalidad de generar la innovación para competir en un mercado global.

El conocimiento, creatividad e innovación, como capacidades se determinan como prioridades para ser competitivos; en el actual marco social, la transformación que deben emprender los individuos así como las empresas para poder participar en la economía se basa en el desarrollo de productos así como la prestación de servicios con calidad en forma competitiva.

Con base al escenario anterior, se deben desarrollar y/o mantener ventajas competitivas para tener mayor éxito que sus pares. A partir del escenario del pensamiento estratégico, se considera fundamental conocer como es el desarrollo de la formulación, implementación y evaluación de estrategias; pues se centra en salvaguardar la ventaja competitiva existente para construir nuevas; en regímenes de rápido cambio con base a la innovación.

El argumento anterior, permite acotar, en todo tipo de actividad realizada por el hombre, se hace necesaria la presencia de las capacidades dinámicas, las cuales según Pavlou y Sawy (2012), se relaciona con la teoría de recursos y capacidades, es una extensión a la explicación de la obtención de ventajas competitivas. Donde lo dinámico, se relaciona con renovar para reconfigurar los recursos, de forma tal que el negocio para se orienta en forma asertiva en entornos cambiantes.

En el marco de los mercados actuales, el dinamismo incrementa la complejidad de las empresas para competir, la perspectiva de las capacidades dinámicas se constituye en un mecanismo de argumentaciones, donde el contenido así como su configuración depende en mayor medida de las empresas para identificar las transformaciones del entorno y adaptarse a las nuevas condiciones que de este se derivan.

Las capacidades dinámicas, se visualizan como la habilidad de configurar para construir competencias internas/externas direccionadas a los

cambios ambientales. Conforme a la problemática de gestionar los cambios en los mercados, para proyectar un mejor rendimiento/gestión del conocimiento; implementar la innovación en los diferentes procesos para optimizar las operaciones. La importancia, se refleja en la necesidad de generar y mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En el escenario latinoamericano, el entorno organizacional se encuentra orientado al desarrollo de su principal activo intangible, el capital humano; con base al fomento de habilidades, procesos y rutinas que le permitan construir, utilizar e integrar sus recursos para satisfacer las necesidades de su entorno; el cual es ampliamente dinámico como cambiante. El desarrollo de la pandemia del Covid-19, consolidó la aplicación de modelos basados en estrategias integradores para el desarrollo del capital humano. Ante lo cual, el impulso de las capacidades dinámicas aborda la posibilidad no solo adaptarse, sino reconfigurar su entorno, fomentar ventajas competitivas, vincular la innovación, aprendizaje y competitividad.

Desarrollar el capital humano con evidencia de ventajas competitivas se convierte en una preocupación constante de las empresas a nivel mundial; donde las transformaciones continuas en los mercados se orientan a incrementar la complejidad por mantenerse en ellos. Donde, el entorno dinámico del contexto organizacional determina exigencias, las cuales conviene ser abordadas con rapidez y flexibilidad. Bajo el enfoque de las fuerzas competitivas, la explicación de un mejor desempeño de las empresas está relacionada a la existencia de una estructura de mercado caracterizada por cinco fuerzas, las mismas que determinan su atractivo en el mercado actual.

Es así como la formulación de estrategias, se basa en la exploración/selección de oportunidades así como de amenazas, para modificar procesos, recursos internos con características distintivas. Según la teoría de los recursos/capacidades, las empresas logran mejores resultados que sus competidores por su dotación de recursos internos identificados como estratégicos, y de capacidades consideradas como experiencias para fomentar nuevos recursos. Las capacidades en los directivos/líderes deben abarcar mejores procesos, conocimiento actualizado para fomentar la innovación para optimizar la ruta orientada a diseñar para ejecutar estrategias para alcanzar la efectividad.

En el escenario actual, las capacidades dinámicas se visualizan como el contenido de su capital humano al emplear activos intangibles, en pro de optimizar el rendimiento y la productividad individual. Su desarrollo integra la competencia individual, habilidades, conocimientos, experiencias, y aspiraciones. La incertidumbre se suma al conjunto de elementos que deben considerar para tomar decisiones. En la actualidad, las empresas acentúan sus ventajas competitivas sostenibles guiadas para gerenciar las capacidades en términos de conocimiento, información y procesos organizacionales.

Identificando las capacidades esenciales para obtener, interpretar información y procesarla con el fin de desarrollar nuevos productos, además de evaluar sus límites técnicos como: viabilidad económica y posibilidad de fabricación. Al hilo de lo expuesto, las capacidades dinámicas, conducen a incrementar el valor de las organizaciones para mejorar su posicionamiento.

En este sentido, las capacidades dinámicas se visualizan como un aprendizaje continuo articulado a la identificación de cambios y la necesidad de adecuaciones de la estrategia empresarial, la enseñanza colectiva es lo que representa mayor relevancia para desarrollar las capacidades dinámicas en sus operaciones.

Las organizaciones independientemente de su origen, tamaño y capital, afrontan mercados altamente competitivos donde son visibles los cambios desarrollados para competir. De allí que la utilidad de las capacidades dinámicas, se reflejan como el contenido para utilizar el aprendizaje como un flujo para actualizar las habilidades/competencias internas en una reconstrucción continua a lo largo de la vida empresarial. Por consiguiente, su efectivo ejercicio permite abordar nuevos mercados, y reducir la probabilidad de efectos negativos de las amenazas a nivel empresarial e incrementar las posibilidades de aprender/adoptar las enseñanzas de los nuevos mercados.

En relación a los equipos cohesionados, los líderes de hoy en día toman sus propias decisiones con relativa participación de los miembros del componente intelectual, trayendo como consecuencia posibles desacuerdos entre los mismos. El consenso se concibe como un proceso interesante para la toma de decisiones colectivas, por ello, es importante que todos los integrantes se sientan considerados; de esta manera se incentivan al óptimo desarrollo de sus funciones.

El planteamiento anterior, se considera una concepción humanista, orientada a motivar a los gerentes/líderes sobre las ventajas que se tienen al descubrir las potenciales habilidades y creatividad de sus colaboradores dentro de un clima de motivación, efectiva comunicación, así como también la toma de decisiones, la cual propicie desarrollos dentro de los equipos cohesionados en las organizaciones.

En efecto, Newman (2012), plantea, los equipos cohesionados con base a características relacionadas con ser autodirigidos, autoadministrados e independientes, se trata de tropas de trabajo naturales a los cuales se les brinda autonomía considerable, de los cuales se pide a cambio controlar su propio comportamiento, generando resultados significativos. Tienen un amplio grado de autonomía y libertad, además de la capacidad para actuar como si se tratara de gerentes. Es habitual que sus miembros aprendan una amplia gama de habilidades pertinentes, práctica llamada habilidades múltiples desarrolladas.

Por consiguiente, los integrantes de los equipos cohesionados, poseen la flexibilidad suficiente para pasar de un área a otra, dependiendo; desarrollan la toma de decisiones en forma conjuntas sobre programas de

trabajo, necesidades de recursos y asignación de tareas. Dedicando tiempo a las reuniones para asumir progresivamente tareas orientadas a fortalecer la gestión individual y organizacional.

Con base al planteamiento, el rendimiento del capital humano al ejecutar las capacidades dinámicas y fomentar equipos cohesionados, se debe centrar en fomentar el compañerismo, desarrollo de objetivos y compromiso. Asumiendo riesgos al tomar decisiones, para promulgar la proactividad. Como consecuencia, se necesita aplicar la innovación disruptiva para aprovechar fortalezas así como las perspectivas de sus integrantes.

Según el Project Management Institute (2018), uno de los principales desafíos que presentan los actuales directores, gerentes/líderes es la conformación de equipos cohesionados. Para poder construirlos, debe existir un ambiente de confianza, liderazgo y efectiva comunicación entre los miembros. Es necesario mejorar los atributos dinámicos, pues las personas participarán en la negociación/discusión de estrategias, para llegar a los más óptimos niveles de ejecución.

En palabras de Manzanilla (2013), lo difícil es encontrar personas que se sientan parte de un equipo en su trabajo u ocupación. Es interesante ver a los gerentes/líderes hablar de su gente como su equipo pero en la mayoría de los casos no se siente parte de un equipo. Normalmente se sienten como empleados. Las organizaciones han logrado capitalizar talento humano, fomentando la participación en los equipos para lograr mejores resultados, utilizando la menor cantidad de recursos, es decir, son organizaciones eficientes y de alto rendimiento.

Resulta interesante analizar las maneras por medio de las cuales las organizaciones puedan adaptarse a nuevas situaciones. Según Lopera y Bernal (2018), las entidades son vulnerables a cambios tanto internos como externos: internamente la falta de arraigo de los empleados expone a las empresas a la reducción en la calidad de servicio; mientras que externamente se relaciona con la competitividad así como reducida capacidad de producción.

Consecuentemente, se pone en riesgo la imagen de la empresa, se incurre en sobrecostos o desperdicios, gastos de formación por la rotación alta del personal e incremento en las quejas. Siendo necesario romper las barreras para formar equipos cohesionados: siendo estas autoritarismo, resistencia al cambio y desunión en los equipos.

Algunas veces la efectividad se puede lograr sólo a través de cambios significativos en toda la organización; el desarrollo organizacional según Gibson (2013), es el proceso de preparación y administración para el cambio organizacional. El mismo es el intento planificado por la administración para mejorar por completo la efectividad de los individuos, los grupos y la organización, a través de la alteración de la estructura, el comportamiento y los procesos. Si el cambio se aplica en forma correcta, individuos/grupos deberán dirigirse hacia un rendimiento más efectivo.

En relación a lo mencionado anteriormente, los equipos cohesionados son grupos de personas con la claridad perfecta en el qué, el por qué, y el cómo, las cuales tienen una fuerte predisposición a la ejecución, en tal forma que éstas puedan adaptarse efectivamente al cambio y los elementos intervinientes.

Según Lopera y Bernal (2018), los expertos en comportamiento humano, han diseñado una manera de abocar los conflictos individuales y grupales mediante la propuesta de la confrontación productiva; gracias a unas simples reglas entre las partes en una pareja, en un grupo con problemas e incluso en dos organizaciones en disputa, se sirve de ellas para compartir los problemas del equipo en un clima creado a propósito para estimular un debate positivo, basado en soluciones prácticas y no en remembranzas de tipo personal.

Entre algunos beneficios de estos equipos están; las mejoras en la eficiencia /servicio al cliente. La toma de decisiones se lleva a las líneas de frente, lo cual significa que se puede aprender más acerca de la producción y el negocio en general. Estos equipos se manejan solos, arreglan problemas de trabajo, fijan cuotas de productividad, piden equipo, suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con clientes y equipos organizacionales.

Por lo antes mencionado, los equipos cohesionados tienen un liderazgo distributivo, en el cual el rol de líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones. Cabe agregar que, los constantes cambios en el medio laboral traen como consecuencia reconocer lo importante de la evaluación del rendimiento y el producto de un empleado o un equipo de trabajo, a través de ello se determinaría la fuerza laboral de una organización en relación a su productividad y competitividad.

En tal sentido, la administración del talento humano es cada vez más importante para las organizaciones cualquiera sea su tipo y actividad. El ambiente competitivo actual, está generando en las empresas, el descubrir la forma de cómo se combinan las partes, lo cual marcaría la diferencia y genera sinergia.

Fundamentación teórica

Capacidades dinámicas

Iniciando con los autores Bonet y González (2021), quienes suponen que los recursos/capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones por una movilidad imperfecta. El conocimiento así como el aprendizaje organizacional se desenvuelven como la manera de acumular tecnología y competir de acuerdo a lo concebido, donde la interiorización y codificación de factores comunes.

En el mismo orden de ideas, para Acosta et al. (2018), se relaciona con las capacidades que favorecen la adaptación y desarrollo de las

empresas, responden a un determinado conjunto de criterios relacionados con valor y escasez, fruto de su heterogeneidad entre empresas en su imperfecta movilidad, al mismo tiempo son insustituibles, difíciles de imitar e intransferible.

Continuando con el planteamiento anterior, a la combinación de capacidades genera habilidades esenciales para conseguir una ventaja competitiva; lo cual se conoce como capacidad dinámica, las cuales son difíciles de replicar porque poseen componentes distintivos. En este sentido, presentan el mayor grado de combinación de conocimiento porque integran la organización; permitiendo su evolución en el tiempo, por la absorción, integración y reconfiguración de nuevo conocimiento de acuerdo con la dinámica del mercado.

Como punto de cierre, se presenta el criterio de los autores Muñoz y Reinel (2018), para quienes se conciben como las diversas habilidades, procesos, procedimientos, estructuras organizativas, reglas de decisión o disciplinas que permiten la detección/captura de las oportunidades. Su desarrollo permite crear, implementar y proteger el conjunto de activos intangibles, los cuales permiten obtener un planificado rendimiento.

Capacidad de absorción

En palabras de Toro (2019), es un concepto relacional que define la habilidad para identificar, asimilar, transformar y explotar conocimiento externo. Se trata de captar dos tipos de procesos relacionados: (a) interacciones de conocimiento internas a las empresas, cuyas prácticas/dinámicas se integran en la rutina organizacional (b) interacciones externas para captar conocimiento e integrarlo.

Señalan Acosta et al. (2018), hace referencia a la capacidad de una organización para reconocer, localizar y adquirir conocimiento crítico para su actividad de fuentes externas. Para su logro, se debe disponer de conocimientos previos básicos, así como de la noción organizacional para ser totalmente distinto para permitir una efectiva y creativa utilización del nuevo conocimiento por parte de la que lo recibe.

Por su parte López et al. (2018), lo define como la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar el conocimiento del entorno. Sirve para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla para aplicarla para fines comerciales en los procesos de innovación. Esta primera dimensión de identificación se corresponde con la noción de implicar un control y análisis continuo del entorno para detectar oportunidades y amenazas.

Capacidad de innovación

Respecto al tema, Acosta et al. (2018), la definen como la habilidad de la organización para el desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevos métodos de producción, identificación de nuevos mercados, el descubrimiento de fuentes de suministro así como formas organizativas,

alineadas con la orientación estratégica. En resumen, innovar enlaza los recursos y capacidades organizacionales en entornos de rápido cambio, donde se requiere avanzar para mantenerse activo.

En relación al planteamiento de López et al. (2018), implica el desarrollo de productos, así como la acción empresarial, y por lo tanto, las capacidades de innovación que ya están cubiertas por las contribuciones de las capacidades dinámicas. En contrario a esto, el término innovación es utilizado para describir la naturaleza de las capacidades de innovación, además de las capacidades adaptativas y de absorción, como las tres formas principales de capacidades existentes.

Planteamiento similar presenta Martelo (2017), refiriéndose a la capacidad de innovación, la cual no se puede definir claramente en un solo concepto. Pues implica rutinas para cambios o adaptaciones de orden superior. Al respecto, las capacidades dinámicas han cubierto la mayoría de los temas discutidos en la literatura de innovación, al menos en un nivel de análisis de gestión estratégica. Su descubrimiento da origen a los procesos de desarrollo de productos, además de la toma de decisiones estratégicas e integración de recursos. y las adquisiciones.

Capacidad de aprendizaje

El criterio de Rajadell (2019), señala que el aprendizaje es la agilidad, voluntad o capacidad de una persona para aprender de la experiencia y luego aplicar estas lecciones/conocimientos para tener éxito en las nuevas situaciones. Se centra en aprender la experiencia y luego aplicarla en situaciones laborales.

Señalan Acosta et al. (2018), es la habilidad organizacional para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, sobre la base de una cultura que lo facilite las condiciones para desarrollar nuevas potencialidades, diseñar nuevos productos/servicios, incrementar la oferta existente así como mejorar procesos orientados a la sostenibilidad y dependerá de la habilidad organizacional para reconocer/valorar el nuevo conocimiento externo e interno, asimilarlo y explotarlo con fines comerciales.

En el mismo orden de ideas, para López et al. (2018), son recursos para actuar de manera competente. Se basan en habilidades, conocimientos, experiencias que el capital humano emplea para afrontar situaciones. Suponen operaciones menores implicadas en las competencias consideradas menos complejas.

Capacidad de adaptación

El planteamiento de Robín (2021), lo determina como la facilidad que posee una organización para adaptarse lo antes posibles cambios en el entorno. La adaptación promueve cambio y flexibilidad. El arte de adaptarse a los cambios no tiene por qué ser traumático; es más, los beneficios pueden ser extraordinarios.

En referencia a los postulados de Acosta et al. (2018), es la habilidad organizacional para transformarse con la finalidad de analizar los cambios (pronosticados y no pronosticados) que se experimentan en un determinado contexto. Se centra en evaluar el modo bajo el cual la organización se comporta para sortear los elementos. Nacen de la necesidad de romper el equilibrio existente, para transformarlo en factores competitivos; ello implica tareas para minimizar la interacción de fuerzas.

A partir del planteamiento de López et al. (2018), se concibe como la habilidad organizacional para alterar la comprensión de las expectativas del mercado, aumenta como resultado del aumento de los límites de la empresa. Sin embargo, la mayor comprensión y la exposición correspondiente a nuevas oportunidades empresariales es el antecedente crítico de las actividades empresariales tangibles.

Equipos cohesionados

Iniciando con los autores Fernández y Arboleda (2018), quienes lo definen como el conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de rendimiento por las cuales se responsabilizan mutuamente. Los cambios que enfrentan las empresas hoy en día son rápidos, continuos e impredecibles. Para sobrevivir a un mercado laboral tan competitivo se deben garantizar resultados excelentes en el menor tiempo con la mayor eficiencia.

Se crean para dar respuesta a la demanda de eficiencia en el actual mercado laboral marcada por los rápidos cambios tecnológicos y un ambiente de trabajo cada día más competitivo. La velocidad con cual las empresas tienen que reinventarse va en aumento. Por eso hoy día, se requieren equipos cohesionados cuyo rendimiento se refleje no solo en la productividad, sino en la capacidad de generar ambientes donde la eficiencia y el desarrollo del personal estén en armonía. En ellos se destaca la autonomía, rapidez, eficiencia y productividad en su rendimiento, manteniendo esas variables en equilibrio para el bienestar del equipo/empresa.

Técnicamente los equipos de cohesionados están capacitados para alcanzar los objetivos de la empresa con un alto rango de excelencia. Sus habilidades no solo destacan en el trabajo colectivo, también han desarrollado otras habilidades relacionadas con el compromiso y la responsabilidad autodirigida

Plantean Vassolo y Silvestri (2012), son equipos del siguiente nivel y establecen entre los beneficios la inclusión de todas las ideas y los procesos motivacionales de cada uno de los participantes del equipo, la optimización de los tiempos de cada uno, evidenciando resultados, productividad y satisfacción del equipo.

Mientras que para Clavel y Callejas (2018), requieren de personas con altos niveles de efectividad, no será el agregado aritmético de las competencias de sus miembros estableciendo el nivel de rendimiento; las

sinergias serán configuradas entre los miembros y el nivel estaría definido por las mismas, el grado de especialización en las tareas, la confianza con la cual se logre construir entre los sujetos, habilidades del grupo en torno a la motivación y la comunicación efectiva.

Atributos de los equipos cohesionados

En primer orden, Fernández y Arboleda (2018), propone atributos relacionados con el mejor rendimiento, los cuales son: alentar a los miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otros. Entre los comportamientos los cuales bloquean el trabajo en equipo y que, por tanto, deben evitarse se encuentran: comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar las discusiones, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, entre otros.

En el mismo orden de ideas, Vassolo y Silvestri (2012), explican los trabajos más consistentes que pueden consultarse respecto a los atributos de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo considerado ocho atributos del equipo cohesionados. Se presentan los siguientes: a) liderazgo participativo b) responsabilidad compartida c) comunidad de propósitos d) buena comunicación e) concentración en la tarea f) talentos creativos g) respuesta rápida, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Así mismo; Clavel y Callejas (2018), plantean estos atributos de la siguiente manera: participación cuando todos los miembros se comprometen con el empoderamiento para la ayuda; responsabilidad, claridad, interacción, flexibilidad, focalización y creatividad al desarrollar las funciones laborales asignadas.

Características de los equipos cohesionados

En palabras de Torres (2020), los equipos cohesionados, consiguen realizar sus tareas aprendiendo a resolver problemas y disfrutando las relaciones personales, presentan características medulares relacionadas con el liderazgo, racionamiento, autodescubrimiento, desaprendizaje/aprendizaje y fomento de motivación.

De acuerdo con Fernández y Arboleda (2018), las características de un equipo cohesionados se basan en la determinación de: propósito claro, participación, desacuerdo civilizado, liderazgo compartido, claridad en los papeles, claridad en las asignaciones de trabajo y autoevaluación; todas en función de optimizar el rendimiento de los individuos.

Mientras que Clavel y Callejas (2018), un equipo es un conjunto de personas en las cuales se confía al generar cooperación de grupo para experimentar el mayor éxito posible y alcanzar sus metas. Pero los

cohesionados se orientan a compartir las ideas para mejorar sus procesos de trabajo, desarrollar respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo, promover el respeto entre sus miembros, participar en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes e iniciar acciones comunes para lograr un rendimiento superior.

Métodos

En relación a la perspectiva metodológica, el artículo se desarrolló en relación a la investigación documental. Para Arias (2016), “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en todo investigación, el propósito es el aporte de nuevos conocimientos”. p.27

Para Palella y Martins (2017), “la investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales”. p.84. En palabras de Bernal et al. (2014), se caracteriza por analizar un fenómeno de estudio recabando información a través de fuentes fidedignas de información (bibliográficas, hemerográfica, archivo), con la finalidad de aumentar la confiabilidad/certeza de la información, así como generar teorías y conocimientos. Las etapas que componen el proceso de investigación documental son: elección del tema, la delimitación de objetivos, localización de información, redacción y presentación del informe final.

Reflexiones Finales

El entorno organizacional actual se encuentra afectado por la pandemia del Covid-19, razón por la cual para su recuperación se requiere la presencia, desarrollo y participación del principal activo intangible: el capital humano.

A partir de la referencia anterior, se proyecta el papel estratégico que juega el capital humano en el proceso de creación de valor de las organizaciones, al tiempo que los cambios del entorno, están obligando a transformar la realidad empresarial, poniendo de relieve la importancia de la gestión del talento humano, como la fuente principal de adaptación al entorno, desarrollo del ser humano profesional y la conformación de equipos cohesionados.

La forma como cada organización asume los elementos anteriormente mencionados, depende de la rapidez de adaptación, generación de ideas novedosas y el desarrollo de nuevas rutinas organizacionales que propicien nuevos procesos para responder a la turbulencia de ese entorno; es decir, el fomento y divulgación de las capacidades dinámicas.

En un mundo donde los mercados, productos, tecnología, competidores cambian de manera vertiginosa, incorporar y desarrollar las capacidades dinámicas en el personal dentro de las organizaciones se

determina como un elemento clave de su éxito. Por tanto, los procesos mediante los cuales se crea y se gestiona el conocimiento se constituyen en una efectiva ventaja competitiva sostenible.

Los factores que inciden en la dinámica de las organizaciones son las personas que se desarrollan dentro de ella; razón por la cual la innovación, dinamismo y actualización del conocimiento se establece como un elemento medular en los equipos de trabajo. Siendo esto, un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna.

La capacidad de obtener conocimiento puede ser considerada la medular ventaja competitiva sostenible en las organizaciones; siendo esta actividad deriva de la adquisición, desarrollo, transferencia y obtención de nuevos conocimientos; los cuales deben ser materializados en la generación de innovaciones, como resultados superiores que permitan a una entidad mejorar su posición competitiva. En este proceso, las capacidades dinámicas en los equipos cohesionados, juegan un papel muy importante, porque permiten explotar las oportunidades que ofrece el entorno, mediante la creación de productos nuevos o mejorados.

El fundamento de las capacidades dinámicas se encuentra en el enfoque de recursos y como los garantes de los procesos se apalancan en ellos; donde uno de los más importantes es la determinación de aceptación e incorporación de la gerencia. Aunado a ello, se encuentran las capacidades, las cuales se pueden concebir como la construcción de la sabiduría colectiva en cualquier organización, se originan en el tiempo; a través de interacciones entre gerentes, líderes y colaboradores; todos con la convicción de la cohesión en su actuación para conformar unidades integrales y solidas: capaces de afrontar la vulnerabilidad del entorno.

Referencias

- Acosta, J., Garzón, M., Hernández, K., Olivero, E., Mendoza, J., Díaz, R., Polo A., Montaña, A. y Chivetta L. (2018). *Las Capacidades Dinámicas*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. 7ma. Edición. Editorial Episteme.
- Bernal, C., Correa, A., Pineda, M., Lemus, F., Fonseca, M., y Muñoz, C. (2014). *Fundamentos de Investigación*. Pearson Ediciones.
- Bonet, L. y Gonzalez, F. (2021). *La Innovación en la Gestión de la Cultura*. 2da. Edición. Ediciones Universidad de Barcelona.
- Carattoli, P. (2013). *Las Organizaciones y la Sociedad del Conocimiento*. Ediciones Iguazu.
- Clavel, M. y Callejas, C. (2018). *Liderando retos: estrategias para afrontar conflictos*. Ediciones Gestión 2000.
- Fernández, S. y Arboleda. C. (2018). *Los Equipos de Alto Desempeño en la Gestión*. Ediciones Colombia.
- Gibson, T. (2013). *Gestionando el Cambio*. Ediciones Iguazu.
- Institute, P. M. (2018). *Gestión de Proyectos*. Ediciones Ibiza.

- Lopera, S. y Bernal, A. (2018). *Gestión en las Organizaciones*. Sol de México.
- López, A., Pasamar S. y Cabrera R. (2018). *Fundamentos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Editorial UOC
- Manzanilla, A. (2013). *Gerenciando en la Complejidad de las Organizaciones*. Ediciones Azteca.
- Martelo, S. (2017). *Análisis de la creación de valor: un enfoque de capacidades*. 2da. Edición. Ediciones ESIC.
- Muñoz, B. y Reniel, P. (2018). *El sentido de la competitividad: Episteme y perspectivas*. . Ediciones Editorial Universidad del Cauca.
- Newman, F. (2012). *Administración*. Ediciones Norte.
- Palella, S., y Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3ra. Edición. Fondo Editorial UPEL.
- Pavlou, P. y Sawy. C. (2011). *Gestión del Capital Humano*. Ediciones Arizona.
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad, emprendimiento y mejora continua*. 3ra. Edición. Editorial Reverté.
- Robín, D. (2021). *Cambio Organizacional*. Ediciones Independently Published.
- Toro, L. (2019). *Gestión de la Diversidad en el Pensamiento y su Impacto en las Organizaciones*. Ediciones Nueva Granada.
- Torres, L. (2020). *Administración I*. Ediciones Vlik.
- Vassollo, R. y Silvestri, K. (2012). *Dirección de Estratégica en Países Emergentes*. Ediciones Management.