

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



**AUTONOMÍA EN UN EQUIPO DE TRABAJO COMO ESTRATEGIA CORPORATIVA
PARA LA OBTENCIÓN DE OBJETIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN**

AUTOR: VIVIANA MARÍA QUIÑONES PACHECO

TRABAJO DE GRADO

PRESENTADO A: JACKSON PAUL PEREIRA SILVA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

BOGOTÁ, MAYO DE 2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	5
ANTECEDENTES	5
JUSTIFICACION	7
OBJETIVOS	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
MARCO TEORICO.....	9
Teoría de las necesidades de McClelland	9
Teoría de Víctor Vroom	9
ESTILOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	14
Liderazgo Autocrático.....	15
Liderazgo Burocrático.....	15
Liderazgo Carismático	15
Liderazgo Participativo o Democrático.....	16
Liderazgo Laissez-Faire	16
Liderazgo Orientado A Las Personas.....	16
Liderazgo Natural.....	17
Liderazgo Orientado A La Tarea	17
Liderazgo Transaccional	17
Liderazgo Transformacional	17
BENEFICIOS QUE OBTIENEN LAS ORGANIZACIONES AL APLICAR UN ESTILO DE LIDERAZGO.....	18
LA AUTONOMIA COMO FORMA DE MOTIVACION EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO	19
¿CÓMO ESTABLECER LA AUTONOMÍA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE FORMA CORRECTA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?	21
CONCLUSIONES	23
BIBLIOGRAFÍA	24

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Conceptos de Liderazgo.....	12
Figura 1. Estilos de Liderazgo.	14
Figura 2. Formas de Motivación.	20

AUTONOMIA EN UN EQUIPO DE TRABAJO COMO ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA OBTENCION DE OBJETIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN

RESUMEN

La presente investigación evalúa la autonomía como forma de motivación en los equipos de trabajo y como este factor contribuye al logro de los objetivos propuestos por las organizaciones, a lo largo de la investigación se identifican los diferentes tipos de motivación que existen, estilos de liderazgo, características y beneficios que aportan a los procesos si se aplican de forma correcta, además, algunos de los pasos que se deben seguir para llevar a cabo una delegación correcta mitigando inconvenientes a mediano o largo plazo.

Se evidencia a lo largo de este estudio que la autonomía es una parte importante en el desarrollo personal y profesional de las personas como colaboradores de los procesos, donde se obtiene como consecuencia el mejoramiento de la motivación alcanzando mejores resultados en el cumplimiento de metas propuestas por la organización.

Es importante para el logro de estos objetivos, que el líder de los procesos brinde la autonomía de forma acertada, se debe tener una visión clara para guiar de forma correcta a su equipo de trabajo y contar con las cualidades que se necesitan para llevar a cabo esta función, de esta forma se verán por medio del monitoreo y control de las actividades los beneficios que se pueden alcanzar para el logro de los objetivos propuestos en la organización.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas se ven enfrentadas a múltiples situaciones y condiciones económicas, tecnológicas, políticas y culturales a escala mundial y con una competencia cada vez más fuerte y exigente, por este motivo los líderes han tenido que encontrar múltiples formas de motivar a sus equipos para lograr los objetivos propuestos en cada una de sus compañías, una de las formas de motivar y del mismo modo dar tiempo a su líder para hacerse cargo de otras actividades es dando autonomía a su personal, confiar en sus capacidades y llevar el respectivo seguimiento y control de las actividades.

Los líderes en medio de su agenda y sus numerosas funciones tienden a empoderarse de la mayoría de tareas de su área, descuidando su función principal como dirigentes que es estar concentrados en el plano estratégico de la empresa tomando decisiones y no asumiendo trabajos que pueden asignarse al equipo de trabajo (Abril Bolaños, 2014)

De acuerdo a lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Delegar y brindar autonomía a un equipo de trabajo es una forma de motivación para lograr los objetivos de una organización?

ANTECEDENTES

Luego de realizar la revisión de varias investigaciones basadas en teorías de trabajo en equipo y conceptos acerca de la motivación y autonomía de los equipos de trabajo como estrategia para el cumplimiento de objetivos en las organizaciones, se identifican varias situaciones que demuestran que incentivar a los grupos de trabajo logra evitar el agotamiento laboral, según el estudio realizado por estudiantes de la Universidad de Buenos Aires acerca de “La inteligencia emocional en los equipos de trabajo” en el que señalan que una de las seis maneras por las que la organización desmoraliza y desmotiva a sus empleados es la falta de autonomía:

Falta de autonomía. Ser responsable de la tarea, pero con escaso poder de decisión sobre cómo realizarla. El mensaje emocional que reciben los trabajadores es que la compañía

no respeta su criterio ni su habilidad innata y el resultado neto de estas malas prácticas empresariales es fomentar el agotamiento crónico, el cinismo y una pérdida de motivación, entusiasmo y productividad (Cillereuelo, y otros, S.F).

Por otra parte, el implantar esta metodología como estrategia para que las organizaciones cumplan sus metas y sus equipos se sientan motivados, hace que existan unas condiciones que cumplir, como lo indica el siguiente investigador:

El compromiso auto-generado tanto de los directivos como del personal, debe ser un valor (y no un estilo) y por ende debe definir la configuración del sistema de trabajo. A su vez se produce una demanda de perfiles más exigentes, una menor supervisión y una orientación hacia los resultados. Debe estar sustentado en una coordinación horizontal y en la creación de vínculos de confianza entre niveles. En síntesis, estamos hablando de una empresa que aprende. A partir de todo lo expuesto, considero apropiado reformular la hipótesis defendida: Los sistemas de Trabajo en Equipo y Autonomía son plausibles de instaurar dentro de las empresas a partir de una combinación equilibrada de Autonomía y control y de una actitud hacia el aprendizaje continuo (Montini, 2009)

Según los estudios existen muchas razones por las que dar autonomía a un equipo de trabajo sin duda alguna es una buena estrategia y herramienta de motivación, pero que por sí sola es incapaz de lograr un efecto positivo en la organización ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada y dar confianza a los equipos; involucra también grandes esfuerzos por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva cultura organizacional.

JUSTIFICACION

El propósito de este trabajo es dar a conocer los beneficios que se pueden obtener en el momento de brindar autonomía a un equipo de trabajo, mostrar que en el momento de dar facultades de responsabilidad, compromiso y decisión a los integrantes del equipo es un sistema que podrá contribuir al crecimiento de las organizaciones

El tener un buen ambiente y un agradable clima organizacional dentro de las empresas impulsa a obtener equipos más unidos y clientes satisfechos, es por este motivo por el que es importante que todas las organizaciones cuenten con estrategias de motivación donde brinden a sus empleados el clima laboral adecuado para desarrollarse profesional y personalmente. Es allí donde surge la siguiente pregunta ¿Cómo lograr motivar efectivamente? Una de las estrategias para realizarlo es brindando autonomía, ya que al delegar de forma eficaz genera confianza en los equipos de trabajo, siendo esta una fuente muy importante de motivación y logro de objetivos. (Editor CEOE Formación, 2015)

Así mismo, se pretende dar a conocer los beneficios que generaría para las organizaciones la aplicación de un modelo de liderazgo, donde el delegar y brindar autonomía a un equipo de trabajo como estrategia corporativa forjará el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización.

Actualmente los líderes se ven enfrentados a realizar demasiadas tareas las cuales deben cumplir a cabalidad y de forma correcta, esto hace que deban delegar y dar autonomía a sus equipos con el fin de cumplir sus objetivos en conjunto, en ese momento es cuando se dan cuenta que no poseen el suficiente tiempo y no es posible estar al tanto de todo, como lo indica el siguiente autor en su artículo ‘How Office Control Freaks Can Learn to Let Go’ para la revista *Harvard Business Review*:

Muchos profesionales altamente cualificados sufren una batalla interna que hace estragos cuando ascienden desde puestos en los que prosperaron como contribuyentes individuales, a puestos que les obligan a que el trabajo realizado dependa de otros. Por un

lado, se enorgullecen de saber más que nadie sobre su área y tienen mucha confianza en sus capacidades para hacer un trabajo excepcional. Por otro, el alcance de sus nuevas responsabilidades hace que ya no sea posible mantenerse al tanto de todos los detalles (Saunders, 2013)

Sin embargo al dar autonomía a su equipo de trabajo, realizando los controles necesarios, dará como resultado una alta motivación de las personas generando autosuficiencia y aporte al proceso, destacando sus habilidades obteniendo el cumplimiento de los objetivos indicados por su líder, dando el tiempo a este para realizar otras actividades que exige su trabajo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la autonomía en un equipo de trabajo como estrategia corporativa para la obtención de objetivos en una organización

Objetivos Específicos

- Determinar los beneficios que generaría para las organizaciones la aplicación de un modelo de liderazgo, brindando autonomía y motivación a los equipos de trabajo.
- Describir la autonomía como estrategia corporativa para la obtención de objetivos en una organización.
- Evaluar la autonomía en los equipos de trabajo en contraste con la obtención de logros para las empresas.

MARCO TEORICO

Definir el termino motivación se podría precisar como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo es decir, “los factores o determinantes internos que incitan a una acción” (Pinillos, 1977, pág. 503)

De esta manera se realizará la revisión de dos de las teorías contemporáneas existentes ya que corresponden también a elementos que pueden motivar a los empleados:

Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland orienta su teoría en tres necesidades (Robbins, 2004):

- Necesidades de Logro (nLog): Algunas personas desean tener éxito en su vida, deseo de salir adelante y cumplir sus metas personales, sobresalir y día a día trabajan por realizarse como persona.
- Necesidad de Poder (nPod): Es la necesidad de algunas personas de ejercer influencia y tener control sobre los demás, desean tener prestigio y se interesan más por su posición que por el mismo desempeño.
- Necesidad de Afiliación (nAfi): Las personas desean y realizan grandes esfuerzos para hacer amigos, quieren relaciones donde exista la comprensión y cooperación, no pretenden tener situaciones de competencia.

Teoría de Víctor Vroom

La Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom, es una de las ilustraciones sobre la motivación que más se acepta actualmente, ya que en esta se indica que las personas actúan de cierta forma dependiendo de las expectativas que tengan sobre alguna situación que a la misma

persona le resulte atractiva; es decir que un empleado se sentirá con mayor motivación y realizará un mayor esfuerzo, si con esto cree que será reconocido por la empresa y obtendrá reconocimientos, los cuales satisfacen algunas de sus metas como individuo, es así como en su explicación propone tres tipologías de relaciones. (Robbins, 2004)

- Relación de esfuerzo y desempeño: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación de Desempeño Recompensa: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
- Relación de recompensa y metas personales: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

“La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa y, recompensa y satisfacción de la metas individuales”. (Robbins, 2004)

Ahora bien, al tener el concepto de motivación, es importante pensar si el dar autonomía es una forma de motivación, por este motivo se realizará la revisión de algunas posturas dadas por autores en las cuales se definirá el término autonomía para llegar a un concepto más acertado del trabajo actual.

El término de autonomía se puede concebir desde distintas posturas, dentro de las cuales se pueden destacar las siguientes: para Daniel Pink, especialista en dinámicas de trabajo, explica por qué hay que dar autonomía y cómo ponerla en práctica en un equipo de trabajo y lo define de la siguiente forma:

Es tener control y dominio sobre las decisiones y hacernos responsables de las consecuencias. Los equipos de trabajo deben resultar en una suma de voluntades que operan para conseguir las mismas metas. Por lo tanto, cada uno de los que conforman el grupo debe querer pertenecer a él (Suarez & Landa, 2011)

Este especialista indica en su libro “Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us” habla sobre la importancia y los beneficios de la autonomía en el trabajo y revela que en el momento de ayudar a crecer a los empleados de forma individual y en la medida que estos vayan alcanzando sus metas todo el ambiente laboral mejorará y se alcanzará mayor productividad en la organización.

Teniendo claro ya el término de motivación y autonomía se definirá y aclarará que es un equipo de trabajo. Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes.

Por este motivo se aclara inicialmente la diferencia entre el significado de grupo y equipo según las definiciones dadas en el diccionario:

- Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.
- Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Ahora bien según el concepto de diferentes autores se dará mayor claridad al concepto de equipo de trabajo, como por ejemplo, Reza Trosino indica en un artículo para la revista “Administrare hoy” que equipo de trabajo es un conjunto de personas altamente organizadas orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza. (Reza Trosino, 2003)

Otro concepto dado es: los equipos de trabajo son grupos formales constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo. (Robbins & Coulter, 2000)

Dando contexto a la base de esta investigación es importante señalar la importancia que tiene el liderazgo en el momento de aplicar la autonomía en los equipos de trabajo, ya que es un punto clave para la consecución de los objetivos en las organizaciones, porque al tener un buen líder se garantiza que el equipo de trabajo siempre esté alineado a los objetivos establecidos y sobretodo direccionados por el mismo camino en donde el líder los haya ubicado, por tal motivo, si el equipo de trabajo tiene un gran líder, los objetivos de las actividades y a donde se encamina el grupo siempre estará en pro de conseguirlos con eficiencia. De este modo y sabiendo la relevancia de lo que es el liderazgo, se dará paso a ver las definiciones dadas por algunos autores para dar claridad al concepto.

Tabla 1. Conceptos de Liderazgo

Autor	Definición
Idalberto Chiavenato (1993)	"La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"
John C. Maxwell	Establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.
John Kotter	"El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines"
Peter Senge	El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades

Fiedler	“El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos”.
Stoner	“Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.”
Daniel Gil’Adí	La capacidad de ejercer el liderazgo no es una aptitud con la que se nace, sino que es una cualidad que se crea con la práctica por la posibilidad de introducir cambios. Es por ello que opina que las características básicas que permiten identificar a un líder, es la capacidad de una persona de transformar, innovar, crear, cuestionar, generar procesos e ideas diferentes. Este autor no limita el liderazgo solo a personas que se hayan nacido y desarrollado en un ambiente propicio con todas las condiciones óptimas para crear un líder, (dinero, estabilidad y estudios), si no que cualquier persona que pueda explotar cualidades y aptitudes que considera como básicas para un líder puede llegar a serlo.

Partiendo de los conceptos anteriores se puede definir liderazgo como: Proceso de influir sobre las personas que conforman un equipo de trabajo para que realicen las actividades y funciones de manera eficiente con voluntad propia y destacando sus propias habilidades para alcanzar las metas de la organización.

ESTILOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Los estilos de liderazgo comprenden no solo desde cómo se relacionan los líderes con las demás personas dentro de las organizaciones y fuera de ellas, si no también cómo se ven a sí mismos, como asumen su posición y si realmente son exitosos como líderes.

Es por este motivo por lo que se revisará los distintos estilos de liderazgo y las diferentes habilidades que deben tener los líderes para llevar a cabo su rol y manejarlo de la mejor manera para conseguir los objetivos propuestos.

Se presentará algunos de los estilos de liderazgo más estudiados y que se utilizan actualmente dentro de las organizaciones:

Figura 1. Estilos de Liderazgo.



Fuente: Elaboración Propia

Liderazgo Autocrático

El Liderazgo autocrático se puede entender en las empresas donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Las personas que conforman el equipo únicamente pueden dar pequeñas sugerencias sin importar si estas puedan traer beneficios a la organización y trae consigo la inconformidad de los miembros del equipo, motivo por el cual se da mucho la rotación de personal; sin embargo para algunas tareas no muy calificadas esto puede ser beneficioso ya que el control ejercido sobre las actividades es total y los líderes insisten en hacer todo por sí solos. Es decir, el trabajo guiado por un líder autocrático consiste en únicamente hacer lo que él dice.

Liderazgo Burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según la norma, se aferran al cumplimiento de las reglas rigurosamente y todo su equipo debe cumplir de la misma forma. Este estilo de liderazgo logra ser efectivo cuando las personas pueden estar expuestas a riesgos laborales por la actividad que realizan y de esta forma minimizan los peligros. Este estilo de liderazgo puede ser apropiado en actividades como trabajos con sustancias químicas, maquinaria o cuando se manejan grandes sumas de dinero.

Liderazgo Carismático

Estos líderes inspiran mucho entusiasmo a sus equipos de trabajo, ya que son enérgicos, carismáticos; sin embargo suelen confiar más en sí mismos que en los demás, lo que puede ocasionar problemas en las organizaciones ya que cuando falte el líder, sus trabajadores ya que puede colapsar el cumplimiento de objetivos de los proyectos que se estén realizando. Es decir, el éxito está ligado a la presencia de este líder ante su equipo de trabajo, ya que existe una fuerte conexión emocional entre el líder y sus colaboradores.

Liderazgo Participativo o Democrático

El líder democrático invita a los integrantes de su equipo a contribuir con el proceso de la toma de decisiones, escucha sus sugerencias, pero así mismo sabe que él toma la última decisión; este tipo de liderazgo motiva a los colaboradores ya que sienten control sobre su propio trabajo y contribuye al desarrollo de habilidades y mayor esfuerzo por parte de cada una de las personas que integran el equipo de trabajo, lo que genera a menudo un buen resultado en la consecución de objetivos propuestos. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

Liderazgo Laissez-Faire

Esta expresión francesa significa “dejarlo hacer” y describe a los líderes que dejan que los miembros de su equipo trabajen por su cuenta, este tipo de liderazgo puede resultar efectivo si el líder realiza un monitoreo de las actividades realizadas por cada uno de sus colaboradores y retroalimenta el trabajo con ellos. Normalmente el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

Un líder que “deja hacer” habitualmente:

- Ejerce poco control en sus colaboradores.
- Confiere a los colaboradores la responsabilidad de organizarse respecto a las tareas a realizar.
- Participa con su equipo únicamente cuando éste lo solicita.
- No actúa con mayor iniciativa.
- Adopta una actitud paternalista de carácter permisivo

Liderazgo Orientado A Las Personas

Los líderes en este estilo de liderazgo están orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y empodera a sus equipos de trabajo. Este

líder se preocupa por los demás y acomoda las necesidades de cada uno de sus miembros al proceso de trabajo. Se basa en la colaboración y confianza.

Liderazgo Natural

Este término describe al líder que no está reconocido y nombrado formalmente como líder. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Está basado en los principios naturales que hacen a una persona seguir a otra, no es un liderazgo impuesto, es un liderazgo de convicción.

Liderazgo Orientado A La Tarea

Los líderes orientados a la tarea, dirigen su interés únicamente en que el trabajo indicado se haya cumplido en su totalidad. Estos líderes no piensan mucho en el bienestar de su equipo, ni a motivarlo, aunque tienden a ser buenos en la definición de trabajos, planificar, organizar y controlar.

Liderazgo Transaccional

Este estilo de liderazgo los miembros del equipo de trabajo aceptan obedecer en todo a su líder a cambio del pago y el aceptar las tareas que su líder le indica.

Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo y es por esto que muchas empresas actualmente lo tienen en funcionamiento. Ellos inspiran y entusiasman a sus equipos permanentemente y se aseguran de que las tareas propuestas día a día se lleven a cabo de forma adecuada.

BENEFICIOS QUE OBTIENEN LAS ORGANIZACIONES AL APLICAR UN ESTILO DE LIDERAZGO

En este campo se describirán todos los beneficios que pueden obtener las empresas si escogen y aplican un estilo de liderazgo apropiado para aplicar en sus equipos de trabajo teniendo en cuenta el ámbito en que la empresa se desarrolla el cual tendrá un efecto claro tanto dentro como fuera de la organización, algunos de los muchos beneficios que se pueden obtener son los siguientes (Feelquality, 2015):

- Mejora el rendimiento empresarial
- Se consiguen los objetivos tanto a corto , mediano y largo plazo
- Mantiene a los equipos de trabajo contentos y motivados
- Se favorece el trabajo en equipo
- Aumentan las ventas de la empresa
- Se reduce el ausentismo laboral y genera un mejor clima en el trabajo
- Se mejora la empresa en general y su imagen interior y exterior
- Mejora la competitividad de la empresa
- Mejora la comunicación entre niveles de la organización
- Establece una clara visión del futuro de la organización a través de la definición de objetivos estratégicos a largo plazo
- Se fomenta la confianza en el personal de la organización, en sus capacidades y en sus posibilidades

Es importante tener presente que al obtener un buen liderazgo empresarial que planifique una estrategia adecuada, que sepa ponerla en práctica, que se adapte e involucre a todo el personal de la organización, se logrará que la empresa sea eficiente, competitiva e innovadora, gracias al esfuerzo de cada una de las personas que la componen. Este beneficio no solo favorece a la compañía, sino también a sus empleados, los cuales tendrán un mejor clima laboral, motivación diaria y explotarán todas sus habilidades favoreciendo así a la innovación y creatividad.

LA AUTONOMIA COMO FORMA DE MOTIVACION EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El dar autonomía a determinadas personas que se encuentran dentro de los equipos de trabajo, corresponde a generar un margen para que desarrollen las actividades que se les otorgan y que puedan tener dominio sobre esa tarea asignada, esta autonomía permite que las personas sientan confianza al realizar su trabajo y que realicen un esfuerzo mayor al desarrollarlas, debido a que amplían sus capacidades y representa un mayor reto personal en el momento que pueda surgir algún inconveniente y deberán buscar alternativas y formas de solución para la obtención de los mejores resultados y cumplir su objetivo.

Así mismo, se debe aclarar que dar autonomía no significa dar carta blanca para realizar las tareas, de igual forma se mantiene la responsabilidad final del líder del equipo. Por este motivo y para que esta estrategia funcione hay que establecer líneas de comunicación de carácter vertical y horizontal que permitan realizar un adecuado monitoreo y control de las labores realizadas por el equipo de trabajo.

Es importante que el líder del grupo entienda y sea asertivo en el momento de escoger el recurso al que se le va a asignar la tarea teniendo en cuenta los conocimientos, experiencia y confianza que exista entre el trabajador y su líder, ya que una autonomía mal asignada podría ocasionar consecuencias negativas para la organización, así mismo, si la asignación se realiza de manera correcta, se podrá permitir la consecución de importantes beneficios tanto para el proyecto asignado, el trabajador, su equipo de trabajo, su líder y en general para la organización.

La clave está en confiar en los colaboradores y recordar que están en la plena capacidad de desempeñar sus funciones y que por ello se decidió contratarlos. La idea sería entonces permitir que sus colaboradores tomen sus propias decisiones, delegarles las tareas para las que tienen mayor aptitud y confiar en que el trabajo será realizado eficientemente, siempre y cuando se esté desarrollando dentro de las reglas mínimas de funcionamiento y comportamiento de la organización. (Cristancho, 2015)

Es significativo resaltar que la autonomía no es la única forma de motivación a los empleados, existen diferentes condiciones que son importantes para mejorar el desempeño de los trabajadores, como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 2. Formas de Motivación.



Fuente: Elaboración Propia

¿CÓMO ESTABLECER LA AUTONOMÍA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE FORMA CORRECTA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?

Actualmente en las organizaciones el tiempo es muy corto, existen múltiples decisiones por tomar día a día e infinitas actividades por realizar; es por este motivo que los líderes deciden dar capacidad de acción a las personas que forman parte de sus equipos de trabajo, para de este modo liberar tiempo y crear una estructura que pueda funcionar de manera autónoma. Pero la pregunta que los líderes se realizan todo el tiempo y que es la base para que la estrategia funcione, es ¿Cómo hacerlo?, de qué forma se da la autonomía suficiente al equipo de trabajo de forma correcta sin que existan contratiempos o problemas en el momento de su ejecución?

En este estudio se explicarán las siete formas de aplicar de forma correcta la autonomía en los equipos de trabajo (Equipo Editorial Buenos Negocios, 2012):

1. **Asignar no sólo tareas, sino responsabilidades.** Normalmente se asignan a los empleados actividades o tareas concretas, sin embargo no se otorga su planificación o responsabilidad frente al resultado obtenido, es por esto que es importante dar una verdadera autonomía y hacerlos partícipes de todo el proceso y desarrollo del proceso.
2. **Buscar apoyo hacia los costados.** Habitualmente suele considerarse la delegación como un proceso vertical, en la que el líder asigna una parte de su trabajo o proyectos a un empleado; Sin embargo es importante delegar también tareas y decisiones a socios, asesores o proveedores, los cuales pueden también brindar soluciones más calificadas y en menor tiempo.
3. **Elegir en quién delegar.** Es importante en el momento de dar autonomía y delegar asegurarse que se da a la persona indicada, la cual debe cumplir con iniciativa, creatividad, experiencia, confianza entre otra muchas habilidades, por este motivo se debe promover estas características en las personas que trabajan junto a un líder.
4. **Capacitar.** Se debe realizar una capacitación continua por parte de la empresa, seleccionar empleados preparados para la toma de decisiones y desarrollo de las tareas,

con formación académica y por su puesto otorgar las herramientas suficientes para que cada persona se capacite a diario en su puesto de trabajo.

5. **Aceptar formas diferentes de hacer las cosas.** No todas las personas trabajan de la misma manera, es importante saber que no trabajar exactamente como lo quiere el líder, tendrán otros enfoques, manera de desarrollar las tareas y esto puede ser beneficioso, ya que pueden surgir nuevas ideas e impulsar la innovación.
6. **Entrenar y entrenarse.** El proceso de autonomía y delegación efectiva requiere práctica, tanto de quien concede poder, como de quien lo recibe. Comenzar por tareas básicas, operativas, interactuar para ir ajustando funciones e ir ampliando el campo en la medida en que aumenta la confianza es una forma de reforzar la preparación de ambas partes.
7. **Analizar la relación costo-beneficio en sentido amplio.** La delegación es esencial para que una empresa pueda crecer, desarrollando su actividad más allá de la supervisión directa de un líder. Ya que el decir “yo lo hago más rápido y mejor sin ayuda” puede ser lo más beneficioso en el corto plazo, pero pueden quebrantarse los resultados a mediano o largo plazo.

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo de éste trabajo, la autonomía es una forma de motivación que toma gran importancia, ya que los equipos de trabajo al sentirse motivados pueden desarrollar y explotar habilidades que no se habían imaginado, dedicar más tiempo y lograr tener un mejor desempeño en el ámbito laboral, desarrollando mayor responsabilidad al realizar sus tareas diarias. Así mismo, permitir que sus líderes puedan obtener el tiempo necesario para realizar sus actividades y toma de decisiones.

De igual forma, al obtener equipos de trabajo motivados, con autonomía siendo monitoreados y controlados por el líder, logran que tanto la organización como los empleados puedan fomentar un buen clima laboral, además de los múltiples beneficios que se pueden obtener al mejorar el rendimiento y alcanzar las metas propuestas.

Es vital la responsabilidad del líder al aplicar un estilo de liderazgo acorde a la empresa y equipo con que trabaja, debe realizar de forma adecuada la delegación de las actividades, teniendo en cuenta el tipo de tarea que se otorgará, la persona a quien se le concede y que ésta cumpla con los múltiples factores vistos dentro de este trabajo para que desarrollen de forma adecuada las actividades asignadas.

No hay que descuidar los otros tipos de motivación, estos son un complemento para lograr un mejor desarrollo de los equipos de trabajo y así lograr de forma adecuada un beneficio tanto organizacional como individual, con estos complementos se observó que las personas que conforman la organización tienen necesidad de obtención de logros, los cuales se verán reflejados en el trabajo al aumentar la motivación personal y recompensa que desean.

Es claro que para que las organizaciones obtengan los objetivos que se proponen deben contar con un personal idóneo, buenos líderes que encaminen el trabajo de sus equipos de forma adecuada, que exista un buen clima laboral y sobre todo que el personal se sienta motivado, ya que el éxito de una empresa dependerá principalmente de como trabaje su gente.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril Bolaños, C. J. (4 de Agosto de 2014). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle10654/12661>
- Cillereuelo, A., Grafigna, O., Rodriguez, G., Martinez, R., Tichauer, G., & Rodriguez, L. (S.F). *Inteligencia emocional en los equipos de trabajo*. Obtenido de [http://www.tochtli.fisica.uson.mx/.../La%20inteligencia%20emocional%](http://www.tochtli.fisica.uson.mx/.../La%20inteligencia%20emocional%20)
- Cristancho, F. (4 de Junio de 2015). *Acsendo*. Obtenido de <http://www.acsendo.com/es/blog/autonomia-y-transparencia-claves-para-la-motivacion-laboral/>
- Editor CEOE Formación. (5 de Agosto de 2015). *Cómo y por qué fomentar un buen clima laboral*. Obtenido de <http://www.ceoeformacion.es/como-y-por-que-fomentar-un-buen-clima-laboral/>
- Equipo Editorial Buenos Negocios. (27 de Diciembre de 2012). *buenosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/240-delegar-7-claves>
- Feelquality. (14 de Mayo de 2015). *Beneficios de un buen liderazgo empresarial*. Obtenido de <http://www.feelquality.es/beneficios-de-un-buen-liderazgo-empresarial/>
- Montini, M. G. (18 de Diciembre de 2009). *Sistemas de autonomía y trabajo en equipo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/sistemas-de-autonomia-y-de-trabajo-en-equipo/>
- Pinillos, J. L. (1977). *Principios de psicología*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Reza Trosino, J. C. (2003). Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial. *Administrate Hoy*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. Naucalpan, Estado de México: Prentice Hall.
- Saunders, E. (2013). How office control freaks can learn to let go. *Harward Bussiness Review*.
- Suarez, C., & Landa, L. (2011). De la zanahoria a la autonomia. *WOBI, Magazine*.