

**EL LIDERAZGO, UNA HERRAMIENTA POTENCIAL PARA ALCANZAR LOS
OBJETIVOS DE LAS PYMES DEL SECTOR DE LA INGENIERÍA**

CRISTIAN ALLÉN SÁNCHEZ NAVIA

**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
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2017

EL LIDERAZGO, UNA HERRAMIENTA POTENCIAL PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LAS PYMES DEL SECTOR DE LA INGENIERÍA

Resumen

El presente trabajo ratifica la importancia del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector de la ingeniería, y cómo influye en la consecución de los objetivos organizacionales. El desarrollo se realiza con base a investigaciones previas, búsqueda documental y experiencia laboral. Como resultado, y después de identificar las prioridades de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector de interés, se evidencia que el liderazgo más allá de un conjunto de habilidades, es una herramienta con alto potencial que este tipo de organizaciones debe desarrollar, promover e inculcar en sus colaboradores, en pro de conseguir una ventaja competitiva y por consiguiente el beneficio mutuo (empresa – colaborador). En este sentido y como parte de las conclusiones, es conveniente destacar la importancia que tiene la gestión del talento humano en cuanto a la formación de líderes dentro de la organización.

Palabras clave: Pymes, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, sinergia, comportamiento y aprendizaje.

Abstract

This work confirms the importance of leadership in small and medium enterprises dedicated to the engineering sector, and how it influences the achievement of organizational objectives. The development is based on previous research, documentary search and work experience. As a result, and after identifying the priorities of PYMES (small and medium enterprises) of the sector of interest, it is evident that leadership beyond a set of skills, is a tool with high potential that this type of organizations must develop, promote and to inculcate in its collaborators in order to obtain a competitive advantage and therefore the mutual benefit (company - collaborator). In this sense and as part of the conclusions, it is convenient to highlight the importance of human talent management in terms of the training of leaders within the organization.

Keywords: Pymes, transactional leadership, transformational leadership, synergy, behavior and learning.

Introducción

En el mundo actual, donde la globalización, competitividad y el cambio constante son los actores principales, es necesario contar con líderes en todos los niveles de la organización, que tengan la capacidad de guiar y proyectar a sus equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos. Sin embargo, y a pesar de la existencia de todo tipo de publicaciones que resaltan la importancia del liderazgo en los últimos años, dentro del ámbito social, laboral, familiar, etc., aún se percibe a nivel empresarial la ausencia parcial o total del liderazgo dentro de las organizaciones, lo que no solo es perjudicial por su ausencia en sí, sino que además se desaprovecha una herramienta potencial que desarrollada y puesta en práctica de la manera correcta, genera cambios positivos que repercuten en la consecución de las metas y los objetivos propuestos por la organización.

Para las grandes empresas multinacionales, su visión, estructura organizacional, experiencia y la globalidad de sus mercados de cierta manera aseguran la existencia dentro de la organización de grandes líderes y la constante formación y actualización de los mismos, así como la proyección y enfoque de nuevos líderes. En contraste, las PYMES y en especial las que se desenvuelven en el sector de la ingeniería, evidencian una ausencia de liderazgo basado en aspectos como la falta de proyección de sus dirigentes, nula o muy poca inversión en temas de capacitación del talento humano, un modelo jerárquico muy marcado, pensamiento erróneo de que no deben invertir dinero y/o tiempo en un recurso tan dinámico como es el humano, o simplemente no ven la necesidad de desarrollar este potencial en sus trabajadores.

Por tanto, el presente trabajo pretende desarrollar un trabajo que permita reafirmar y evidenciar la importancia y la necesidad de un liderazgo sostenido en las PYMES. Basados en lo anterior, se espera poder identificar los aspectos esenciales en la formación de un líder en este tipo de

organizaciones, para de esta manera poder plantear una propuesta clara de integración del liderazgo a los programas de entrenamiento y capacitación internos de las compañías.

Importancia y necesidad de liderazgo

La ampliación de las fronteras mercantiles y el cambio dinámico que presenta en la actualidad la economía mundial, ha generado altos niveles de competitividad del mercado que hace unos años no existían, situaciones que hoy por hoy han convertido al mundo de los negocios en una especie de ambiente de supervivencia, poniendo en jaque a las compañías y obligándolas a reinventarse y adaptarse al cambio constante para no versen obligadas a desaparecer. Esta adaptación a un mundo en constante transformación, demanda un cambio en la forma de pensar y actuar de las organizaciones, lo que indudablemente involucra a todos y cada uno de sus miembros; exige la presencia de individuos que desarrollen aptitudes y habilidades que les permitan tener la capacidad de encaminar y guiar a un grupo de personas, logrando influenciar, impulsar y desarrollar en ellos un potencial óptimo para conformar un equipo de trabajo y alcanzar objetivos organizacionales propuestos.

Hace algunos años, el liderazgo transaccional era el más practicado por las organizaciones, donde; “ el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas” (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016, p. 578), lo que conlleva generalmente a que cada trabajador se enfoque en cumplir al pie de la letra con sus obligaciones y tareas asignadas, buscando mostrar resultados personales que generen satisfacción y recompensa por parte de su superior.

Sin embargo, esta visión sobre el liderazgo se ha venido modificando y los modelos de gestión y dirección a los cuales se hacía referencia en empresas netamente industriales, ya no son aplicables en las dinámicas del mercado actual, donde por lo general lo que se percibe no es la estructura fija de un mercado de producción y distribución guiado por procesos mecánicos, sino una gran cantidad de posibilidades sobre los cuales un producto o servicio puede ser ofrecido, llegando a influenciar a los consumidores según el nivel de integración entre sus partes, lo que demuestra también la necesidad de incrementar la calidad en la innovación de los productos.

Es así como el primer concepto a considerar, y que será tema transversal de este trabajo, es el del tipo de *liderazgo transformacional*, el cual, en contraposición al liderazgo transaccional, “amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo” (Pedraja, Rodríguez, y Rodríguez, 2016, p. 578). De esta manera, un líder transformacional impulsa los intereses comunes por encima de los individuales, logrando que él y sus colaboradores unan esfuerzos en pro de superiores e importantes resultados para la organización, que de forma individual no podrían alcanzar o llegarían solo hasta cierto punto. Es por esto que actualmente los líderes son y deben ser “vistos como agentes de cambio, logran agitar el sistema para que emerjan nuevas formas y repertorios más acordes con las condiciones del momento y rompen el equilibrio que puede ser precursor de la mortalidad empresarial” (Segura, 2011, p. 2).

Una característica inherente al tipo de organización objeto del presente estudio, se relaciona con el nivel de integración y conexión que debe existir entre las diferentes áreas para lograr tener éxito en la ejecución de un proyecto. Para ilustrar lo anterior de manera general y sencilla se tiene el siguiente ejemplo: En un proyecto de especialidad mecánica se pretende diseñar, fabricar e instalar una pieza para una máquina *x*. Si el equipo encargado del diseño de la pieza se dedica exclusivamente a hacer su diseño sin tener en cuenta los *inputs* y/o limitaciones del equipo encargado de la fabricación, puede suceder que la pieza no pueda ser fabricada debido a las dimensiones, material, forma, etc., lo que genera posibles re-trabajos y pérdidas económicas para la compañía.

En este sentido, puede decirse que una empresa del sector de la ingeniería está en la necesidad de establecer un modelo de liderazgo transformacional de modo que sus principios tomen la forma de pautas de comportamiento entre sus colaboradores, como veremos más adelante. Por lo tanto, no deben existir barreras ni fronteras que limiten las responsabilidades y el trabajo de equipo, por el contrario, es necesario un liderazgo transformacional que promueva el trabajo sobre los intereses grupales y los objetivos comunes.

Sin embargo, lo que demuestra el ejemplo anterior es también un ejemplo sobre las posibilidades de fallar o acertar en la elaboración de un producto o en la materialización de una idea, lo que puede incidir y afectar negativamente la productividad y debilitar la competitividad dentro del

sector. Es importante tener en cuenta y considerar que las pequeñas y medianas empresas a las que se refiere este escrito, son organizaciones que, por un lado, pueden estar limitadas en su campo de acción, pero por el otro, pueden controlar sus procesos para reestructurarse y modificar sus procedimientos en función de una mejor apropiación de cada trabajador en cada área de la empresa.

Por lo tanto, estos procesos que se consideran internos pueden ser entendidos mediante el concepto de *liderazgo informal*, donde la función más importante consiste en contemplar dinámicas sociales dadas en grupos informales que se crean dentro de la organización a través de una relación no jerárquica, y donde “los niveles de rendimiento, productividad y competitividad de los colaboradores son condicionados por las implicaciones de estos comportamientos y por la fuerza de las identidades y arraigos que tienen en las interacciones sociales” (Viloria, Pedraza, Cuesta, y Pérez, 2016, p. 34) . Este tipo de liderazgo permite estar inmerso e intervenir tanto en los procesos como en el entorno que la relación cotidiana va generando, sin modificar de base la estructura organizacional de la empresa ni alterar el orden de ejecución de las acciones.

Por un lado, lo que se quiere mostrar es la interacción entre lo que se considera como valores intangibles de la organización y los aspectos de desarrollo del mercado en cuanto a competitividad y productividad. Lo que se puede observar es que, según el modelo de liderazgo informal, es casi inevitable que surjan grupos informales dentro de una organización que por la simple relación de factores podrían modificar el flujo de trabajo de la empresa, con ello todos sus procesos, y así hasta llegar al rendimiento de los colaboradores y la afectación de la productividad. Sin embargo, en lugar de cerrarse las posibilidades, compete al modelo de gestión que aplique la empresa, reconocer una figura de líder y ejercer influencia de su liderazgo, que para el caso se resume en un líder no asignado por la empresa, pero que tiene el poder de influir sobre las acciones de los demás (Viloria, Pedraza, Cuesta, y Pérez, 2016. p. 36). Esto quiere decir entonces, que más allá de las determinaciones de un líder estático que sea una figura visible dentro de la empresa, el liderazgo informal es una situación que también se refleja en la productividad y competitividad, por lo que depende de la empresa adaptar sus modelos de gestión y liderazgo según sus propias exigencias.

Esta influencia de los procesos organizacionales y relacionados con el talento humano, son materia clave del proceso de producción, tal y como se muestra y como podrá consultarse en los

textos de referencia. Por esta razón, el presente trabajo pretende hacer un aporte a la conceptualización de un tipo de liderazgo en un sector específico del mercado, refiriéndonos a la ingeniería, y basados en un modelo de gestión teórico que se puede aplicar en la práctica.

Influencia del liderazgo en el comportamiento y aprendizaje de los colaboradores

Al hablar de liderazgo en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas, independientemente del tipo de empresa que se lidera, se habla también de la influencia que tiene este sobre el comportamiento y aprendizaje de los colaboradores de la organización. Frente a la necesidad de integrar el liderazgo y el aprendizaje de quienes conforman la organización en un proceso organizativo eficiente, se reconoce que quienes se forman como líderes son aquellos que logran motivar a los individuos a generar ambientes de aprendizaje en torno al logro de objetivos que se asumen como colectivos.

En este sentido, es necesario identificar qué tipo de liderazgo promueve estas acciones dentro de una organización, así como el proceso de aprendizaje organizativo que se espera generar en una empresa, a través de sus propios líderes y colaboradores.

En primer lugar, como se mencionó en el apartado anterior, el liderazgo transformacional es una herramienta que permite aproximarse a la integración de quienes participan en los procesos de la organización, mediante un ejercicio de aprendizaje colectivo y de relación entre sus agentes. El liderazgo transformacional implica que quien se asume como líder de la organización se involucre en las necesidades puntuales de sus colaboradores, brinde un panorama sobre las motivaciones de los mismos y logre generar ideas nuevas que permitan que el conocimiento sobre los procesos se transmita entre la organización, así como también ayuda a crear y experimentar con nuevas herramientas que posibilitan afrontar el cambio y las dificultades imprevistas (Pérez, 2012, p. 141).

Ahora, en cuanto a la influencia de este tipo de herramientas de liderazgo en el comportamiento de quienes lo agencian y forman la organización, se debe asumir que las actitudes del líder frente a los procesos inciden tanto en el actuar de los agentes humanos en sus labores propias como en el

clima organizacional de todos sus integrantes. Estos comportamientos, en función de un proceso interno, están basados en comportamientos orientados a la relación y el cambio, donde el líder relaciona su capacidad para generar confianza entre sus colaboradores y su habilidad para guiar la solución de problemas individuales. Es así como el aprendizaje organizativo se convierte en un campo de articulación entre las dinámicas de la organización, los líderes que se ubican al frente de las necesidades y la facultad de los colaboradores para aprender de su experiencia y enfocar sus acciones hacia objetivos claros y concretos.

Según Susana Pérez, el aprendizaje organizativo es un proceso activo que pretende “generar modelos y pautas de comportamiento, hacer tangibles las rutinas implícitas de la organización y facilitar la apropiación colectiva del conocimiento materializado en los individuos” (Pérez, 2012, p. 142). Por lo tanto, el aprendizaje organizativo es y debe ser un elemento estructurado que logre mejoras en el desarrollo de la empresa a través del análisis e identificación de nuevas oportunidades, tomando sobre todo en cuenta que para empresas del sector de la ingeniería es fundamental conocer y controlar procesos dinámicos como lo son el desarrollo tecnológico, las ventajas productivas y la estabilidad en el mercado global.

Además de esto, para que el aprendizaje organizativo sea una herramienta que se actualice y al mismo tiempo logre conservar la memoria de esos aprendizajes, debe permitir la adquisición, comprensión y transmisión del conocimiento que se genera dentro de los procesos (Pérez, 2012, p.142), lo que implica una cadena de acciones individuales que, orientadas por un líder, se proyectan como colectivas y de interés común.

El resultado de esto se debe demostrar a su vez, en términos de una mejora en el clima organizacional, un concepto que se asimila con poca claridad pero que deja ver que a medida que se implementa, la productividad aumenta y los colaboradores no sienten desgastar constantemente sus capacidades. Esto toma importancia y merece mirarse más a fondo, incluso por el hecho mismo de que estamos inmersos en un mercado laboral con ciertas limitaciones en la oferta de oportunidades que satisfagan siempre todas las expectativas, donde la incertidumbre laboral no permite la integración de quienes conviven en los lugares de trabajo debido a la zozobra de verse obligados

a responder siempre adecuadamente y de manera rápida a las situaciones problemáticas, o de depender del juicio de sus líderes para mantenerse en una función, lo que dificulta el sentirse correspondido e idóneo en el cargo y que se genere una sensación de satisfacción con su labor.

Lo anterior hace considerar que los factores que influyen en la consecución de un clima organizacional satisfactorio corresponden al nivel de estabilidad entre la vida laboral y familiar, la seguridad social y el bienestar en el sitio de trabajo de los trabajadores (Cuadra, Peralta y Besio, 2007, p. 48). En cuanto al aspecto que se viene observando, dicho bienestar se traduce en la interpretación sobre la calidad de la formación del talento humano, donde es posible argumentar que este elemento se logra mediante el aprendizaje y la interiorización de las funciones que cada responsable tiene en la estructura de una empresa (todos quienes tienen a cargo un procedimiento específico que se articula a un proceso general), según la motivación generada por el líder, sus capacidades puestas en práctica y la correcta comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo.

Este es un proceso que permite que la influencia de un tipo de liderazgo orientado a la relación y el cambio brinde a la empresa un contexto en el que, según Zohar y Luria citado por Cuadra, Peralta y Besio (2007):

El clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas (p.49).

Por lo tanto, la correlación de factores que influyen en el clima organizacional debe ser interpretada de esta manera y pretender tener un impacto en toda la organización, de manera que pueda ser evidente la estrecha relación entre directivos, líderes y colaboradores, para además dar fe de su disposición hacia el trabajo en equipo y la construcción de un proyecto que debe asumirse como de beneficio compartido.

De esta forma, la manera más apropiada para medir y evaluar estas características en el funcionamiento de una empresa, es a partir tanto de la observación del conocimiento aprehendido por

los trabajadores, es decir, la comprensión real de los objetivos, mecanismos, procedimientos y curso lógico, como por la satisfacción que dichas funciones y actividades le representan a miembros, líderes y demás participantes del proceso productivo. Además de esto, se puede observar cómo estos factores están vinculados con dinámicas mayores de las que hemos venido hablando, en cuanto al aprendizaje y el conocimiento organizativos, que relacionan la experiencia y las pautas de comportamiento internas de la organización.

En este sentido, es importante considerar el componente cognitivo formado en la conducta de los trabajadores, que es a lo que nos referimos, “ya que parece lógico tener en cuenta que la satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo” (Cuadra, Peralta y Besio, 2007); este aprendizaje emocional, podría decirse, motiva las acciones de los trabajadores hacia la consecución de logros que posibiliten un ambiente positivo y propositivo dentro del grupo de trabajo de la organización.

Por lo tanto, y en consecuencia, esta perspectiva se irá traduciendo en un proceso más complejo del que dependerá la estabilidad del personal de la empresa y también la satisfacción del logro de un objetivo mayor, donde pasa a tomar relevancia para las estrategias de liderazgo y formación del talento humano “la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno” (Cuadra, Peralta y Besio, 2007, p. 51). El correcto funcionamiento de los procesos se conecta con la manera en que cada integrante agrega valor a su función y permite que el procedimiento sea más fluido, partiendo siempre de la interiorización sobre la importancia de su función y así mismo la comprensión de los demás colaboradores.

Si estos factores son comprendidos como parte importante de los procedimientos de la empresa, pero más aún, se unen y se complementan con las percepciones de los colaboradores sobre su sentido dentro de la organización, es decir, su rol como parte activa de un proceso, el trabajo del líder se podrá decir que va encaminado al éxito y a la estabilidad empresarial, llegando a ser competente para cualquier tipo de emprendimiento y generando resultados positivos.

Caracterización de un líder de una pyme de ingeniería

A pesar de que en Colombia las pequeñas y medianas empresas representan un alto porcentaje de empleabilidad en el país (80% a 2016) (Revista DINERO, 2016), existe una percepción al interior de la literatura investigada, acerca de lo relegada que ha estado la posibilidad de llegar a un acuerdo sobre la estructura organizativa y la definición conceptual y práctica de factores como el liderazgo. Es así que, aunque sin definir, estos aspectos están presentes en el funcionamiento de este tipo de organizaciones, donde igualmente se desarrollan procesos internos que en la medida en que sean orientados según objetivos, metodologías y planes, pueden significar una base para la economía y el desarrollo de las regiones donde se establezca la empresa. Esto toma relevancia en la medida en que el sector de las pequeñas y medianas empresas se convierte en un contexto que progresivamente va tomando más importancia en el campo de la administración, donde la figura del líder va más allá de ser la cabeza visible de un grupo, y donde este debe irse apropiando de un carácter por lo menos visible y posicionado que fortalezca la calidad en la formación del talento humano dentro de las organizaciones.

Así entonces, para el desarrollo de este punto de la indagación es pertinente hablar de que más allá de tipos de liderazgo adaptados a un sector específico, es importante lograr la comprensión de las prácticas de liderazgo que van acordes al estilo de la empresa, las cuales deben ser adecuadas a sus necesidades y según el alcance de sus capacidades; que tal y como se ha venido recalcando, exija una relación de sus colaboradores orientada a afrontar cambios, contemplando una visión compartida de los objetivos. Esto último quiere decir que es ideal que se genere una relación donde “el líder se interesa por el bienestar y la satisfacción de sus seguidores, y promueve el desarrollo de nuevas ideas y la transmisión de conocimiento” (Pérez, 2012, pág. 143).

En este orden de ideas, el liderazgo es evidentemente una ventaja competitiva, por lo que deber ser una cualidad primordial del líder asumir que el campo donde puede poner en práctica sus habilidades y potenciar las de la empresa, es un campo donde confluyen otros actores con alguna afinidad en sus intereses, por lo que la diferencia la va a marcar la capacidad de innovar según sus prácticas y la estabilidad en la motivación de sus colaboradores para acercarse a la máxima utilidad del producto o servicio que se ofrezca. Para caracterizar al líder de una pyme de ingeniería es

preciso primero ubicar las necesidades del sector comercial y competitivo al que pertenece la empresa, para así determinar sus posibilidades de acción y de gestión.

Sin embargo, aunque no se reproduzca con detalle el sector, se puede decir que las empresas de ingeniería requieren un líder que esté bajo la definición funcional de su profesión, es decir, que pueda planear, programar, coordinar, ejecutar y evaluar labores respectivas al desarrollo de un proyecto (Brenzini y Martinez, 2012), en últimas, un líder que asuma profesional y éticamente la labor a costas de poner a disposición tanto conocimientos específicos como empeño y vocación de servicio y cooperativismo.

Así entonces, se logra comprender que una condición que agrega valor a una pyme, es aquella donde se asume que un líder debe ser quien sea considerado como un agente que administra y fortalece el talento humano, un profesional que

está experimentando cambios trascendentes en su rol de gestión de recursos y personas, de manera que a las competencias técnicas de ingeniería ha de añadir nuevas competencias. Paulatinamente va ampliando su rol, de analista y diseñador de procesos y se dirige hacia los niveles de decisión estratégica, además de gestión integral y global de sistemas productivos (Linares y Acevedo, 2012, p. 18).

En el mismo sentido, se asume que en las pymes no sobresale la necesidad de influir de manera jerárquica sobre quienes toman las decisiones en un nivel superior como medio para ejercer control sobre los procesos, más bien, se reconoce la necesidad de permitir y promover un liderazgo que influya en los colaboradores que realizan estos procesos, con el objetivo de que las decisiones sean tomadas correctamente desde este mismo nivel. El sector empresarial de la ingeniería exige que un líder esté en la capacidad de afrontar mercados sin explorar, de abrir los procesos a la recepción de nuevas técnicas y procedimientos, así como de influenciar en la capacidad de transmitir la importancia de que todos los colaboradores se actualicen y estén en el mismo grado de conocimiento de las dinámicas de cambio y de relación; es decir, un líder que abarque y aplique un estilo de liderazgo democrático, precisamente debido a que en las pequeñas y medianas empresas es en donde se espera que esta relación entre factores se vea cohesionada para poder generar mejoras en el desarrollo productivo y competitivo de la empresa.

De igual forma, es importante tener presente que la particularidad de la descripción que se trata de ofrecer de un líder de una empresa de ingeniería del sector de las pymes, es basada en un contexto en que este tipo de organizaciones poseen dinámicas organizacionales y de competencia distintas, no siempre estáticas o de gran incidencia como las de las grandes empresas, por lo que no sería justo reducir el problema a las características genéricas de un líder y en lugar de eso dejar abiertas las posibilidades para adaptar de la mejor manera el liderazgo y la innovación en los procesos de las empresas.

Liderazgo: Una herramienta potencial

En términos básicos, el liderazgo es el ejercicio de influenciar sobre otros en el contexto de una organización; para ello, el poder, sus fuentes e instrumentos, son los elementos que entran en juego y son necesarios para hacerlo efectivo. Sin embargo, el líder no puede desconocer que en el interior de la organización se encuentran grupos específicos con un potencial considerable que pueden influir en las acciones de su liderazgo.

Ampliando un poco más la definición de liderazgo se puede decir que es una forma de gobierno que involucra los intereses de una o más personas en la que se encaminan diferentes esfuerzos personales o de grupos de interés, hacia la consecución de un logro y en beneficio de un órgano superior como se le puede considerar a un proyecto en común u organización. Esta cualidad pasa a entender el liderazgo como una relación social en la medida en que se tenga en cuenta su carácter bidireccional, lo que quiere decir que la relación de influencia se da en el sentido líder-organización, así como en el de organización-líder, pues la organización condiciona de manera permanente la influencia que el líder potencial puede ejercer.

Para desplegar dicha influencia sobre la organización, como se mencionaba antes, se ve involucrado el poder, sus fuentes y sus instrumentos. Se concibe al poder como la probabilidad de imponer la propia voluntad por encima de cualquier resistencia (Pantoja y Rodríguez, 2012, p. 133); su relación con el liderazgo es íntima, ya que es el poder el que le da forma

al liderazgo mediante la conjunción de esos elementos; así entonces, el poder hace parte de su proceso de influencia, es su contenido y de la manera como se logre administrar esa facultad depende también la influencia que tenga en los procesos de la empresa, lo que puede llevarlos a la efectividad y la eficiencia. En este contexto, el poder no puede ocurrir de manera abstracta, precisa de elementos para ser concretado.

En este orden de ideas, es lícito sustentar el argumento en las siguientes cualidades, para demostrar el potencial que tiene el liderazgo en el funcionamiento organizacional:

- En primer lugar, la personalidad es la cualidad por la cual el poder logra ser transmitido, en este caso por la atribución de rasgos carismáticos a la personalidad de un individuo o líder. El instrumento del que se vale es el poder condigno, esto es, la sumisión mediante la promesa o realidad del castigo;
- En segundo lugar, el factor interviniente de la propiedad contempla los recursos que se logran proporcionar a los integrantes para ser organizada. La facultad para incidir en el potencial del liderazgo es su instrumento de sumisión mediante la promesa de retribución (poder compensatorio);
- Por último, la organización se entiende como el interés de varias personas por ejercer alguna actividad y concretar un logro, por lo que su instrumento para influir sobre las condiciones del liderazgo es el poder condicionado, sumisión al poder de la autoridad de los líderes previamente asignados y a los objetivos (Pantoja y Rodríguez, 2012).

Recapitulando lo anterior se puede decir que el liderazgo es una herramienta potencial en la medida en que se pretende como influencia sobre los otros para la consecución de un logro; su ejercicio debe impulsar las capacidades de los integrantes de la organización y facilitar las condiciones para alcanzar los objetivos propuestos. El buen liderazgo se reconoce en la medida en que hace posibles las cosas, en que es más potente o cuenta con mayor poder para concretar los intereses de los distintos integrantes de la organización. Se puede tener gran influencia en determinado

momento sobre un grupo de interés, pero si las expectativas que se tienen con respecto a los objetivos no se satisfacen, es muy probable que este liderazgo se pierda.

En este sentido el liderazgo también es representación y cumplimiento de lo pactado. Como se mencionaba, el liderazgo puede encontrar diferentes condiciones para ser desplegado al interior de la organización, lo cual asigna la tarea de evaluar dichas condiciones, ver cuáles son favorables o adversas, entrar en relación con los distintos grupos de interés en la organización y coordinar un mejor funcionamiento. Para esto es clave la participación de los integrantes, por lo cual un liderazgo se hará más potente en tanto mejor involucre a los distintos grupos de interés e integrantes de la organización y coordine sus necesidades e intereses en la dirección de la consecución del logro; el liderazgo se convierte así en una herramienta potencial: su influencia incrementa las fuerzas y capacidades en los otros, es potencia que hace posible alcanzar distintos objetivos y materializarlos.

Gestión del talento humano para consecución y sostenibilidad del liderazgo

En el mismo sentido al que se hacía referencia mediante la influencia del aprendizaje organizativo en los procesos de una empresa, así mismo se justifica su papel en la formación y gestión del talento humano, el cual es visto como un aspecto que incrementa el capital intelectual de la empresa y que solo se puede cultivarse mediante el aprendizaje.

El ritmo inestable y dinámico de casi que cualquier tipo de emprendimiento particularmente en Colombia, hace que se perciba un panorama superficialmente cundido de opciones para emprender, de ventajas financieras, de posibilidades en cuanto a la inversión, etc., pero muy poca seguridad acerca de su estabilidad y sostenibilidad una vez ya dentro del mercado. Específicamente, en cuanto al hacer empresa en ingeniería, se puede dimensionar el asunto entendiendo que:

el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías, el frenetismo actual (pos-industrial) para el desarrollo y el abaratamiento del costo en los nuevos productos, a una escala mayor que la de la producción fordista o en cadena y la "unión permanente" entre ciencia y producción industrial, hacen

que adquiera poca importancia la excesiva precaución acerca de las causas, consecuencias y contenidos de estos conocimientos acumulados y organizados sistemáticamente (Mejía y Jaramillo, 2006, p. 46).

Por lo tanto, la formación del talento humano mediante el incremento de las capacidades de aprendizaje y la profundización del conocimiento en los procesos productivos basados en competencias, hace relevante la formación del equipo de trabajo, del personal al que se le reconoce como el activo más valioso de las organizaciones y clave para llevar a cabo las adaptaciones necesarias de acuerdo a las transformaciones del mercado y del mundo globalizado. Por ende, es necesario un correcto tipo de liderazgo, el cual se ha identificado como *liderazgo transformacional*.

Sumando a lo que ya se ha dicho, respecto a la formación del talento humano, el liderazgo transformacional busca una renovación de las cualidades tanto del líder como del equipo de trabajo, que refuerce sus capacidades y actitudes además de llevarles a superarse a favor de una visión compartida y los intereses de la organización. Se busca que con este tipo de liderazgo el talento humano entregue lo mejor de sí mismo y vaya más allá de sus expectativas, mejorando la productividad y los resultados.

Las características o tareas que un líder transformacional debe cumplir son:

- Fomentar la participación creativa de los trabajadores
- Creer en los miembros de su grupo
- Preocuparse por los demás
- Motiva a su equipo
- Inspira a los miembros de su equipo
- Afrontar riesgos
- Reducir al mínimo los errores (Vidal, 2017, p. 15)

Este tipo de liderazgo se fundamenta en el carisma de la persona y en su capacidad para motivar y hacer sentir más comprometido al grupo de trabajo con la consecución de los logros. Dentro de

las ventajas que se dan con este tipo de liderazgo al interior de los equipos de trabajo está la inspiración de sus colaboradores dándoles sentido a su actividad y haciendo suya la meta por alcanzar; se fomenta así la corresponsabilidad, la retención de empleados y clientes, el aprendizaje corporativo, incremento de la productividad.

El objetivo que debe alcanzar un líder transformacional es generar equipos de trabajo motivados, comprometidos y convertirse en un facilitador más antes que alguien que refleja su compromiso solamente en la actitud de dar órdenes y supervisar. Sin un equipo de trabajo comprometido y motivado, la dificultad para la consecución de los logros es aún mayor, por lo cual su mantenimiento se hace más precario; se hace líder quien presta atención a su equipo de trabajo, que se preocupa por el ser antes que el hacer, antes que dar órdenes motiva, da ejemplo y sabe sacar lo mejor de cada quien.

Para lograr motivar al equipo de trabajo sin dejar de atender a las estrategias empresariales se hace necesario que el líder motive no sólo el desempeño de los trabajadores, sino el aporte de opiniones que generen ideas nuevas; hacerles conscientes de sus capacidades, establecer empatía y comunicación con los integrantes de su equipo, motivarles con reconocimiento público y enfrenando riesgos para renovar la empresa. Tales acciones son en las que se concreta una adecuada gestión del talento humano que permite obtener retribuciones y alcanzar nuevos logros, tanto empresarialmente como en la consolidación y mantenimiento del liderazgo.

En este punto se puede concluir haciendo referencia al investigador y autor Joseph Prokopenko (1998), sobre lo que significa impulsar y promover estas prácticas en contextos como el actual, pues estas situaciones “plantean la necesidad de analizar los conceptos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo (...) ligados a los factores de éxito como lo son los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales”. Este impulso a adaptarse a los cambios, permitiría que la integralidad y procesamiento de estos factores pudiera convertirse en condiciones de “justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores, con lo que se lograría balancear los objetivos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales” (Citado por Mejía & Jaramillo, 2006, p. 47).

Conclusiones

Tal vez no exista una gran diferencia entre el líder de una empresa multinacional y el de una pyme en cuanto a su importancia dentro del sector para generar alternativas a los problemas de una empresa y promover buenas prácticas, encaminadas al mejoramiento del clima organizacional, como tampoco puede hallarse mayor diferencia entre los procesos productivos que requieren de la intervención de situaciones de relación. Por lo tanto, tampoco sería lícito polarizar la discusión sobre el tipo de empresa que se dirija o la denominación de la empresa en tal o cual sector específico; en lugar de eso, sería conveniente partir de lo observado para fijar la atención sobre lo que demanda el escenario actual y local de las pequeñas y medianas empresas del sector de la ingeniería.

El reto, entonces, se encuentra precisamente en las empresas logren que sus trabajadores y en últimas, las personas que hacen que una empresa funcione, se apropien de sus funciones a medida que vayan adquiriendo aprendizajes significativos y que se perciban como situaciones de un entorno que hay que mantener estable. Es por esto que “las estrategias que desarrollen las empresas para hacer frente a las dinámicas de la competitividad, deben hacer una valoración significativa del componente social de la organización para tener mayores posibilidades de éxito en el mercado” (Viloria, Pedraza, Cuesta y Pérez, 2016, pág. 38). Así entonces, siguiendo la tesis anterior como la formulación final del objetivo de las empresas que se enfrentan a mercados amplios y volátiles, se hace conveniente destacar la importancia que tiene la gestión del talento humano en cuanto a la formación de líderes dentro de una organización. Sin embargo, como hemos visto, muchos de los factores analizados mediante revisión bibliográfica y experiencia en campo, o bien no son entendidos claramente por todo el personal de una empresa, o son modelos que no son aplicados correctamente pese a la evidente necesidad de renovar y mejorar las prácticas de gestión administrativa.

Ahora, en retrospectiva, durante todo el escrito se ha venido manifestando que el escenario de las pequeñas y medianas empresas del sector de la ingeniería son empresas que se ubican en un contexto local de una competencia avasalladora que exige todo el tiempo la formulación de

alternativas posibles y alcanzables. Es en este punto que se ha identificado el factor del talento humano como un componente esencial de las dinámicas organizacionales, debido a la fuerte influencia que puede tener en los procesos productivos, dando a entender y siendo enfáticos en que la buena gestión del personal humano se involucra intercaladamente con las funciones que son parte de un proceso, con la posibilidad de llevarlo al éxito y la estabilidad dentro del mercado, si las partes que lo integran se encuentran en armonía.

Para concluir, podemos recogernos en una postura conjunta frente a la conclusión del estudio de Viloria, Pedraza, Cuesta y Pérez (2016) que se toma como referencia, el cual resume en términos técnicos el reto al que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas del sector de la ingeniería y las consideraciones a las que este trabajo ha pretendido hacer un aporte mediante el análisis e interpretación de un modelo de liderazgo:

se evidencia que el componente social de una organización se convierte en su activo más importante, y a la vez en el más complejo de gestionar como consecuencia de todas las implicaciones que se asocian a los parámetros de comportamiento humanos y las irradiaciones que puede generar sobre los sistemas funcionales a los que están adheridos. Estas complejidades ocasionan diversos fenómenos al interior de la empresa y permean las actividades cotidianas que se ejecutan para el cumplimiento de su actividad económica (p. 39).

Sin la consideración de estos aspectos y la formulación constante de buenas prácticas, las empresas dificultarán su proceso productivo y permanecerán inestables. Pero, si por el contrario se ejecutan planes que fortalezcan estos aspectos, sin olvidar las múltiples funciones del resto de la empresa, la integralidad llega a ser un valor esencial y se convertirá en una característica indeleble de un proyecto de emprendimiento dentro del mercado

Referencias

- Brenzini, D., & Martinez, M. (Mayo-Agosto de 2012). Perfil del ingeniero civil: una visión desde sus competencias genéricas y específicas. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 28-48.
- Cuadra, A., Peralta, C., & Besio, V. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista UNIVERSUM*, 2(22), 42 - 58.

- Linares, M., & Acevedo, A. (Enero-Junio de 2012). El enfoque y rol del ingeniero industrial para la gestión y decisión en el mundo de las organizaciones. *Industrial Data*, 9-24.
- Mejía, G. A., & Jaramillo, A. M. (Enero-Junio de 2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 43-81.
- Pantoja, O. M., & Rodríguez, C. M. (Julio-Diciembre de 2012). Liderazgo, poder e influencia en la organización. Una relación desde las fuentes e instrumentos de poder. *Gestión y Región*(14), 131 – 147.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (Agosto de 2016). *Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora*.
- Pérez, S. (22 de Jul-Sept de 2012). La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje. El papel mediador del contexto organizativo. *INNOVAR JORNAL*, 141-154.
- Revista DINERO. (15 de Septiembre de 2016). *Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia*. Recuperado el 7 de Octubre de 2017, de Revista DINERO:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Segura, L. L. (6 de Mayo de 2011). El liderazgo empresarial frente a la globalización. *Portafolio*.
- Vidal, C. A. (2017). *El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo*. Tesis de posgrado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C.
- Viloria, E. J., Pedraza, A. L., Cuesta, T. K., & Pérez, C. K. (Enero - Junio de 2016). Liderazgo informal en las organizaciones: reflexiones sobre su impacto e influencia en la competitividad. *Clío América*, 10(19), 31 - 42.