

“LIDERAZGO ESTRATÉGICO
INTEGRAL”: De la teoría a la
práctica transformando vidas
e instituciones



“LIDERAZGO ESTRATÉGICO INTEGRAL”: De la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones

Investigador ¹
Luz Stella Hernández Ruiz

Resumen

Los líderes deben responder por desafíos personales, institucionales, la gestión, plantear una visión trascendental e innovadora, asumir riesgos generados en su quehacer. Esto demanda modelos y herramientas prácticas pensadas en el rol estratégico donde se genere esquemas de trabajo e información gerencial confiable, oportuna y alineada desde una misma base conceptual que facilite el seguimiento y garantice que las cosas se hagan. Se propone el “MODELO DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO INTEGRAL” que está estructurado en tres componentes y nueve elementos, permitiendo a partir de su ejecución, revolucionar, innovar y llevar a la vanguardia el liderazgo institucional con calidad de vida integral

Palabras clave

Innovación, gestión institucional, liderazgo estratégico.

Abstract

Nowadays, leaders must be accountable for personal, institutional, and management challenges as well as to impose a transcendental and innovative vision and take risks generated in their work. This requires models and practical tools designed for their strategic role, where reliable and trustworthy working and information schemes, aligned within the same conceptual base facilitate monitoring and guarantees that things get done. Faced with these challenges, the “INTEGRAL STRATEGIC LEADERSHIP MODEL” is presented, structured in three components and nine elements that allow, from its execution, to revolutionize, innovate and bring to the forefront the institutional leadership with an integral quality of life.

Keywords

Innovation, institutional management, strategic leadership.

¹ Contadora Pública de la Universidad Externado de Colombia, Especialista en Gestión de la Producción, la Calidad y la Tecnología de la Universidad Politécnica de Madrid, España, Especialista en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación de la Escuela de Administración de Negocios EAN, Certificada como Coach Ontológico Empresarial en NEWFIELD México, estudios en Gestión y Política Ambiental para Latinoamérica y el Caribe en la Universidad de Chile y estudios en Prospectiva y Gestión por resultados de la CEPAL. Cuenta con amplia experiencia en el sector público y privado como asesora, auditora y ejecutora de áreas de planeación, operativa y financiera; gestora en proyectos estratégicos de alto impacto y modernización institucional. Ha desempeñado cargos destacados como Asesora de Ministra, Asesora de Presidentes de Entidades, Auditora de Price Waterhouse, Gerente Nacional de Operaciones y Auditora Nacional en la Banca, Directora Financiera del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Jefe de Planeación en el Fondo de Inversión para la Paz de la Presidencia de la República y de la Escuela Superior de Administración Pública- ESAP, donde obtuvo reconocimiento como mejor directivo de Libre Nombramiento y Remoción en el 2017.

1. Introducción

El siguiente análisis reflexivo aborda un modelo estratégico integral desde una visión del líder, como un sujeto impulsor del cambio al interior de las instituciones, responsable de la transformación, de marcar estratégicamente el camino, donde como actor principal debe disponer de visión trascendental e innovadora. A su vez plantea la incidencia en su labor de las competencias, conocimientos, herramientas estratégicas que le permitan la adaptación oportuna al nuevo entorno, realizar una gestión exitosa, con triunfos tempranos, resultados efectivos, decisiones oportunas y visiones prospectivas, con la intención de mantenerse siempre a la vanguardia.

Este propósito demanda formación académica personal, profesional y técnica permanente, contar con equipos de alto rendimiento, personas comprometidas de todos los niveles al interior de las instituciones, herramientas prácticas que faciliten obtener información, seleccionarla, analizarla, gestionarla e interpretarla resultando útil al líder como a la gestión, desde una misma base conceptual que garantice su alineación donde los resultados institucionales sean la sumatoria real de los resultados individuales.

A su vez se requiere analizar e identificar el impacto que genera el clarificar los desafíos que debe asumir para lograr los resultados que la gestión exige, para lo cual se propone el "MODELO DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO INTEGRAL" que está estructurado a partir de tres componentes y nueve elementos, permitiendo abordar los desafíos a partir de su ejecución, revolucionar, innovar y llevar a la vanguardia el liderazgo institucional con calidad de vida integral, el cual ha sido elaborado a partir de conocimientos técnicos, prácticos y aplicabilidad progresiva durante más de 30 años de experiencia.

El modelo plantea que al proyectar el éxito, disminuir el tiempo de la curva de aprendizaje y lograr mayor efectividad en la gestión y los resultados, se debe trabajar dentro de un esquema integral que facilite su ejecución, disminuya los riesgos personales e institucionales, trabajando con metodología y herramientas que articulen todas las obligaciones institucionales, temas, actividades, fechas y responsables de forma específica, se realice un adecuado y oportuno seguimiento y a su vez generé una visión estratégica de largo plazo, lo que en muchos casos no se cumple y conlleva a operar sin una adecuada planificación impactando los resultados.

Se plantean y estructuran tres desafíos así: (i) el del Líder Coach. Donde se considera "El Talento Humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados." (ii) de la gestión. Que permite garantizar los resultados. Para ello plantea la gestión a partir de herramientas que definan acciones alineadas, útiles para el líder y el equipo de trabajo donde su aplicación garantiza una planeación, ejecución y seguimiento con enfoque TOP- DOWN, que a su vez genera autosuficiencia, permite comunicación del nivel estratégico, táctico y operativo, facilita la toma de decisiones oportunas y genera mediciones donde el resultado individual es coherente con el

resultado institucional; y por último (iii) la visión a largo plazo como el tercer desafío y quizás el más importante dentro del rol del líder que en la práctica se desestima por cuanto la gestión en muchas ocasiones absorbe el tiempo que pudiera emplear en planificar; aquí permite visionar el futuro para planear el presente y mantenerse a vanguardia mediante estrategias como la prospectiva y la vigilancia tecnológica..

En conclusión es necesario que los líderes definan rutas estratégicas claras desde el inicio de su accionar, desarrollen competencias y habilidades para ejercer un liderazgo real desde el ejemplo, potencien los equipos de trabajo, cuenten con metodologías y herramientas prácticas pensadas en el líder para planear, ejecutar, realizar seguimiento desde lo estratégico, táctico y operativo desde una misma base conceptual alineada que apoye el logro de resultados efectivos, disminuya riesgos institucionales y personales en su quehacer y en especial que facilite visionar el futuro para planear el presente, potenciando el emprendimiento, la innovación, la gestión del conocimiento y disminuyendo riesgos, en armonía con la calidad de vida organizacional y personal.

2. Problemas al interior de las entidades

Existen grandes desafíos que las instituciones y los líderes deben afrontar para lograr el éxito, proyectarse, mantenerse a la vanguardia y por lo tanto no verse expuestas al fracaso. Son múltiples las causas que no permiten cumplir este propósito como: Líderes que no cuentan con los conocimientos mínimos, habilidades y competencias necesarios para direccionar los equipos de trabajo, la indebida planificación a corto, mediano y largo plazo; ausencia de herramientas requeridas para ejercer su rol, inadecuada administración, inoportunas o erróneas decisiones originadas en especial por la ausencia de información alineada, articulada, confiable, oportuna y verídica, ausencia de una visión de futuro, fluctuaciones económicas mundiales, el acelerado cambio tecnológico no visionado, así como distintos factores externos no previstos, entre otros.

En muchos casos los líderes no tienen el control de la institución, dependen de la confianza depositada en su estructura, ya que deben ocuparse de un sin número de obligaciones en el día a día, atender temas que dependen de otros niveles, solucionar imprevistos y problemas generados en situaciones u obligaciones no controladas oportunamente y difícilmente alcanza a cumplir con todo lo planeado, de manera que requiere de un equipo de trabajo fuerte que lo respalde, disminuyendo el riesgo de ahogarse en el activismo. (Gómez, 2016).

De otra parte, los líderes no siempre cuentan con herramientas que le generen información requerida el ejercicio de su rol, alineada y articulada desde una misma base estructural para conocer en cualquier momento los responsables de los temas y su avance de forma que le permita una adecuada y oportuna toma de decisiones y menos aún contar en el tiempo con los soportes que evidencien su gestión, exponiéndolos a responder más allá de su competencia en el evento de requerimientos legales.

El siguiente esquema establece una mirada contextual concreta de los retos regulatorios y sus impactos más

relevantes a los que se encuentran expuestas las instituciones, pero en especial los líderes por ser cabezas visibles, frente a los errores y consecuencias que puedan cometer los mismos,

sus dependientes y funcionarios a la hora de cumplir con sus obligaciones para el logro del objeto misional.

Figura 1 Sistemas de vigilancia y control e impactos



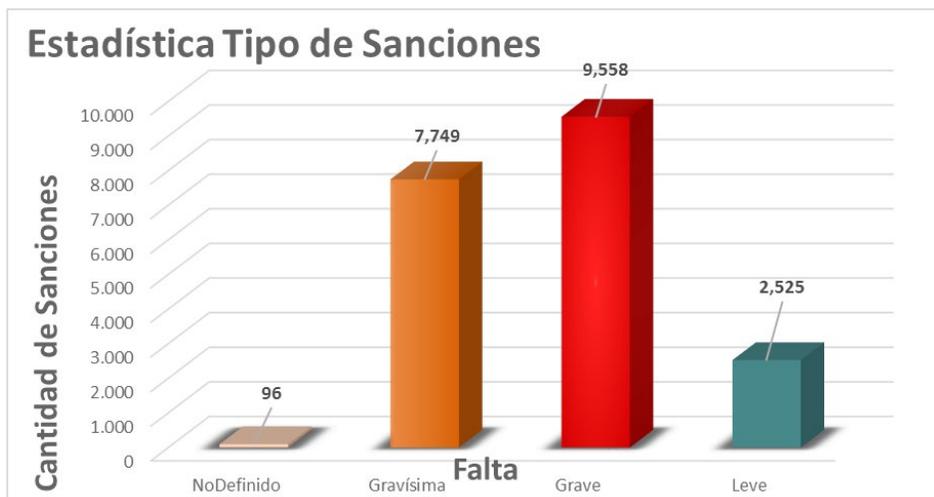
Fuente: Elaboración Propia

En este orden, el análisis de los retos regulatorios de lo público se estructura bajo tres bases conceptuales a saber, i) sanciones penales al interior de las entidades del orden estatal donde el sujeto activo de la conducta es decir quien infringe la ley es a quien se impondrá cuando cometa conducta punible como una acción antijurídica, típica y culpable; ii) sanciones disciplinarias bajo la óptica de la pena impuesta cuando el servidor público o particular con alguna relación contractual con el Estado incurre en cualquier conducta irregular afectando los deberes a su cargo o bien extralimitándose en dichas funciones; dentro de estos también se enmarcan las prohibiciones, violaciones al régimen de inhabilidades, incompatibilidades

e impedimentos para desarrollar determinadas actividades bajo conflicto de intereses; de otro lado encontramos a las iii) sanciones fiscales impuestas por la Contraloría; a partir de infracciones de tipo fiscal que se imputan a los servidores públicos o particulares cuando ejercen la administración de recursos públicos causando un daño patrimonial a partir del daño generado al Estado.

A continuación, se presentan algunos datos estadísticos por tipo de sanción que reflejan el panorama de las instituciones públicas frente a este aspecto:

Tabla 1 Sanciones Disciplinarias por tipo de falta entre los años 2008 a 2017



Fuente: Observatorio Transparencia y Anticorrupción Colombia.

Lo que se analiza es que en su mayoría los servidores públicos, líderes o no, fueron responsables, y debieron asumir condiciones de suspensión, inhabilidad, y en el peor de los casos, pero con un alto porcentaje (38.9%) a la destitución del cargo. A la luz de este estudio se estima que el servidor público, es principalmente responsable por las conductas acaecidas, pues el estudio estima que el 63.4% de las sanciones disciplinarias impuestas sucedieron en contra de servidores públicos. Es menester entonces cuestionarse si funcionarios públicos líderes se encuentran expuestos a un sinnúmero de requerimientos de los que les resulta ampliamente complejo la distribución de sus responsabilidades a su vez poniendo en riesgo el funcionamiento normal de las entidades públicas.

Por su parte el sector privado no es ajeno a los riesgos de multas y sanciones ante las recurrentes omisiones en cumplimiento de sus funciones, que ponen en riesgo no solo al líder sino a la misma institución en casos en que por omisión en el cumplimiento de sus obligaciones puedan ser sujetos de multas por entidades como la Dian u otros entes de vigilancia o regulatorios que conllevan a impactos económicos y personales. Bajo esta premisa analizaremos a manera ilustrativa el caso de la Superintendencia de Industria y comercio:

Según el informe de la Superintendencia de Industria y Comercio-SIC del año 2016, estimó que el 98% de las empresas estaban a punto de ser multadas por no registrar su base de datos ante la entidad, la multa que oscilaba entre los 1,400 millones de pesos, argumento que no despertó la preocupación de las empresas, pues legalmente se estableció que todas las empresas en el país que tengan bases de datos físicas o digitales, o bien de proveedores, clientes o servicios, debían registrar esta información en el sistema habilitado por la SIC, requisito que con solo cuatro meses de plazo límite para realizar dicho proceso, tan solo el 2% de las compañías habían cumplido (W RADIO, 2016), de manera que la SIC terminó cediendo y estableció el plazo límite para mediados de 2017.

De otra parte, marcados casos han determinado la historia de las grandes empresas a nivel Mundial; el éxito o fracaso tuvo origen en situaciones que se dejaron al azar, caso de GM General Motors, dentro de los errores que llevaron a la quiebra a esta exitosa compañía catalogada como una de las mejores del mundo automovilístico y por consiguiente la mayor quiebra de una empresa industrial norteamericana registrada en la historia.

Caracterizada por ser una empresa con más de 77 años en el mercado, 235.000 empleados, fábricas en 34 países y presencia comercial en 140 mercados para el año 2009 (año de quiebra), dentro de sus principales causas de fracaso se argumentó la falta de visión de futuro, pues sin presentir la subida del precio del petróleo y la tendencia mundial en temas ambientales, modificaron el gusto de los consumidores de coches, en especial de aquellos con motores de gran consumo, hecho que desató el desplome sobre la demanda de todoterrenos, e impuso el acceso de coches japoneses como Toyota con consumos de combustibles más cómodos. Fue tan evidente su aspecto en temas de visión de futuro que incluso se estableció que para el año 2002 se habían cancelado proyectos sobre prototipos eléctricos, que paradójicamente serían un salvavidas para la empresa años después (LA GACETA, 2009).

Los problemas a los que se expone un Líder generan amplia sobrecarga por la que en muchos casos temas trascendentales pasan desapercibidos o bien a un segundo plano, cuando lo prioritario en el manejo de control de las entidades requiere de líder ejemplo a seguir, un responsable, una responsabilidad asignada bajo términos cronológicos, un sistema que permite identificar avances, progresos, y a su vez diagnosticar falencias y problemas en tiempo real a fin de evitar situaciones engorrosas a las expuestas.

Por lo expuesto el líder debe lograr la rápida comprensión de los aspectos críticos de control y proceso, implementar las actividades de mejora como una medida preventiva para anticiparse a los riesgos emergentes y reducir las eventuales situaciones de crisis, facilitar los insumos para control político y defensa judicial, cumplir con la gestión, definir el futuro que garantice la proyección de mediano y largo plazo de la institución entre otros aspectos.

De manera que es necesidad y requisito indispensable que los líderes cuenten con modelos y herramientas prácticos que le permitan: estructurar su quehacer de forma que apoyen el desarrollo de sus competencias para administrar y motivar el talento humano, que le generen información estratégica consolidada y detallada, con alertas oportunas que les permita acercarse a la realidad de sus empresas, estar en contacto frecuente con todos los niveles jerárquicamente establecidos, obtener una noción más real sobre los principales problemas que le permita una adecuada y oportuna toma de decisiones y por último que le faciliten visionar el futuro para estar a la vanguardia.

La presencia de estos factores no controlados oportunamente generan riesgos al líder, el equipo y las instituciones, por eso a la hora de proyectar el éxito uno de los mayores pilares, en especial para los líderes, cabezas guías y fuentes visibles de las organizaciones es "la planeación, seguimiento y control" pues constituyen factores esenciales para guiar al éxito o al fracaso a cada una de sus entidades; de manera que surgen situaciones fundamentales que son necesarias cuestionarse permanentemente y abogar por sus respuestas ¿Qué hacer para lograr que el líder cuente con la planeación, seguimiento y control oportuno que le permita definir el camino para lograr instituciones exitosas y disminuir los riesgos institucionales y personales? ; ¿Qué estrategias, herramientas y modelos pueden aplicarse para mitigar estos riesgos, que pasen de ser unos referentes teóricos a prácticos para el líder?

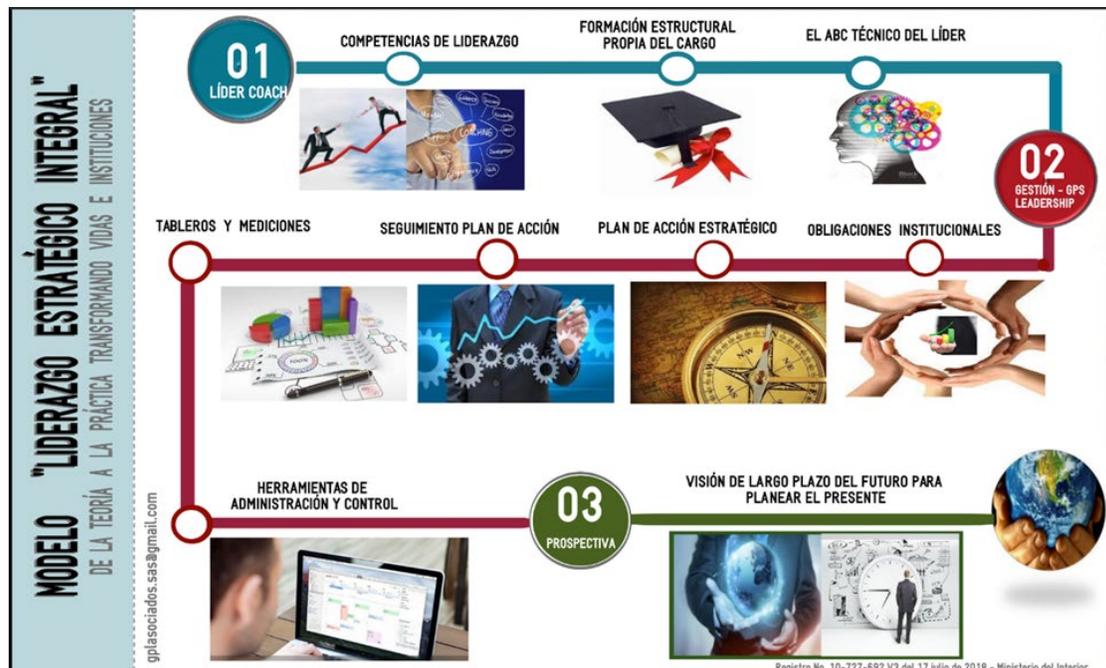
3. Bases estructurales del sistema, Modelo de Liderazgo Estratégico Integral

En este contexto surgen modelos de liderazgo y herramientas de apoyo a la gestión, algunos teóricos, sofisticados, sin esquemas claros para llevarlos a la práctica, no alineados ni estructurados desde una visión estratégica pensados en el líder con un enfoque Top Down, que conecten la gestión desde una misma base estructural donde los resultados individuales sean coherentes con los institucionales y permia administrar de manera eficiente, visionar el futuro sin descuidar el presente.

El "Modelo de Liderazgo Estratégico" que está estructurado a partir de tres componentes y nueve elementos permite a partir de su ejecución, revolucionar, innovar y llevar a la vanguardia el liderazgo institucional con calidad de vida integral, el cual ha sido elaborado a partir de conocimientos técnicos, prácticos y aplicabilidad progresiva durante más de 30 años de experiencia, el cual plantea como abordar los desafíos de un líder. Plantea la gestión a partir de un número de acciones y parámetros que concadenados, alineados y articulados que generan un instrumento útil para el líder capaz de asumir los

retos de un mundo globalizado, donde su adecuada aplicación y seguimiento le garantiza una planeación, ejecución y seguimiento con un enfoque TOP-DOWN, que le permite autosuficiencia, comunicación con el nivel estratégico, táctico y operativo, toma de decisiones oportunas entre otros, apoyado con una herramienta tecnológica desarrollada pensando en el líder, para facilitar su gestión en tiempo real, desde cualquier lugar con base en los parámetros que se definen a partir de:

Figura 1 Sistemas de vigilancia y control e impactos



Fuente: Elaboración Propia

El gerente que se transforma en líder con esta estrategia metodológica, adquiere las competencias que requiere para administrar el equipo de trabajo desde lo humano y técnico, aplica herramientas tecnológicas pensadas en el líder que apoyan una gestión con resultados, le liberan carga operativa, logra identificar las obligaciones institucionales, definir el plan de acción estratégico y detallado, administra y controla la gestión con un enfoque Top Down, garantiza una gestión con resultados, genera herramientas para el autocontrol en los diferentes niveles de la organización, libera tiempo para focalizar sus esfuerzos en visionar el futuro a fin de mantenerse a la vanguardia y en últimas le permite pasar de la teoría a la práctica, transformando vidas e instituciones.

Durante los años 2015 al 2017 la Dirección de la Escuela Superior de Administración Pública, como líder de la institución, con el apoyo de la oficina asesora de planeación, dentro de su estrategia de gestión, posicionamiento y mejora institucional, decidió aplicar el modelo y adaptar varias de las funcionalidades de la herramienta allí definida, con resultados importantes en el fortalecimiento de las competencias de sus directivos, mejora del clima laboral, incremento visible en los indicadores que miden el resultado institucional siendo los mejores de los últimos años²⁾ e inició el proyecto de planeación estratégica de largo plazo avalado por la CEPAL, donde uno de los factores claves de éxito fue el liderazgo de la dirección y del equipo directivo, su aplicación sistemática y disciplinada, el seguimiento permanente y la toma de decisiones oportunas.

² Para consultar el informe; <http://www.esap.edu.co/portal/index.php/informe-de-desempeno-institucional-2/>

3.1. El líder coach:

El primer aspecto a destacar es la implementación de una nueva forma de administrar desde un enfoque de líder coach cuyo enfoque se encuentra alineado con la búsqueda de cambios estructurales radicales que deben atender las nuevas tendencias mundiales como las planteadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) quien elaboró el documento titulado, "Habilidades esenciales para la innovación en el sector público" (OCDE) con el objetivo de aumentar el nivel de innovación que realiza la importancia de las personas como agentes fundamentales de innovación, pues es a partir de las capacidades y competencias individuales de los funcionarios, así como de la forma de estructurar y trabajar en equipo, lo que logrará la eficacia en el sector público. De manera que, para las naciones pertenecientes a la OCDE y la UE (Unión Europea) frecuentemente se desarrolla aprendizaje y capacitación para funcionarios públicos y líderes de la administración pública, con el objetivo

de fortalecer la innovación en el sector, como un elemento esencial en el desarrollo de los gobiernos.

De este estudio además analiza la OCDE, que la mentalidad, las actitudes y los comportamientos, la capacidad de liderazgo, la cultura organizacional, las funciones, los sistemas corporativos, tienen un importante valor al interior de las entidades a la hora de hablar de innovación; es decir que no solo se requiere las calidades o competencias genéricas del líder, sino de instrumentos y equipos fortalecidos, entidades con capacidad de innovación y proyección. Si bien en su mayoría es cierto que la responsabilidad es competencia del líder, depende además de su entorno, de un cúmulo de facultades, instrumentos, sujetos situaciones, que complementan y logran impulsar el éxito al interior de las entidades. La OCDE destaca 6 competencias así:

Figura 3 Core skills for public sector innovation, OCDE

Habilidades para el sector público - OCDE



Fuente: OCDE, 2017, p. 10.

De otra parte se debe atender nuestra realidad teniendo en cuenta que las políticas latinoamericanas todavía están marcadas por una mezcla de clientelismo, corporativismo y liderazgo personalistas resultado de un amplio periodo de dictaduras latinoamericanas, es por ello que la democracia aparte de ir tomando una dinámica totalmente distinta, como lo contraponen los escritores democráticos de fines del siglo XVIII entre la democracia moderna (representativa) a la democracia de los antiguos (directa), de la que se han derivado múltiples críticas e incluso se le ha culpado de querer acabar con el Estado.

No es un elemento escandaloso decir que la democracia ha logrado imponer líderes sin ningún conocimiento en el sector; frente a entidades sin la mayor idea de cómo se debe

liderar o gobernar, pues bien parece un elemento fuera de contexto, pero lo que a todas luces evidencia es la suficiente complejidad y por ende responsabilidad y conocimiento a la hora de asumir un cargo. Pues bien pareciera que la conceptualización de los términos o bien habilidades pareciera una tarea sencilla, máxime cuando en nuestro país los modelos educativos o falencias académicas son evidentes, pues de cada 100 habitantes 56 no completan la educación secundaria (El Espectador, 2018) y eso sin mencionar la educación superior, pues sin profesionales empoderados como líderes no ha permitido que en nuestra nación se adapte a modelos teóricos exitosos en naciones desarrolladas.

La teoría propuesta por Max Weber plantea una diferenciación entre poder y autoridad, mientras para Weber poder es

la habilidad de forzar a las personas a obedecer sin necesidad de tener en cuenta su resistencia, la autoridad es donde se obedecen ordenes voluntariamente al ser recibidas, lo que para el criterio particular el poder es confundido con la autoridad, y la conceptualización de autoridad e interiorización a simple vista no existe dentro de las organizaciones Colombianas que a su vez son el producto de esta teoría en ansioso propósito de alcanzar y cumplir eficazmente sus objetivos. De suerte que cuando no son evidentes las habilidades del líder el subordinado se encontrará frente a un accionar de poder y no autoridad que sería en el ideario lo fundamental.

En Colombia para el sector público el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG³, define como eje central de la gestión al talento humano indicando “El Talento Humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades, y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados.”

Dada la importancia del talento humano en las instituciones de cualquier naturaleza, se requiere fortalecer un modelo integral que le permita al gerente llegar a ser un LIDER COACH, capaz de contar con factores como carisma, competencia de liderazgo, trabajo en equipo, constante aprendizaje formado especialmente en las áreas de ejecución de los objetivos misionales de la entidad, con la capacidad de dar respuesta a los retos de la entidad, y con una formación complementaria técnica requerida para dirigir la organización denominada el ABC Gerencial, donde se incluyen todos los factores en el multipropósito y se cuenta con la capacidad de responder a los retos que aqueja el encontrarse frente a una entidad.

El líder debe facilitar el desempeño de su equipo, crear condiciones de éxito, ser capaz de gerenciarse a sí mismo, ser un agente de intervención que usando el poder de sus conversaciones y habilidades comportamentales puede superar los obstáculos y conducir a sus equipos y a sus organizaciones por la senda que permita resolver los nuevos desafíos. Entiende que:

- El 50% de su esfuerzo debe invertirlo en gerenciarse a sí mismo (mirar hacia adentro); el 25% a gestionar a su jefe (mirar hacia arriba); el 20% a crear relaciones con el entorno, con aquellos sobre los que no tiene autoridad formal (mirar hacia los lados); y un 5% a sus subordinados (mirar hacia abajo), tal como lo plantea Rafael Echavarría, coach ontológico, frente a la opinión de Dee Hock fundador de visa internacional. No solo busca hacer mejor a los demás sino hacerse una persona mejor.

- Cuenta con la capacidad de producir resultados en tiempos determinados en condiciones complejas, inciertas y competitivas, sin perder del foco su desarrollo como persona y como profesional.

- Cambia su visión frente al error y lo legitima, no como castigo sino como una Oportunidad generando confianza.

- Fija pisos a partir de los cuales permite la iniciativa de su equipo, contando con herramientas que faciliten la adecuada y equitativa distribución de las actividades.

- Su autoridad descansa en la ascendencia ganada y convierte acciones individuales en acción organizacional.

- Tiene claro que la unidad básica de una empresa no es el trabajador sino el equipo.

- Puede articular y motivar para descubrir y generar capacidades extraordinarias en otros.

- Reconoce la importancia del coeficiente emocional y del coeficiente intelectual.

Así las cosas, el líder debe contar con competencias y conocimientos necesarios para ser el motor que impulse el equipo de trabajo al logro de los objetivos, por lo que el modelo plantea el Líder Coach, estructurado en tres elementos:

- Competencias de liderazgo: de las que se logra desprender características necesarias como capacidades de aprendizaje, la coordinación entendida como la multiplicidad de facultades de dominio humano, el dominio de las emociones, la escucha, el lenguaje, trabajo en equipo, entre otras, que genere autoridad, respeto, admiración y capacidad real de liderazgo.

- Formación Estructural propia del Cargo: que evidencia los conocimientos y capacidades visibles al interior y al exterior del sector, fundamentales en preservar la buena imagen de las entidades, pues el medio idóneo para buscar aliados de cooperación asociatividad e inversión entre entidades, resulta el máximo líder de la entidad el sujeto de mayor calificación, conocimiento de la entidad, del sector, pues de su éxito depende que esté preparado para encontrar el mayor número de oportunidades.

- Formación complementaria El ABC técnico del líder: que dista una amplia trayectoria en cuanto a formación, pues no solo el líder se encontrará formado acorde a las capacidades necesarias, sino además de aquellas que significan una oportunidad para direccionar y a su vez lograr aumento de competitividad y asertividad al interior de las entidades y que le generen los conceptos básicos de entendimiento de los diferentes actores de la organización para lograr su adecuada dirección.

- En conclusión todo líder debe desarrollar competencias y conocimientos técnicos que le permitan tener la capacidad de fluidez en su comunicación, debe transmitir mensajes claros, concretos, pero en especial creíbles y positivos, en los que más allá de establecer un orden, logre que el trabajador recepcione sentimientos de confianza, pertenencia institucional, sentido de superación y capacidad de desarrollo laboral es decir donde inminentemente sea un sujeto con la capacidad de ser ejemplo, patrón de vida, guía para sus subalternos propiciando el trabajo en equipo, una gestión por resultados manteniendo el equilibrio de la vida institucional y personal, el reconocimiento del ser humano y una visión que proyecte la institución en el tiempo.

³ Decreto 1499 de 2017

3.2. De la gestión - Instrumentos para el LIDER

El segundo aspecto a destacar de los líderes dentro de las organizaciones, es la habilidad y competencia que debe tener para garantizar el cumplimiento la gestión y resultados, donde la comunicación y la información es fundamental en el logro de metas y objetivos, la que en muchas ocasiones llega filtrada por los directivos y la estructura de orden jerárquico inferior directo.

Los cambios económicos y la dinámica competitiva que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel global, obliga a sus directivos a enfrentar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan. Para cumplir exitosamente con su responsabilidad, deben reorientar sus prácticas tradicionales y centrar su atención en los procesos estratégicos de la compañía (Cubeiro, 2004).

El desarrollo de una empresa parte de la ejecución de proyectos, los cuales son complejos si no se cuenta con herramientas adecuadas y personal capacitado. Es por esto que el líder no puede estar ocupado en temas que no son de gran relevancia y que deben ser solucionados por otras dependencias, por lo cual debe contar con herramientas e instrumentos necesarios que le generen la información estratégica necesaria para planear, ejecutar y hacer seguimiento a la gestión, debidamente alineada y articulada y que libere carga operativa y tiempo para enfocar a la empresa a ser rentable y competitiva o a la institución a ser reconocida y eficiente.

Uno de los principales problemas que se dan en las empresas es que hay funciones incorrectamente asignadas, no se sabe quién debe desempeñarlas, se escapan de supervisión, el líder es quien entra a desempeñar funciones que en realidad no le corresponde, etc. El líder es el eje principal, promotor que las cosas pasen y que el equipo siga la ruta correcta, lo que implica la aplicación de principios básicos de la administración como lo son planeación, dirección organización y el control de todas las actividades, funciones y tareas bien direccionadas

El siglo XXI se ha caracterizado por un amplio desarrollo tecnológico, de manera que las lógicas de la humanidad se han visto presionadas a transformarse a ritmo bastante acelerado, lo cual hace imposible desconocer la manera en que los altos ejecutivos o líderes de las grandes o pequeñas entidades que están llevando el direccionamiento de las mismas, no solo en cuanto al mercado sino en relación a la asignación de roles y funciones que desempeña cada empleado o funcionario dentro de la entidad, deben contar con herramientas que les permita impulsar la organización de manera clara y el desarrollo de las actividades.

De esta forma, queda claro que el trabajo en equipo y la verdadera asignación de funciones, con el debido control por parte de la entidad, permite que la gerencia cumpla con el propósito con el que son constituidas: la dirección y manejo de las empresas y entidades (Chinchilla, 2013).

El líder debe contar con instrumentos que disminuyan de manera importante la carga operativa, le permitan realizar de

manera autónoma y en tiempo real el control y seguimiento de las obligaciones institucionales hasta el nivel que requiera, sin generar una dependencia de la permanente de la jerarquía institucional, que le garantice su cumplimiento y guíe a una oportuna toma de decisiones, identificando claramente los responsables y que le asegure que cuenta con los soportes de su cumplimiento para disminuir los riesgos e impactos personales e institucionales.

3.2.1. Obligaciones institucionales:

Es necesario tener claridad de todas las obligaciones que una institución debe atender en sus diferentes frentes a fin de disminuir riesgos por temas no controlados y cuyo incumplimiento pueden acarrear sanciones personales o institucionales o puedan impactar la situación financiera de la misma. Dentro estas se enmarcan el respeto por la legalidad y legitimidad; el establecimiento de reglamentos y la rectitud en cuanto al accionar de las instituciones de control, el apropiado uso de los recursos, el cumplimiento de metas institucionales, la periódica respuesta contenida en informes para la administración y en general debe contener y georreferenciar las obligaciones impuestas por diferentes orígenes propios de la dinámica institucional abarcando mucho más allá que su objetivo central.

3.2.2 Plan de acción estratégico:

Complementa de manera consecutiva los parámetros establecidos previamente en las Obligaciones institucionales, estructurando que los recursos, metas, compromisos, planes especiales, informes y proyectos logren ser atendidos bajo los parámetros y los tiempos estipulados de manera articulada y alineada; para ello además se requiere definir claramente las áreas y funcionarios responsables del liderazgo de la obligación, seguimiento y ejecución a nivel general y detallado para garantizar un control y cumplimiento adecuado.

3.2.3. Seguimiento plan de acción:

Dado que como bien se ha indicado, se planea frente a situaciones de riesgo, tiempo de ejecución y control de calidad sobre el objetivo, en los que además se permiten tomar decisiones, es necesario realizar un seguimiento permanente sobre la obligación y el sujeto responsable, donde los líderes del cumplimiento tendrán un papel fundamental a la hora de realizar ajustes, retroalimentar sobre errores y fortalezas y tomar decisiones de forma tal que se logre el cumplimiento de los objetivos.

3.2.4. Tableros y mediciones:

Frente a las múltiples obligaciones institucionales, temas, actividades e informes que hacen complejo su seguimiento y pueden llevar a perderse entre lo operativo, táctico y estratégico, es fundamental que el líder cuente con mediciones y tableros que permitan conocer los resultados consolidados de los diferentes aspectos de la institución a partir de su ponderación sin perder la posibilidad del control detallado e individual. De igual manera es necesario garantizar que exista

una adecuada alineación entre las mediciones individuales del desempeño de los funcionarios con los resultados institucionales de forma que guarden total sincronía y concordancia entre los mismos.

3.2.5. Herramientas de administración y control. Planeador, niveles de autorización, árbol documental, sistemas de alerta entre otros.

El modelo no solo provee el control y seguimiento de las actividades que respondan a las obligaciones institucionales de manera permanente en tiempo real, sino que atiende a otros aspectos relevantes de la entidad y de los funcionarios donde les permite conocer sus responsabilidades y avances, los procesos materializados por porcentaje de avance, alertas y niveles de seguridad, log's de auditoría; dispuesto en todo momento a disposición de los líderes, los responsables, y funcionarios, de suerte que si se realiza una adecuada planeación no hay elemento que pueda pasar desapercibido al líder de la entidad y les facilita a los funcionarios la organización de su trabajo. De igual forma contempla como parte integral el control de la documentación y la información adicional a ser un elemento de seguridad documental y soporte para el líder y la operación que le apunta a uno de los activos más valiosos de la institución como es la gestión del conocimiento.

3.3. Visión a largo plazo. Proyectar el futuro para planear el presente

Uno de los principales retos del líder por no decir el más importante desde su rol, es planear, visionar, proyectar los pasos al futuro, innovar, reinventarse; anticiparse a las nuevas realidades es fundamental para mantenerse a la vanguardia, asegurar su permanencia y liderazgo en el tiempo ya que el que no avanza retrocede, por lo que resulta fundamental disponer de tiempo para este efecto, pues "visualizar el futuro requiere planear el presente". Bajo estos objetivos resulta fundamental la aplicación de técnicas para realizar una planeación estratégica de largo plazo con métodos futuristas como la prospectiva entre otros, instrumento que en palabras de la CEPAL se define:

La prospectiva facilita construir una visión de futuro compartida, dinámica y a largo plazo, e identificar las decisiones estratégicas necesarias para traducir la visión en acción institucional mediante planes, programas y proyectos. En segundo lugar, desempeña un papel indispensable en el mundo contemporáneo en lo que respecta a enriquecer las políticas públicas para el desarrollo, al dar profundidad e integralidad al análisis de las transformaciones de la sociedad. En tercer lugar, es necesaria para reflexionar sobre la interdependencia entre todas las dimensiones del desarrollo. En cuarto lugar, es un instrumento idóneo para mantener un diálogo permanente a nivel político y social, y hacer que el Estado analice conjuntamente con la empresa, la academia y la sociedad civil las alternativas futuras y las prioridades esenciales de los países, territorios, sectores e instituciones. Por último, la producción de visiones compartidas de futuro promueve y mejora la coordinación de políticas públicas a nivel estratégico programático y operativo. Medina, Becerra y Castaño, 2014, p. 24.

A partir de allí la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) ha realizado importantes estudios alrededor de esta visión su misión de proyectar el futuro, en lo que

respecta a Latinoamérica, ha generado amplio impacto pues constituye un importante ejercicio a la hora de replantearse en el presente para afrontar el futuro posible, de manera que la concepción de tiempo, si bien no es previsible, si es la manera de encaminar nuestro presente y garantizar un futuro virtuoso y estable; en el que los líderes juegan un papel fundamental pues bajo su concepción es posible dar aplicación sobre estos instrumentos que como ya hemos insistido le permiten a las entidades y empresas estar a la vanguardia.

De manera que es fundamental el visionar un futuro; impactar el presente, pero en especial estar preparado ante los hechos inciertos, riesgos que aquejan dificultades pero que todo líder debe prever. Así las cosas, dentro de este modelo integral de desarrollo propuesto, la visión de futuro representa el éxito mismo de este sistema, capaz de responder ante lo imprevisible, y actuar ante la dificultad con las capacidades de un líder que logra salir fortalecido.

4. Consideraciones y conclusiones finales.

La aplicación del "MODELO DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO INTEGRAL de la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones permite el desarrollo del líder dentro de un esquema de planeación, control y seguimiento práctico y sistemático que facilita:

- Potenciar habilidades y competencias personales y técnicas propias de su cargo y complementarias.
- Administrar los recursos de la Entidad, incluyendo el recurso humano a través de una adecuada motivación que permita el cumplimiento de los objetivos.
- Garantizar la planificación, ejecución, control, medición, seguimiento y alineación de la gestión institucional a su cargo.
- Reducir el tiempo requerido en el aprendizaje de las entidades institucionales, facilitando la gestión del conocimiento.
- Realizar una adecuada distribución de la carga laboral de forma tal que guarde equilibrio y armonía en todos sus funcionarios, disminuyendo la posibilidad de sobrecargas o exceso de tiempo libre y su impacto en costos y clima laboral.
- Disminuir la posibilidad que se presenten situaciones de dirección, gestión y responsabilidad legal, fiscal o disciplinaria no controladas a tiempo, implementando herramientas e instrumentos que le garanticen el desarrollo de la Gestión Integral Institucional con riesgos mitigados oportunamente y que apoyen los diferentes niveles de la institución.
- Visionar el futuro para una adecuada planeación del presente
- Con el fin de lograr atender todos los desafíos de una manera eficiente es necesario transformarse pasando del gerente tradicional a un líder estratégico integral efectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arent, H. (2009). *La condición humana*.-1a ed. 5a . Buenos Aires: Paidós
- Bobbio, N. (1994). *El Futuro de la democracia*. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Chinchilla, D. (2013). *Las habilidades y las competencias del gerente en la empresa*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Cuberiro, J. (2004). *Las competencias clave para la gestión integrada de Recursos Humanos*. España: Deusto
- El Espectador. (2018). *De cada 100 colombianos, 56 no completan la educación secundaria*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/de-cada-100-colombianos-56-no-completan-la-educacion-secundaria-articulo-740379>
- Gómez, I. (2016). Los 5 retos (no convencionales) que enfrenta un gerente. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-cinco-retos-que-enfrenta-un-gerente-por-jorge-ivan-gomez/223337>
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa Racionalizada de la Acción (Vol I)*. España : Taurus.
- La Gaceta. (2009). *Los cinco errores de General Motors*. Recuperado de http://www.caaragon.com/upload/09_06_01%20los%205%20errores%20de%20General%20Motors.pdf
- López, P. (2009). *Paco López Consultor, Abogado y Editor*. Recuperado de <http://www.pacolopez.biz/2007/08/la-verdad-sobre-el-final-de-arthur-andersen/>
- Max, W. (2002). Cap. III "Tipos de dominación". En Weber, M. *Economía y Sociedad* (págs. 170-180). Mexico : Fondo de Cultura Económica.
- Medina, J., Becerra, S y Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf;jsessionid=049AD3AD382FF4FF826ACCC3FFC3CB5B?sequence=1
- OECD. (2017). *Innovar en el sector público*. Recuperado de <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/innovar-en-el-sector-publico-9789264275089-es.htm>
- Observatorio Transparencia y Anticorrupción Colombia. (sf). *Indicador de Sanciones Disciplinarias*. Recuperado de <http://www.anticorrupcion.gov.co/Paginas/indicador-sanciones-disciplinarias.aspx>
- Procuraduría General de la Nación. (2011). *Código Disciplinario Único* Recuperado https://www.procuraduria.gov.co/relatoria/media/file/Codigo_Disciplinario_Unico_2011.pdf
- Sterling, E. (2000). *Gerencia moderna y pensamiento empresarial estratégico*. ESPAÑA: ESIC.
- W RADIO. (2016). *98% de las empresas a punto de ser multadas por no registrar bases de datos*. Recuperado de W RADIO: <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/98-de-las-empresas-a-punto-de-ser-multadas-por-no-registrar-base-de-datos/20161005/nota/3265501.aspx>
- Zambrano, A. (2017). *Clases de culpa del derecho civil*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/clases-de-culpa-en-derecho-civil.htm>