



**AERONÁUTICA CIVIL**  
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL

## **Programa de Liderazgo JAC AID SKBO 1.0 / Abril 2020**

*Pro Manuscripto.* Estos textos continen material adaptado de un escrito integral en vías de publicación. © Leonardo Amaya M, MD.

Sobre el Autor: Leonardo Amaya es médico, PhD de la PUSC (Roma) y MSc en Psicología Cultural. Es consultor organizacional en liderazgo de escenarios de alta exigencia emocional. Psicoterapeuta Advanced Practicum REBT del Albert Ellis Institute de New York. Consultor en salud mental para trabajadores en intervenciones humanitarias. Es profesor distinguido de la Universidad del Rosario. Premio Nacional de Psicología. Pertenece al equipo editor de [eticapsicologica.org](http://eticapsicologica.org), programa formativo de Colpsic y Ascofapsi con el apoyo de la Universidad del Rosario.

Este producto es material de apoyo para el Programa de Formación en Liderazgo para JAC del AID del Aeropuerto Eldorado.

### **Cuadernillo de Trabajo 1**

#### **Audio 001**

Bienvenidos al programa de liderazgo del sistema de gestión social del sistema de vigilancia y control ambiental del aeropuerto Eldorado.

En estas semanas les ofrecemos la versión piloto, que evaluaremos con sus comentarios y aportes para adaptarlos y responder mejor a sus necesidades.

El programa basado en podcast ocupará el lugar del curso de liderazgo, programado para desarrollarse en la sede del Centro de Estudios Aeronáuticos, antes de la emergencia de salud.

Pensamos que este formato virtual puede ser muy práctico para cumplir los objetivos de este curso. Con sus comentarios realizaremos las adecuadas adaptaciones y mejoras. ¡Gracias por contribuir!

El programa cuenta con 3 fuentes principales: la guía de lectura que incluye los textos principales y sirve como apoyo para el repaso; la herramienta de autoevaluación (contenida al final de cada cuadernillo), con las recomendaciones para trabajo en común, y los archivos de audio que son el podcast propiamente, disponibles para ser escuchados siguiendo las guías del texto.

El material en podcast contiene mayor información que el texto. Los ejemplos y casos son manejados exclusivamente en la versión audio.

El equipo social les apoyará en el uso de los sistemas y materiales.

Usted puede suscribirse directamente en el soporte del Podcast o solicitar los archivos de Audio al Equipo Social del SVCA del Aeropuerto Eldorado.

## Presentación

### *¿Porqué desarrollar habilidades de Liderazgo?*

#### **Audio 002**

Cualquier persona que lidere Juntas de Acción Comunal requiere herramientas de liderazgo. En primer lugar, porque su tarea demanda la construcción permanente de otros líderes, y por consiguiente exige habilidades de liderazgo intergeneracional, que se suman a todos los factores sociales en los que se desarrolla la tarea de las Juntas.

No resulta fácil definir de forma única qué cosa es liderazgo, pero es fácil identificar cuándo hace falta: porque origina conflicto, bajo desempeño y deterioro del compromiso. Las Juntas de Acción Comunal, como todas las organizaciones, se enfrentan a la necesidad de producir e incorporar nuevos líderes, motivar nuevas personas que vengan a trabajar de forma autónoma, incorporar en sus dinámicas nuevas generaciones y nuevas ideas que se integren a las metas comunitarias y no permanezcan como acciones aisladas.

Una estructura de alto desempeño no puede sobrevivir si cuenta con jefes personalistas, que concentran todas las decisiones y acciones en ellos: por el contrario es sumamente importante la autogestión de las personas, incorporar al trabajo comunitario individuos que tomen decisiones y efectúen acciones para beneficio de la meta común. Éste es el principio que rige la iniciativa comunitaria: cuando tenemos ciudadanos que actúan con libertad se confirman equipos creativos e innovadores. Si el líder de un equipo no facilita la creación de nuevas ideas, el sistema se envejece y deteriora.

Por tanto, el líder comunitario debe convocar, orientar y motivar evitando el personalismo y el mesianismo. Ésta es una tarea de siempre. Un autor clásico señalaba este mismo reto hace muchos siglos:

*Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho, su objetivo cumplido, dirán: lo hicimos nosotros mismos.*

*Lao Tzu<sup>1</sup>*

Por supuesto, un líder en un escenario de innovación e incorporación de talento tendrá que gestionar límites y errores: eso es normal y un buen indicador, 1º porque somos humanos, 2º porque cualquier persona que emprenda acciones nuevas se va a enfrentar a límites en su ejecución, 3º porque la solución de problemas nuevos reclama hacer y evaluar diferentes alternativas: algunas de ellas serán exitosas y otras tendrán un peor desempeño.

Un sistema innovador basado en liderazgo aprende de sus errores y busca soluciones nuevas basados en la experiencia, incluso aquella que no es buena.

Por esa misma razón un líder debe estar preparado para gestionar sus emociones y palabras al enfrentar los errores de una forma practica y orientada a las soluciones. si un líder gestiona de forma inmoderada sus emociones ante un límite del equipo o ante una propuesta que no funciona, garantizará que las personas que estén bajo su control eviten asumir el riesgo que implica innovar.

Esta es la aplicación primaria de la inteigencia emocional en la gestión de equipos:

---

<sup>1</sup> Lao-Tzu, también llamado Lao-Tse. Se le considera uno de los filósofos más relevantes de la civilización china, aunque su existencia histórica es debatida. Probablemente se atribuyen bajo este nombre diversos textos filosóficos de autores no conocidos. Se asume que pertenece al siglo VI aC.

*“Recuerda: retroalimentación significa enfrentar el problema, no la persona”*

*Remember, feedback is meant to address the problem, not the person.*

*— Travis Bradberry, “Emotional Intelligence 2.0”*

---

### **Audio 003**

#### ***Liderazgo y adecuación emocional***

Si quien lidera resulta hostil en sus expresiones en situaciones de reto, está afectando el desempeño, deteriora las posibilidades de innovación y la cultura proactiva del equipo. Muy posiblemente estas personas se orientarán a evitar nuevos escenarios emocionalmente difíciles y se descentrarán de los retos. Además, este tipo de interacciones agresivas deterioran la confianza que necesariamente un líder debe generar.

No es extraño que los ambientes de alta inadecuación emocional conduzcan a la pérdida de talento, porque las personas buscarán salir de estos escenarios. Lo más dramático de estas formas agresivas es que rompe la comunicación proactiva: la comunicación emocionalmente eficaz es absolutamente esencial en procesos altamente exigentes como la acción comunitaria, donde frecuentemente se experimentara la frustración y el fracaso.

Un reto importante y positivo para el líder es que atienda al entrenamiento en comunicación asertiva de su equipo: si él mismo se esfuerza por generar un entorno de diálogo emocionalmente proactivo, propagará esa práctica en las personas de su equipo. La continuidad es absolutamente esencial para alcanzar las metas propuestas. Por eso el líder deberá ser no solamente *un sembrador de esperanza* sino

*una persona que inspira y que conduce a la conexión emocional con la meta.* Este punto ha sido ampliamente desarrollado en los últimos 20 años con el reconocimiento de la importancia de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo<sup>2</sup>.

---

Uno de los firmantes del Acta de Independencia de los Estados Unidos lo decía de forma práctica, hace ya dos centurias, refiriendose a las tareas empresariales:

*“La mayor habilidad en los negocios es ir al lado de los demás e influir en sus acciones”*

— *John Hancock*

### ***Un poco de historia***

La teoría e investigación sobre liderazgo en escenarios de alta exigencia es relativamente reciente, aunque la comprensión de los rasgos del líder cuenta con referencias muy antiguas.

En la gran tradición China se encuentra ejemplos de textos que expresan rasgos esenciales de la persona que lidera. Sigue siendo un libro de lectura esencial “El Arte de la Guerra”, que expresa ideas muy ilustrativas:

*Un líder lidera con el ejemplo, no por la fuerza*

*Sun Tzu, El Arte de la Guerra*

---

<sup>2</sup> D. Goleman (2011) Leadership. Entre otros muchos textos, este autor ha desarrollado ampliamente la noción. Sin embargo, fueron premonitorios los trabajos sobre management de P. Drucker, a quien citamos en varias ocasiones en este escrito; Leadership: The Power of Emotional Intelligence (2011); Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ (2012).

Otras frases deberemos traducirlas desde el lenguaje militar, pero continúan siendo valiosas y aplicables:

*Considera a tus soldados como tus hijos y ellos te seguirán hasta los valles más profundos; míralos como a tus hijos más queridos y permanecerán a tu lado hasta la muerte*

*Sun Tzu, El Arte de la Guerra*

### **Audio 004**

Por supuesto luego ha ocurrido un importante desarrollo tanto en teorías como una investigación sobre características propias del liderazgo y su impacto en las organizaciones.

Las organizaciones y equipos de la segunda mitad del siglo XIX funcionaban con la figura del capataz (“Charging Hands”), es decir una persona que se dedicaba a promover de una forma relativamente autoritaria, impositiva y no extrañamente violenta el trabajo de otros. Sin embargo, muy rápidamente se hizo evidente que los equipos de talento responden muy mal a este esquema.

En el audio: Lo que hemos aprendido de los cambios generacionales

De hecho, el desarrollo industrial y el trabajo colaborativo en escenarios estrechos y demandantes hizo entrar en crisis ese modelo de “mando”. Como respuesta, en la primera mitad del siglo XX aparecen las primeras investigaciones en psicología de la conducta de grupos en teoría social y en Management. No es el objetivo de este curso detallar sobre las teorías del liderazgo, pero podemos mencionar, como modelos dominantes: liderazgo transformativo, la teoría sobre el intercambio, el modelo de liderazgo adaptativo y el liderazgo basado en fortalezas, entre otros. En este momento, el mayor desarrollo teórico e indagativo se ha orientado hacia

modelos basados en inteligencia emocional, aunque sus rasgos y retos se han mencionado de muchas maneras previamente.

A mediados de los años 40 surgen las primeras indagaciones relacionadas con el impacto del escenario profesional: el primer estudio reconocido sobre este particular lo desarrolla el pionero de la investigación en psicología de las organizaciones Elton Mayo. Sin embargo, es precisamente el reconocidísimo teórico del Management Peter Drucker quien señala rasgos muy significativos de las dimensiones emocionales y cognitivas de un líder efectivo.

Las propuestas de Drucker puede condensarse en 3 áreas particulares: emociones y empatía, cognición y estrategia y comunicación funcional. Aunque nunca detalló de forma orgánica un modelo particular, su amplia bibliografía permite destacar los cauces a partir de los cuales otros autores han desarrollado propuestas.

El importantísimo número de publicaciones de Drucker permite rastrear de forma expresiva rasgos esenciales, presentes en modelos de liderazgo posteriores.

Siguiendo sus intuiciones, presentamos algunas de estas convergencias: **Rasgos**

### **de Liderazgo, siguiendo a Peter Drucker**

#### ***Emociones y Empatía***

Las teorías de liderazgo más significativas y la investigación sobre entorno productivo en las organizaciones y los equipos de trabajo han destacado en los últimos años la importancia de la inteligencia emocional y la gestión de las relaciones funcionales dentro de un equipo.

Es particularmente crítico en aquellos equipos en los que el resultado de su trabajo demanda una continuidad importante, motivación continuada y una dedicación de tiempo significativa. Este es el reto de cualquier líder de la Junta de acción comunal,



qué debe sumar a estas exigencias la promoción permanente de nuevos líderes y un importante intergeneracional: siempre están reclutando personas nuevas y promoviendo la aparición y el desarrollo del liderazgo.

**Audio 005: Una introducción a Inteligencia de las Emociones (discusión con sus aportes) Audio 006**

### **Gestión de la primera persona**

La primera tarea del líder es su propio desarrollo y el de su equipo más cercano, sus colaboradores más estrechos.

La acción efectiva es precedida necesariamente por un trabajo de revisión del escenario y de planeación estratégica por parte del líder. Le corresponde a la persona que está desarrollando tareas de liderazgo tener un diagnóstico adecuado de la situación, establecer una guía de etapas, sin llegar a una microgestión que afecte la innovación y la construcción de valor compartido, atendiendo a los rasgos propios de cada persona del equipo, buscando permitir que las potencialidades de cada persona se reflejen lo más posible las tareas que desempeña. Siempre, deberá realizar un seguimiento continuado y sereno. Las urgencias y los gritos no son procesos de liderazgo.

Un líder que no planea y no estudia, también las propuestas de su equipo, acabará impulsando acciones desconectadas de la meta; un líder que no piensa en la meta acabará proponiendo acciones concretas urgentes y desconectadas y suplantando las capacidades que tiene su equipo; un líder que no aprovecha las potencialidades de su equipo puede que acabe colocando excelentes cantantes en el equipo de fútbol y muy buenos futbolistas en el coro.

Así, desperdicia el talento diferencial, que es una de las riquezas esenciales de un equipo de trabajo. Un líder que hace seguimiento explosivo aumentará el nivel de perturbación normal que tiene todo escenario de reto.

La reflexión tranquila y la efectividad se alimentan mutuamente, como los señalaba Drucker:

*Siga una acción efectiva con una reflexión tranquila. De la reflexión tranquila vendrá una acción aún más efectiva*

*Follow effective action with quiet reflection. From the quiet reflection will come even more effective action.*

*Peter Drucker*

## **Audio 007**

### ***Estrategia Sumativa***

El autor propone una estrategia cognitiva sumativa: toda acción efectiva reclama evaluación. También lo que funciona es una fuente de aprendizaje, pero requerirá que yo me concentre para entender qué elementos de la acción fueron exitosos y cuáles incluso pudieron ser riesgosos o disminuir su efectividad.

La estudiar los elementos de un proceso que siempre son variados, tendré la posibilidad de optimizar acciones nuevas.

Todo evento incluye una serie de acciones más pequeñas que contribuyeron a su éxito. Por ejemplo, se realizó un curso destinado al desarrollo de habilidades que tuvo una buena acogida. Sin embargo, el líder deberá pensar las acciones concretas que fueron más efectivas: quizá fue la convocatoria, posiblemente la comunicación de las tareas fue muy relevante, o la forma como se comunicaron las tareas. Incluso es muy importante evaluar los varios posibles resultados: un proyecto complejo

siempre puede, potencialmente, lograr varios objetivos. La tarea del líder, también aquí, reclama una adecuada reflexión, que es afectada por las urgencias y el inmediatez.

El soporte personal del líder es indispensable, y, como se puede ver, reclama valores, habilidades y orientación al logro.

El clásico “Arte de la Guerra” señala:

*“El general abarca las virtudes de sabiduría, sinceridad,  
humanidad, coraje y el ser estricto”.*

*El Arte de la Guerra*

El célebre texto remarca rasgos morales y valores que se expresan en la conducta. Una de las acciones que derivan de tareas cognitivas es la orientación a la meta y la organización de acciones en este mismo sentido: es la raíz de la planeación estratégica. Existe el riesgo de orientarse a acciones y descuidar el proceso. Con frecuencia surge por la urgencia por visibilizar acciones, con el riesgo notable de perder la orientación. Esto ocurre tanto en los equipos como en la vida.

### ***Trabajo Personal***

Reúnete con tu equipo de la JAC y comparte las impresiones de todos con estas preguntas guía:

¿Cuál cita me ha resultado particularmente llamativa? ¿cómo la he interpretado?

¿Cuáles retos he descubierto al escuchar los audios y realizar las lecturas? ¿Para mí y para el equipo?

¿Qué cita podría colocar como “meta” para vivir en mi Junta de Acción Comunal este mes?

Comparte las conclusiones por escrito con el Equipo Social, y espera los comentarios que ofreceremos en la lista del Podcast

**¡Por favor! ¡Envíanos tus sugerencias!**

Datos de Contacto:

[Trabajosocial01@k2ingenieria.com](mailto:Trabajosocial01@k2ingenieria.com)

[Trabajosocial02@k2ingenieria.com](mailto:Trabajosocial02@k2ingenieria.com)

[Trabajosocial03@k2ingenieria.com](mailto:Trabajosocial03@k2ingenieria.com)