



AERONÁUTICA CIVIL  
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL

Liderazgo Comunitario  
Sistema de Vigilancia y Control Ambiental  
Segunda Parte

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

Sobre los autores:

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. Perteneció al equipo editor de *Eticapsicologica.org*, programa formativo de Colpsic y Ascofapsi con el apoyo de la Universidad del Rosario.

Nicolò Piombi es psicólogo de la Università di Bologna, con doble titulación en Psicología por la Universidad del Rosario. Su título de psicólogo tiene énfasis educativo y comunitario, con conocimiento teórico y práctico en análisis de contextos y dinámicas sociales, resolución de conflictos y problemas comunitarios. Se ha desempeñado en proyectos de acciones de desarrollo individual y colectivo.

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

## Liderazgo Comunitario

### Parte 2

**Audio 008. Introducción Segunda Parte.**

**Audio 009. Conversación sobre Sentido de Comunidad: Nicolò Piombi y Leonardo Amaya, sobre la experiencia del Barrio Santa Fé.**

En la primera parte, hemos destacado algunos elementos relacionados con los rasgos propios del líder. la construcción y el trabajo personal demandan por supuesto, la

identificación de los valores propios y las habilidades que acaban siendo la raíz de la acción.

Evidentemente se espera que el líder haga cosas orientadas por una visión la meta que organiza el proyecto y da sentido a las acciones particulares, la cultura organizacional que permite el trabajo cooperativo, y su capacidad para orientar los procesos humanos hacia una cultura de aprendizaje.

en el primer audio de esta parte presentamos una conversación sobre los retos para establecer una gestión de liderazgo comunitario a partir del trabajo compartido y colaborativo de la Junta de acción comunal.

*la única diferencia real entre una organización y otra es el  
desempeño de su gente.*

*The only real difference between one organization and another is  
the performance of its people.*

*Peter Drucker*

## **Audio 010**

### **Gestión de la segunda persona**

El desempeño de las personas que están en una organización es lo que marca una diferencia. Ésa es precisamente una competencia del líder: *lograr que salga lo mejor de las personas en cada escenario*. Todas las personas de un equipo tienen potencialidades y fragilidades. También el líder y eso no es un problema. Una importante fortaleza de las personas es su capacidad para corregir, aprender y seguir creciendo. No esperamos de las personas que sean “infalibles” porque, simplemente, no es cierto.

Un reto clave es identificar cuáles son las áreas destacadas de cada persona, sus habilidades dominantes, y dónde alcanzan (en qué tarea también su potencial de desarrollo. A partir de allí, puede el líder promoverlos y lograr que sus límites sean irrelevantes. Aquí resulta evidente la acción del líder: conocer de verdad a su gente, comunicar de una forma eficaz, promover para que la persona desarrolle sus potencialidades y generar un entorno emocional donde las personas se sientan convocadas y animadas a poner en ejercicio sus mejores fuerzas, aprendiendo de sus errores y sus logros.

Drucker lo escribe de una manera también muy gráfica:

*La gestión se trata de seres humanos. Su tarea es hacer que las personas sean capaces de un desempeño conjunto, para que sus fortalezas sean efectivas y sus debilidades irrelevantes*

*Management is about human beings. Its task is to make people capable of joint performance, to make their strengths effective and their weaknesses irrelevant*

*Peter F. Drucker, The Essential Drucker*

La tarea de aquel que está a cargo de la productividad un equipo es orientar todas las acciones a la tarea común, a partir de las fortalezas de cada uno.

La propuesta de Drucker reclama del líder la inteligencia de sus emociones, comprender las propias reacciones y manejarlas; aprender a lograr lo propio con las de su equipo y ordenar las emociones de una forma proactiva. La gestión comunitaria reclama, por sus propios retos, una gran tolerancia a la frustración y una importante capacidad para sostener la cultura del aprendizaje. No lo olvides: ¡las Juntas de Acción Comunal son Escuelas de Liderazgo!

## Audio 011

### Gestión del escenario

*Nuestro trabajo en la vida es hacer una diferencia positiva, no demostrar que tenemos razón.*

*Our job in life is to make a positive difference, not prove we're right.*

*Peter Drucker*

El trabajo de liderazgo comunitario es quizá el escenario donde con más fuerza puede resonar una idea de este tipo: la misión es generar una diferencia positiva. Lo demás, debería orientarse a esta meta apasionante.

Esta misión vital, que evidentemente debería congregarse a todos los miembros de una Junta de Acción Comunal, es una motivación poderosa. Pero precisamente por su exigencia, reclama recordar que es la guía para las acciones cotidianas más pequeñas.

Es la razón para continuar a pesar de frustraciones y pequeños fracasos que no faltan, y por supuesto los esfuerzos para convocar nuevas personas deberían tener en vista este valor. Por supuesto el reto de sostener una cadena de líderes se mantiene en la acción continuada para encontrar aquellos que comparten este valor como una motivación de su vida.

Aunque no se trata de nuestro argumento hoy, la grandeza requiere un balance muy significativo: un profundo “egoísmo” que aparece como la búsqueda de una meta muy elevada, y a la vez un profundo desprendimiento de sí mismo para sea dominante. Sobre esto, es interesante observar muchas biografías de líderes de la historia.

Drucker invita a que la persona a la cabeza se olvide de figurar, deje de concentrarse en las ambiciones personales pequeñas y se concentre en la meta como un referente máximo que guía las acciones.

Roosevelt decía:

*El mejor ejecutivo es el que tiene el sentido suficiente para elegir  
hombres buenos para hacer lo que quiere que se haga, y la  
moderación suficiente para evitar entrometerse con ellos mientras  
lo hacen*

*Theodore Roosevelt*

Esta cita, de un líder que vivió un momento crítico mundial, propone al líder el manejo de su orgullo personal, y una importante capacidad para reconocer talentos especiales. Aquí señala el autor un punto clave: adecuada selección de las personas, según sus habilidades particulares. Entonces, si son expertos, es importante que los deje hacer lo que saben hacer.

Esta actitud (dejar hacer, observar, apoyar) es clave para lograr un entorno de escucha a las sugerencias y las ideas diferenciales, para recibir las observaciones cuando son contrapuestas a las que yo tengo, sin considerar ni asumir la situación como un reto de reconocimiento al liderazgo. No es una tarea fácil.

Esta actitud permite aprender de las diferentes visiones, reconocer alternativas que puedes ser importantes y por supuesto incorporar la experiencia de los otros. Incluso es una buena señal de alarma para amenazas que quizás el líder no ha atendido, y evitar el llamado “error del piloto experto”.

Evidentemente todos estos objetivos resultan difíciles si el líder está excesivamente preocupado por “ganar” en cada debate o incluso mucho peor, si se admite estar sesgado por imponer su posición o su visión.

**Te recomendamos el audio “P01 JAC Vida Buena” Audio 012**

### **Valores y motivos intrínsecos**

*La cultura devora la estrategia en el desayuno.*

*Culture eats strategy for breakfast.*

*Peter Drucker*

Definir cultura es una tarea compleja. Un reconocido antropólogo la llamaba “un precipitado de la historia”, y se le observa como un conjunto de normas, valores, instituciones, prácticas, que funcionan como un todo. La cultura organizacional y en este caso, la cultura de una Junta de Acción Comunal expresa hasta cierto punto la cultura local, con aspectos propositivos como límites, tal como ocurre en cualquier escenario. Algunos rasgos de una cultura por serán notablemente positivos y otros que pueden ser defectos importantes. Una aproximación preliminar a la identificación de rasgos culturales se puede lograr realizando un catálogo de los valores compartidos. Los reales: no los que se desearían. Es frecuente encontrar las consecuencias de estos valores en las prácticas espontáneas de las personas.

**(En el Podcast se explica cómo llenar este formato)**

Catálogo de Valores Compartidos (tabla 1)

Valor	Definición	Acciones
-------	------------	----------

Respeto	“Consideramos que el respeto consiste en reconocer el trabajo y compromiso de las personas”	Escuchar las propuestas de todos.  Buscar activamente los aportes en cada sugerencia  Evitar criticar del tipo “esto no es importante”

La cultura de las sociedades, las organizaciones y los equipos es de compleja gestión pero indudable importancia. Las culturas organizacionales tienden a ser rígidas e influyen notablemente en el desempeño. Por esta razón el equipo de líderes necesita conocer esos valores, tendencias y representaciones, ideas. Este conocimiento es el presupuesto para gestionarlo, como exponemos con detalle en el audio.

Sin embargo, los valores del líder influyen en su equipo, y puede reforzar tanto los rasgos disfuncionales como los valores constructivos: es todo un reto que requiere análisis por parte del líder.

El reto cultural es clave: podemos tener una estrategia muy estudiada, haber construido un plan fundado en evidencias, incluso una estrategia detallada. Pero la cultura acaba con la estrategia muy tempranamente: *en el desayuno* como decía Drucker.

Para convertirlo en una tarea muy práctica, podemos hacer dos tareas claves:

Reconocer los valores compartidos por la organización: establecer los valores reales presentes en el equipo, para encontrar los escenarios de validación de valores compartidos con las personas. Por ejemplo, si mayoritariamente se comparte el reconocimiento del trabajo colaborativo, es un interesante conjunto de valores sobre el que resulta valioso construir, y los líderes atentos procurarán reforzar con sus acciones.

### Audio 013

(Siga las instrucciones del podcast) Tabla 2: Trabajar los Valores Compartidos

Valor	Reto	Acuerdo
Respeto (viene de la tabla anterior)	En ocasiones, no nos escuchamos	Traer las propuestas organizadas por escrito, exponerlas de forma clara

La segunda tarea fundamental del líder se orienta hacia la validación y fortalecimiento de aquellos valores reconocidos como necesarios pero que no son universalmente compartidos. Por ejemplo, si un número significativo valora las acciones puntuales de alta visibilidad. Podría entonces el líder trabajar con las personas privadamente para escuchar su posición y proponerle el escenario



alternativo y conciliar, por ejemplo, que algunas acciones se realicen más concentradas en su visibilidad, estableciendo su integración con procesos más amplios.

(Siga las instrucciones del podcast) Tabla 3: desarrollo de valores

Valor retado	Propuesta opuesta	Acuerdo
Importancia de los procesos continuados	Acciones visibles que buscan simplemente reconocimiento	Establecer vínculos con proyectos en curso, como “desarrollo de liderazgo femenino en peluquerías”  Se establece un curso corto de contabilidad.

Por supuesto fortalecer un sistema de valores es una tarea compleja que requiere tiempo y una acción pedagógica extensa. Es importante que todas las personas del equipo reconozcan el aporte que ofrece fortalecer la estructura de valores.

Con la misma intensidad es importante que el líder señale con persistencia y pedagogía los valores que se proponen fortalecer: por ejemplo: solidaridad, respeto, reconocimiento, honestidad, no pueden ser palabras vacías ni pueden ser simplemente una lista que cuelga en alguna pared. Los valores son principio de decisión y acción.

## Audio 014

### **Pensamiento Estratégico**

*El tiempo es el recurso más escaso y, a menos que se administre, no se puede administrar nada más.*

*Time is the scarcest resource and unless it is managed nothing else can be managed.*

*Peter Drucker*

Un gestor del tiempo y cronograma no es necesariamente un líder, pero un líder necesariamente es una persona estructurada que establece prioridades claras. Hacer “todo urgente, todo a la vez” señala un problema crítico de gestión. Carecer de una jerarquía de procesos indica un problema de trabajo previo en prioridades y curso de procesos. No necesariamente los tiempos se refieren a premura, sino también a reconocer cuando es necesario establecer pautas, cuando es indispensable detenerse a pensar, cuánto es fundamental suspender una serie de acciones en las que todos están comprometidos para reconocer si de verdad están orientados hacia la meta. Un reconocido autor lo señala de forma gráfica:

*La clave no es priorizar lo que está en tu horario, sino programar tus prioridades.*

*The key is not to prioritize what's on your schedule, but to schedule your priorities.*

*Stephen Covey*

Un ejercicio práctico se puede construir a partir de una cadena de jerarquías, trabajando con claridad cada uno de los puntos. Por supuesto, el primer punto puede construirse en un ejercicio de planificación estratégica anual.

(Siga las instrucciones en el Podcast) Tabla 4: Proyectos, metas, acciones

Proyectos	Metas	Acciones
Desarrollo de liderazgo femenino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortelecer las herramientas de las mujeres cabeza de familia de la comunidad</li> <li>• Fortalecer el liderazgo de mujeres en la JAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Contabilidad</li> <li>• Curso de formación en gestión de la economía del hogar</li> <li>• Curso de gestión emocional para mujeres.</li> <li>• Taller de relaciones de pareja funcionales</li> </ul>

El expresidente norteamericano D. Eisenhower lo expresaba con una frase gráfica:

*Lo importante rara vez es urgente y lo urgente rara vez es importante*

*What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important*

*Dwight D. Eisenhower*

Muchos casos ejemplifican el problema del inmediatismo y su impacto en la eficacia de los equipos. Planeación orgánica y el establecimiento de prioridades es esencial en el líder: el inmediatismo afecta la eficacia porque impulsa acciones sin interés estratégico, consume recursos, tiempo y afecta la motivación del equipo. El inmediatismo también disminuye el impacto, y lleva a deteriorar el orden establecido por el cronograma porque se establecen prioridades dispersas, nuevamente desperdiciando recursos y potencialmente afectando la motivación. Culturalmente, fomenta la confusión y una cultura de personalismo. También puede transmitir la impresión de improvisación.

Trabajo en común y evaluación:

Revise los aprendizajes de este cuadernillo.

Trabaje en común con su equipo sobre las “Tablas de Valores” de este cuadernillo.

Escriba un esquema de los aprendizajes de este módulo, y por favor comparta sus conclusiones con el Equipo Social.

Programa de Gestión Social del SVCA – Primera versión, Mayo de 2020