



Propuesta de intervención de liderazgo en Supervisores de la torre de control del aeropuerto

José María Córdova

María Camila Guarín Franco

Yessica Gallego Cortés

Mariana Ospina García

Monografía para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Orlando Vélez Ramírez, Magíster (MSc)

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Psicología Organizacional

Medellín, Antioquia, Colombia

2024

Cita	(Guarín et al., 2024)
Referencia	Guarín, M.C., Gallego, Y., Ospina, M. (2024). <i>Propuesta de intervención de liderazgo en Supervisores de la torre de control del aeropuerto José María Córdova</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Psicología Organizacional, Cohorte XI.



CRAI María Teresa Uribe (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

A nuestros familiares, por su apoyo incondicional, su acompañamiento moral y su comprensión en este camino que implicó tiempo, dedicación y esfuerzo.

A nuestras mascotas, que con sus silencios y profundo amor nos acompañaron en las tardes y noches enteras de redacción.

A nuestros compañeros de clase, quienes transitaron con nosotras esta experiencia de aprendizaje y crecimiento, tanto profesional como personal, por su amistad y colaboración conjunta.

A nuestros maestros, quienes nos brindaron herramientas, metodologías y, sobre todo, las palabras oportunas para avanzar en nuestro proceso.

Nosotras mismas, juntas aprendimos, disfrutamos, crecimos y emprendimos un camino hacia una meta abstracta que, al final, logramos alcanzar con éxito, dejando una huella positiva en el ámbito del liderazgo.

A todos aquellos que han contribuido de alguna manera a la realización de esta monografía.

Dedicamos este trabajo a todas aquellas personas que creen en la importancia del liderazgo como competencia transformadora de sociedades y organizaciones.

Agradecimientos

A la Aeronáutica civil, expresamos nuestro más sincero agradecimiento por abrirnos las puertas para realizar nuestro proceso de intervención.

A los supervisores de la torre de control del Aeropuerto José María Córdova, agradecemos profundamente su buena disposición durante las fases del proceso, su amabilidad para compartir sus conocimientos y experiencias han sido invaluable para la realización de este estudio.

A Mauricio Barón, le extendemos nuestro más sincero agradecimiento por su invaluable apoyo y colaboración durante el proceso, su tiempo, conocimiento y dedicación fueron fundamentales para el éxito de este trabajo.

A Orlando Vélez, por el acompañamiento en este proceso.

Gracias a mis compañeras, ¡lo hemos logrado!

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
1. Planteamiento del problema	10
2. Justificación	13
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo general	14
3.2 Objetivos específicos	14
4. Marco Teórico	15
5. Metodología	28
5.1 Fase 1, presentación y reconocimiento inicial	29
5.2 Fase 2, la formación	30
5.3 Fase 3, el diagnóstico (Entrega de resultados a cada líder del grupo focal)	33
6. Resultados	35
7. Discusión	41
8. Propuesta de mejoramiento	47
9. Recomendaciones Generales	50
10. Conclusiones	52
11. Recursos	54
12. Referencias	55
13. Anexos	58

Lista de figuras

Figura 1. <i>Diseño Metodológico</i>	28
Figura 2 <i>Modelo adaptado de la circular 314 2009 OACI</i>	33
Figura 3 <i>Esquema de propuesta de curso</i>	49

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Respuestas lluvia de ideas</i>	35
Tabla 2 <i>Prácticas De Organizaciones Saludables</i>	36
Tabla 3 <i>Empleados Saludables</i>	38
Tabla 4 <i>Resultados Organizacionales Saludables</i>	39
Tabla 5 <i>Liderazgo</i>	39

Resumen

Hoy en día, hay una cantidad considerable de organizaciones que reconocen la importancia crucial del liderazgo en el logro de sus objetivos. En el ámbito de la aviación, donde la seguridad es primordial, el liderazgo efectivo es esencial para garantizar la protección de vidas, bienes y patrimonios de las empresas aéreas. Sin embargo, en la Torre de Control del Aeropuerto José María Córdova, se han identificado falencias en las competencias de liderazgo de los controladores aéreos, lo cual podría afectar negativamente la efectividad de las operaciones aéreas y poner en riesgo la seguridad de los usuarios.

Con el fin de abordar este problema, se plantea una intervención que busca el fortalecimiento de la competencia de liderazgo de los controladores aéreos en dicha torre de control, aportando a la excelencia en la seguridad aérea del país. En consecuencia, se espera que la intervención contribuya a la efectividad de las operaciones aéreas y a la elevación de los estándares de seguridad en el Aeropuerto José María Córdova, con el potencial de servir como modelo para otras torres de control en el país.

Palabras clave: Liderazgo, líder, influir, equipo, seguidor, controlador de tránsito aéreo, aviación.

Abstract

Nowadays, there is a considerable number of organizations that recognize the crucial importance of leadership in achieving their objectives. In the aviation sector, where safety is crucial, effective leadership is essential to ensure the protection of lives, aircraft, and the property of airline companies. However, at the Control Tower of José María Córdova Airport, deficiencies in the leadership competencies of air traffic controllers have been identified, which could negatively affect the effectiveness of air operations and users' safety.

To address this issue, an intervention is proposed that aims to strengthen the leadership competence of air traffic controllers in this control tower, contributing to excellence in the country's aviation safety. Consequently, it is expected that the intervention will contribute to the effectiveness of air operations and elevate safety standards at José María Córdova Airport, with the potential to serve as a model for other control towers in the country.

Keywords: Leadership, leader, team, follower, air traffic controller, aviation.

Introducción

En el mundo empresarial contemporáneo, el liderazgo se ha consolidado como un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones; las empresas, conscientes de esta realidad, invierten recursos en la formación de sus líderes, entendiendo que un liderazgo efectivo no solo facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino que también impulsa la innovación, la motivación y el compromiso de los empleados. Diversos estudios han demostrado que las organizaciones con líderes capacitados y comprometidos logran niveles superiores de productividad y efectividad, creando ambientes laborales más positivos y colaborativos.

El liderazgo adquiere una relevancia aún mayor en sectores donde la seguridad y la precisión son críticas, como es el caso de la aviación. En este contexto, un liderazgo efectivo no solo asegura la consecución de los objetivos operacionales, sino que también es vital para la protección de vidas y bienes.

La presente intervención se centra en el fortalecimiento del liderazgo dentro de la Torre de Control del Aeropuerto José María Córdova en Colombia, un componente esencial para la seguridad aérea nacional. A través de un diagnóstico inicial, seguido por la implementación de un programa de capacitación y el análisis de los resultados, se pretende no solo mejorar las competencias de liderazgo, sino también elevar los estándares de seguridad sentando las bases para replicarse en otras torres de control del país y contribuir a una cultura de liderazgo efectivo en el sector de la aviación colombiana.

1. Planteamiento del problema

La seguridad aérea es el pilar fundamental de la aviación moderna. Cada vuelo, desde el despegue hasta el aterrizaje, se basa en un conjunto de medidas y protocolos diseñados para minimizar los riesgos y proteger la vida de los pasajeros y la tripulación. En este contexto, los controladores de tránsito aéreo se convierten en la columna vertebral para la protección y cumplimiento de esa seguridad aérea. Su experiencia, capacitación y profesionalismo son elementos esenciales para prevenir accidentes.

Los controladores de Tránsito aéreo (ATC) son personas encargadas de velar por la seguridad Aérea, dando instrucciones a las aeronaves para prevenir colisiones entre las mismas, con el terreno, personas o vehículos, la misión principal de los ATC es entonces la seguridad aérea, lo que convierte esta función, en una de las más importante de la aviación en general.

En la torre del Aeropuerto José María Córdova de Rionegro, Antioquia, existen cuatro posiciones de control, divididas de la siguiente manera:

Autorizaciones: es la encargada de brindar la autorización de control, es decir, autorizar la aeronave hacia el otro aeropuerto de destino, con su respectiva ruta, niveles y restricciones iniciales.

Superficie: se encarga de dar autorización a las aeronaves para ser remolcadas de un muelle de parqueo a un punto x dentro del aeródromo (spot de inicio), para que allí pueda iniciar motores y comenzar el rodaje hacia la pista en uso.

Posición de torre: cuya responsabilidad es, proporcionar autorizaciones de despegue y aterrizaje con altos estándares de seguridad y previniendo las colisiones entre aeronaves, aeronaves- vehículos, aeronaves- personas en su área de responsabilidad.

Posición de supervisor: cuya función es verificar la disponibilidad del personal, mantener actualizados los formatos administrativos, estar atento al desarrollo de la operación y las situaciones que se presentan dentro de la misma, determinar, dirigir, supervisar y coordinar la prestación de los servicios de tránsito aéreo de acuerdo con la configuración operativa del Aeropuerto José María Córdova.

Los factores humanos, los podríamos definir según la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI, 2007) cómo un campo multidisciplinario, dedicado a la optimización del

rendimiento humano, procurando la disminución o no repetición de errores en las operaciones aéreas. Siguiendo a OACI (2007) debemos resaltar que el elemento humano se destaca por ser flexible, adaptable y valioso, pero al mismo tiempo, las más vulnerable a influencias que pueden afectar negativamente su comportamiento.

La Aeronáutica Civil de Colombia, es una entidad de carácter público, cuya misión es velar por el crecimiento ordenado de la aviación civil, la utilización segura del espacio aéreo colombiano, la infraestructura ambientalmente sostenible, la conexión de las regiones entre sí y con el mundo, impulsando la competitividad y la industria aérea y la formación de un talento humano de excelencia para el sector. De acuerdo con el decreto 260 de 2004 (Presidencia de la República), la Aeronáutica Civil es una entidad especializada de carácter técnico que hace parte del Ministerio de Transporte, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, de esta manera se distingue por ser la autoridad en materia aeronáutica en todo el territorio nacional, de igual manera le compete regular, administrar, vigilar y controlar el uso del espacio aéreo colombiano.

La Aeronáutica Civil dentro de su organigrama, comprende la secretaria de servicios a la navegación aérea, la cual a su vez, comprende el grupo de gestión de los servicios de tránsito aéreo, dicho grupo de gestión es dividido por regionales, en la regional Antioquia está ubicado el aeropuerto José María Córdova, el cual comprende la Torre de control del mismo, donde trabajan aproximadamente 15 controladores de tránsito aéreo que prestan su servicio exclusivamente en la torre, y 10 supervisores que desarrollan sus labores tanto en sala radar como en la torre.

Los procesos de selección para supervisores de torre de control son ricos en habilidades duras, documentación y parte técnica, que son importantes para el desarrollo de las funciones; en el día a día se han detectado falencias en habilidades blandas, específicamente en la competencia de liderazgo, fundamental para el desarrollo de las funciones inherentes al cargo, como serían, la toma de decisiones o el acto de influir en las demás personas implicadas en el proceso. Esto ha sucedido principalmente porque no se ha dado formación y desarrollo adecuado en dicha competencia, si bien están formados en toda la parte técnica que exige los procedimientos de control de tránsito aéreo, el liderazgo no ha estado incluido en estos procesos,

lo que desencadena ambigüedad en la comprensión de los lineamientos formales e informales que debe tener un líder.

De acuerdo con la situación planteada surge la siguiente pregunta de intervención:

¿Cómo generar un acercamiento a la competencia de liderazgo desde la perspectiva de los supervisores ATC en la torre de control del aeropuerto José María Córdova?

En respuesta a dicha pregunta, se plantea una propuesta de intervención, que por medio del diagnóstico permitirá, en primera instancia, conocer las falencias que se están presentando en cuanto al liderazgo; segundo, proporcionar herramientas en busca de mejorar dicha habilidad, y por último, proporcionar una retroalimentación a cada uno de los supervisores para proveer oportunidades de mejora. Esta intervención permitirá recoger información de primera mano con los líderes, para poder así, generar una propuesta de mejoramiento.

2. Justificación

Las organizaciones invierten muchos recursos cada año en la formación de sus líderes, porque comprenden que, si sus líderes cuentan con buenas herramientas, los objetivos planteados serán cumplidos, en gran medida y de una mejor forma. Aon Hewitt (2017), expone que aquellas organizaciones en las cuales el compromiso de sus empleados está respaldado por un liderazgo efectivo, logran una alta productividad de hasta un 80%, lo que permite que las empresas sean creativas en cuanto al talento humano, contrario a si la adherencia de líderes-equipo de trabajo decae, provocando grandes impactos en el rendimiento. Si este es el escenario al cual se enfrentan las organizaciones en cuanto al liderazgo, imaginemos entonces un liderazgo efectivo en un servicio que resulta ser esencial en todo el espacio aéreo colombiano, un servicio que puede resguardar no solo la vida de millones de personas, sino también los bienes y patrimonio de las empresas aéreas.

Como expresa, Alatriza (2020), en su revisión teórica acerca de la importancia del liderazgo en los equipos de trabajo:

El liderazgo efectivo en los equipos es pieza esencial para lograr mantenerse y asegurar un crecimiento en el mercado, así se alcanza la unificación de los objetivos y/o metas, tanto a nivel del equipo y de la empresa u organización. (p. 3).

Como se mencionó anteriormente, esta intervención es necesaria ya que se da en un contexto de servicio esencial en Colombia y comprende un tema delicado como lo es la seguridad aérea. Inicialmente, por medio del diagnóstico, se conocerán las falencias en liderazgo, luego, se proporcionarán herramientas para mejorar dicha habilidad y posteriormente, se retroalimentará a cada participante para dar a conocer las oportunidades de mejora. Luego del proceso, se caracterizarán los hallazgos, se discutirá, y se harán propuestas de mejora en dicha competencia en la torre de control del aeropuerto José María Córdova.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Generar un acercamiento a la competencia de liderazgo desde la perspectiva de los supervisores ATC en la torre de control del aeropuerto José María Córdova, promoviendo habilidades de dirección e influencia, alineadas a los objetivos organizacionales y estratégicos de la organización.

3.2 Objetivos específicos

1. Identificar en los líderes sus fortalezas y oportunidades de mejora.
2. Suministrar a los supervisores herramientas teóricas para el entendimiento del liderazgo desde una base científica.
3. Proporcionar herramientas teórico-prácticas que desde el liderazgo le permita mejorar la relación con su equipo de trabajo y encaminarlo al cumplimiento de los objetivos del área y la organización.
4. Generar una propuesta de mejoramiento en relación con la competencia de liderazgo, de acuerdo con lo observado en la estrategia de intervención.

4. Marco Teórico

La psicología organizacional es una disciplina que se especializa en el comportamiento de los individuos en los contextos organizacionales y su rol, comprende el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control de estos en las organizaciones (Velásquez, 2013). Desde esta perspectiva se puede decir que el psicólogo organizacional aporta valor por medio de la gestión y progreso del talento humano, conociendo y fomentando la satisfacción laboral de los empleados con respecto a su trabajo, y promoviendo las estrategias que permitan el incremento del espíritu de equipo por medio del mejoramiento continuo en los procesos de selección, colocación, capacitación, promoción y retención del personal.

El surgimiento de la Psicología Positiva (PP) a finales del siglo XX se da como una respuesta al enfoque tradicional de la psicología, centrado en la enfermedad mental y las disfunciones (Csikszentmihalyi, 1999). Se destaca que la PP busca comprender y promover el bienestar humano, enfocándose en las fortalezas, virtudes y emociones positivas (Seligman, 2002). De igual forma, la Psicología Organizacional Positiva (POP) se centra en el funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral, a través de sus habilidades y fortalezas, y por medio de la ecuación: mejorar clima + desarrollo de habilidades = éxito empresarial. Seligman (2011) & Csikszentmihalyi (1990), coinciden en que es necesario incrementar el sentido de felicidad por medio del disfrute de la labor cotidiana, potenciando simultáneamente el desempeño laboral. Estos autores resaltan que mejorar el desempeño laboral, eleva la calidad de vida laboral, la salud, el bienestar y la satisfacción.

Para tener un concepto claro de la POP, inicialmente se definen los riesgos psicosociales como las condiciones del trabajo que afectan la salud mental y el bienestar de los trabajadores (Peiró, 2000). Se destaca la importancia de abordarlos para prevenir problemas como el estrés, la ansiedad y la depresión (Lheureux, 2005). A partir de lo anterior, se presenta la POP como una alternativa para afrontar los riesgos psicosociales (Luthans, 2002). Esta perspectiva se centra en las fortalezas de los trabajadores, como la resiliencia, el optimismo y el compromiso (Avey, Avolio & Luthans, 2008).

El actuar de los individuos en las organizaciones, su estudio y análisis ha ido avanzando de la mano con la PP, lo que ha llevado a lo que se conoce hoy en día cómo comportamiento

organizacional positivo, el cual es una extensión o consecuencia de los principios de la PP, puestos al servicio de la conducta humana en los contextos organizacionales. Dentro de los constructos y procesos que propone la PP en las organizaciones, el liderazgo ha sido uno de los procesos sociales que más atención se le ha dado, puesto que es un proceso de influencia social importante en el éxito de toda empresa. Por otro lado, diferentes autores resaltan que el éxito de cualquier sistema económico, político y organizacional está ligado a la actitud eficiente de los líderes de ese sistema (Barrow 1977). Además de esto, Peiro y Rodriguez (2008). exponen que el liderazgo juega un papel trascendental en el fomento del bienestar y la salud organizacional y laboral, tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

El "Modelo de organización saludable" presenta una organización que se caracteriza por contar con prácticas organizacionales saludables y empleados saludables, obteniendo resultados organizacionales saludables, como productos y/o servicios de excelencia y relaciones positivas con el entorno y la comunidad. Ahora bien, con el significado de *saludables*, es posible proveer a las organizaciones un nuevo color, el cual se enfoca en la salud, tanto de los colaboradores como de la empresa en sí, y con ella su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro (Salanova, 2009). Es necesario reconocer que las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos, aún más en un contexto tan complejo como es el de la aviación. Así pues, las organizaciones saludables son aquellas que *“realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados, mediante buenas prácticas relacionados con la mejora de las tareas (diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta) y la organización (Estrategias de conciliación trabajo/vida privada)”* (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 19).

Algunas estrategias para desarrollar organizaciones saludables tienen que ver con **los recursos organizacionales**, los cuales se relacionan con las prácticas de gestión humana, como lo son los procesos de formación, bienestar laboral, cultura, valores y objetivos organizacionales. Otra estrategia tiene que ver con **los recursos sociales**, los cuales se relacionan con las personas con las cuales se trabajan, la autora hace gran énfasis en la importancia de potenciar los estilos de liderazgo, los cuales se pueden fomentar y desarrollar por medio de la formación. La última estrategia tiene que ver con los **recursos de la tarea**, los cuales son los más próximos a los

colaboradores, puesto que tienen relación con las características propias de las tareas, la claridad de los roles, la autonomía.

En segundo lugar, la investigación indica que las prácticas organizacionales están asociadas con el bienestar de los empleados. Este bienestar, a su vez, es el mecanismo psicológico a través del cual las organizaciones saludables logran sus resultados positivos. Se consideran saludables aquellas organizaciones que cuidan de sus empleados, lo cual implica mantener y mejorar su bienestar psicosocial, que es el capital psicológico de la organización. Este cuidado se relaciona con dos conceptos clave: autoeficacia y vinculación psicológica con el trabajo. La autoeficacia, por ejemplo, influye en la forma en que las personas eligen y responden ante diversas situaciones. Se define como las creencias en las propias capacidades para llevar a cabo acciones que producirán ciertos resultados. (Bandura, 1997, p.3).

Por último, se resalta la importancia del compromiso laboral (*Engagement*) (Salanova, 2009), el cual es un estado emocional positivo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción en las tareas laborales. El vigor se refiere a niveles elevados de energía y concentración mental, así como a la disposición para esforzarse y persistir frente a los desafíos. La dedicación implica entusiasmo, orgullo e inspiración en el trabajo, manifestando un sentido de importancia y desafío. La absorción se relaciona con una alta concentración, sensación de placer durante la actividad, percepción de que el tiempo transcurre rápidamente y dificultad para desconectarse del trabajo debido a la intensa concentración y disfrute.

En las organizaciones saludables, es esencial que sus productos y servicios también promuevan la salud (Salanova, 2009). Desde una perspectiva empresarial, se reconoce que la salud de los trabajadores es crucial para su productividad. Estas organizaciones adoptan un enfoque integral de la salud, asegurándose de que sus empleados estén en buenas condiciones. Además, sus productos y servicios están diseñados para reducir los costos por ausentismo y mejorar la productividad y la resiliencia tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. Asimismo, se esfuerzan por ofrecer productos y servicios que sean beneficiosos para sus clientes y usuarios, adaptándose constantemente a sus necesidades. Además, estas organizaciones se preocupan por mantener buenas relaciones internas y externas, incluyendo a la comunidad y la sociedad en general. Buscan tener un impacto positivo en su entorno local y

proyectar una imagen saludable hacia el exterior, colaborando con socios en la cadena de producción y recibiendo apoyo de otras empresas y organizaciones externas. La responsabilidad social empresarial, es una parte fundamental de su enfoque, que implica cumplir con obligaciones legales y éticas para impactar de manera positiva en la sociedad, el medio ambiente y los derechos humanos. El concepto de organizaciones saludables pretende hacer un cambio en los valores, en la cultura organizacional y en las creencias básicas en relación con la salud, con lo cual se pretende cambiar.

desde un modelo médico a un modelo de trabajo que considere la salud como un valor crucial y estratégico, no sólo como un instrumento para conseguir un fin (incrementar la productividad, por ejemplo), sino también como un fin en sí misma. (Salanova, 2009, p. 23)

El liderazgo, columna vertebral de la presente intervención, es reconocido como una habilidad blanda, habilidad socioemocional o habilidad interpersonal, se refiere a un conjunto de cualidades personales que facilitan las interacciones efectivas y positivas con otras personas en diversos contextos sociales y profesionales (Mayer & Salovey, 1997). Estas habilidades se centran en aspectos no técnicos del comportamiento humano y son cada vez más valoradas en el entorno laboral moderno debido a su importancia para el éxito individual y organizacional (Brennan, 2019). Según un informe del Foro Económico Mundial, se espera que las habilidades blandas sean aún más importantes en el futuro, ya que la automatización y la inteligencia artificial están transformando el panorama laboral y haciendo que las habilidades humanas sean aún más valiosas (World Economic Forum, 2018).

Diversos autores definen el liderazgo como una capacidad que se espera ver en un individuo, cuya responsabilidad es dar dirección a un grupo de personas con el fin de cumplir un objetivo. Si bien, muchos autores coinciden en que la principal razón del líder es cumplir un objetivo final, no se puede desconocer la importancia de lo que el proceso de liderar genera en los grupos sociales. No se trata entonces sólo de dimensionar ese objetivo final, se trata de reconocer lo que sucede en todo el proceso, es decir, la adherencia que el grupo tenga con su

líder, si se identifican con él y si le siguen genuinamente. Siguiendo esta misma línea es necesario citar a Goleman et al., (2010) quienes sostienen que los líderes más representativos son aquellos que de una manera u otra son capaces de avivar el entusiasmo, promoviendo lo mejor de cada uno, dichos autores hacen gran énfasis en el manejo de las emociones. Zaleznik, (1978) desde un abordaje más claro, propone que los gerentes enfocan su energía o preocupación sobre el cómo hacer las cosas, pero por otro lado los líderes se ocupan del significado que poseen las cosas que se hacen para las personas. Desde esta perspectiva se hace importante reconocer el liderazgo como un recurso que se ocupa no solo de cumplir objetivos, sino de reconocer a los demás individuos, de proponer cambios y estrategias que faciliten las relaciones en el contexto laboral, de entender las necesidades no solo de la organización sino también de cada ser humano con el cual se está trabajando.

Daft (2006), expone que el liderazgo se puede definir como “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten” (p.45). Torres (2020), hace una relación muy interesante entre lo que ES el liderazgo, lo que SABEN los líderes y lo que HACEN los líderes, argumenta que el liderazgo se puede desarrollar en el individuo con el transcurso del tiempo, y que esta habilidad puede estar en continua evolución. El líder bajo esta perspectiva, es una persona que guía, toma decisiones, trabaja con eficacia y posee hábitos positivos de comportamiento, también son individuos que desarrollan la confianza en sus seguidores, son responsables y aportan continuamente a la sociedad; en la perspectiva del saber, los líderes poseen conocimientos y habilidades, que les permite tener una visión con propósito común, es entonces, cómo los líderes saben motivar a su equipo de trabajo y seguidores, y más importante aún, sus conocimientos y habilidades se configuran de una manera operacional, hacia el beneficio de otros más que el de sí mismo; finalmente el líder conduce a sus seguidores y equipos de trabajo de una manera positiva para el logro del bien común, motivando a estos trascendentalmente por medio de actitudes que inspiran el bienestar social, de igual forma los líderes se comunican asertivamente logrando de esta manera que las personas puedan desarrollar la mejor versión de sí mismas.

Haciendo caso a estas definiciones es importante entonces reconocer el liderazgo no sólo como un recurso que aporta a un objetivo final, que sería la seguridad aérea, sino también como un recurso que le brinda al individuo herramientas para flexibilizar, adaptar, conocer y administrar el recurso humano dentro de su equipo de trabajo, guiándolo hacia los objetivos planteados, dicha idea hace caso a Koontz et al. (2012), quienes definen el liderazgo como el proceso de guiar el comportamiento de los demás para lograr algún objetivo. La palabra guía en este contexto se refiere al arte de hacer que los individuos se comporten de alguna manera o determinada forma por medio de las herramientas que brinda el liderazgo.

Hersey (1985), nos plantea que el liderazgo situacional se basa en la premisa de que los líderes deben adaptar la forma en cómo se comportan haciendo caso a las necesidades de cada situación, es decir, el mejor líder es aquel que el equipo necesita, se le exige a este comprender las situaciones de los trabajadores y el contexto. La teoría del liderazgo situacional hace una combinación oportuna entre el comportamiento influenciado por la tarea y el apoyo socio-emotivo, el cual, hace referencia al comportamiento de un líder en cuanto a las relaciones que crea y fortalece con su equipo de trabajo, y por último, el nivel de “madurez” que tiene el equipo a la hora de ejecutar una tarea. Según este modelo, “la madurez” tiene que ver con la capacidad de establecer metas altas y alcanzables, disponibilidad y capacidad del equipo para tomar responsabilidades, así mismo, la educación y la experiencia de este. De esta manera a medida que el equipo vaya madurando en una tarea concreta, el líder deberá empezar a disminuir el foco a la tarea y aumentar el foco a las relaciones.

Blanchard (2007), propone conceptos como: alta tarea/baja relación (dirigir), el cual, se caracteriza por la comunicación en un solo sentido, donde el líder canaliza los roles de los integrantes del equipo, así mismo, cómo el para qué y el porqué de la tarea; alta tarea/alta relación (persuadir), en este estilo la guía es brindada en mayor medida por el líder, a diferencia del primero, se trata de tener una comunicación en ambos sentidos donde el equipo comparta psicológicamente las decisiones a tomar, es decir se promueve un apoyo socio-emotivo; alta relación/baja tarea (compartir), el equipo cuenta con los conocimientos necesarios para realizar la tarea y de esta manera se da una comunicación bilateral donde se comparten decisiones asesoradas por el líder; baja relación/baja tarea, la cual se identifica por un alto grado de madurez

del equipo donde el líder delega con confianza, porque el equipo está dispuesto y en capacidad de asumir responsabilidades al dirigir su propio comportamiento.

El liderazgo situacional, desarrollado por Hersey (1985) y Blanchard (2007), se centra en adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades específicas de cada situación y de cada individuo dentro del equipo. Por otro lado, la PP busca promover el bienestar y el rendimiento óptimo al enfocarse en fortalezas, virtudes y emociones positivas. Una de las principales sinergias entre el liderazgo situacional y la PP radica en la capacidad de ambos enfoques para promover un clima organizacional saludable y motivador (Blanchard, 2007). El liderazgo situacional reconoce la importancia de ajustar el estilo de liderazgo según el nivel de competencia y compromiso de los miembros del equipo, lo que permite a los líderes adaptarse a las necesidades individuales y fomentar un sentido de pertenencia y empoderamiento. Al mismo tiempo, la PP aporta herramientas y estrategias para cultivar un ambiente de trabajo positivo, donde se valoren las fortalezas de cada individuo y se promueva un clima de confianza, colaboración y resiliencia.

Otra área donde el liderazgo situacional y la PP se complementan es en la promoción del crecimiento y desarrollo personal y profesional de los empleados. El liderazgo situacional implica proporcionar el apoyo y la dirección necesarios para que los miembros del equipo puedan alcanzar su máximo potencial, adaptando el nivel de supervisión y autonomía según las necesidades individuales. Por su parte, la PP ofrece herramientas para identificar y desarrollar las fortalezas de cada individuo, así como para fomentar un sentido de optimismo, resiliencia y autoeficacia que impulse el crecimiento y la mejora continua.

Otro tipo de liderazgo es el transaccional, el cual está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, es decir, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia al desarrollo estratégico (Contreras & Barbosa, 2013). El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder (Almirón & Tikhomirova, 2015).

En el liderazgo transformacional, el líder es un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo, centrándose en las cualidades intangibles, valores, creencias y cualidades personales tanto de él mismo, como de sus seguidores (Almirón & Tikhomirova, 2015). Este estilo de liderazgo proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Castro & Lupano, 2007). El líder transformacional estimula intelectualmente al trabajador, tiene en cuenta sus ideas, motiva e inspira para hacerlo partícipe en los resultados de la organización (Rozo & Abaunza, 2010). Este tipo de líder cuenta con características específicas: Carisma; Inspiración; Estimulación intelectual. Según (Almirón & Tikhomirova, 2015).

Según las anteriores definiciones, podríamos resaltar algunas diferencias, como: el liderazgo transaccional se centra en el desempeño actual, mientras que el liderazgo transformacional se centra en el desarrollo futuro; el transaccional es más directivo, mientras que el transformacional es más participativo; el transaccional se basa en el intercambio de recompensas y castigos, mientras que el transformacional se basa en la inspiración y la motivación; el transaccional se centra en el cumplimiento de las expectativas, mientras que el liderazgo transformacional se centra en el logro de metas ambiciosas. Son dos estilos de liderazgo diferentes, con sus propias fortalezas y debilidades. El estilo de liderazgo más eficaz depende de la situación y del contexto.

Otro tipo de liderazgo pertinente a mencionar es el liderazgo contingencial, cuyo enfoque sugiere que no hay un estilo de liderazgo único y efectivo, sino que el líder debe adaptarse a las circunstancias específicas de la situación. Según Fiedler, (1967), este enfoque considera que diferentes situaciones requieren diferentes estilos de liderazgo para alcanzar el éxito. El modelo de contingencia de Fiedler, postula que el rendimiento del grupo depende de la combinación de liderazgo y situación. Este tipo de liderazgo se complementa con la teoría del liderazgo situacional, mencionado anteriormente y propuesta por Hersey (1985) & Blanchard (2007)

Dicho lo anterior, es importante entonces, definir conceptos como: *el trabajo en equipo*, que no se puede confundir con el simple hecho de trabajar juntos, puesto que hace referencia a un número limitado de individuos, que poseen conocimientos y habilidades que al unirse se complementan entre sí para el logro de determinados objetivos, con el ánimo de realizar

actividades orientadas al cumplimiento de estos. El principal rasgo de un equipo es el concepto de complementariedad en las actividades en las cuales se desenvuelven, dicho concepto lleva al sentido de responsabilidad mutua en el desarrollo de estas. (Ander-Egg & Aguilar, 2001). Según este mismo autor para que el trabajo en equipo se dé, es necesario el desarrollo de unas condiciones como lo son:

- La existencia de un trabajo que se ha de realizar en forma conjunta.
- Una estructura organizativa con funciones propias.
- Un sistema que permita relacionarse (comunicación, complementación, resolución de conflictos etc.).
- Un marco de referencia común. (Tanto en lo filosófico/ ideológico, cómo en lo estrictamente científico).

Otro concepto relevante es el asertividad, que según Albertí (2008), es la habilidad de comunicar lo que se piensa, lo que se siente y las percepciones de una forma correcta y segura, sin necesidad de comportarse de una forma pasiva, agresiva o por medio de la manipulación. Esto supone no solo un gran conocimiento de sí mismo, sino también autocontrol para ser capaz de escuchar y dar respuesta a las necesidades de los demás, sin dejar a un lado o descuidar las propias. Según, Caballero et al. (2018), la comunicación asertiva permite predecir e interpretar el comportamiento, evaluar, y movilizar el cambio, por medio de estrategias planificadas y a través de metas individuales y grupales.

En cuanto a *la toma de decisiones*, es importante que el líder se haga responsable de las mismas, que no culpe a los demás y que sepa cuándo, cómo y para qué es conveniente delegar ciertas funciones. De igual forma, el líder debe contar con herramientas que le permitan tomar las mejores decisiones posibles, por ejemplo, en la sala de urgencias, el personal médico cuenta con un sistema *triage*, que le permite entender, y discriminar la gravedad de cada situación y el estado crítico o no crítico de cada paciente, el triage es considerado una herramienta que facilita al personal de salud la organización y priorización de la atención a los pacientes, basándose en la

gravedad y el riesgo de cada caso. Este sistema debe ser fiable, replicable por diferentes profesionales y adecuado a la situación local. (Ramírez et al., 2015)

Al igual que el personal de urgencias, el control de tránsito aéreo busca resguardar la vida de miles de personas todos los días, y de la misma manera, en el diario quehacer se enfrenta a situaciones anormales que requieren que el líder cuente con buenas herramientas para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

La *capacitación y desarrollo* es una buena forma de promover el liderazgo. Según Yukl (2013), la capacitación en dicha habilidad ayuda a los individuos a mejorar su capacidad para comunicarse eficazmente, tomar decisiones estratégicas y motivar a sus equipos hacia el logro de metas organizacionales. Además, (Day, 2000) señala que la capacitación en liderazgo contribuye al crecimiento personal y profesional de los líderes al fomentar la autoconciencia, la inteligencia emocional y la adaptabilidad a diferentes situaciones.

El *reconocimiento y las recompensas* se convierten en factores claves para promover el rendimiento de los líderes, lo cual se basa en reconocer y recompensar a aquellos empleados que demuestren habilidades de liderazgo y logren resultados positivos. Según Podsakoff et al. (2003), el reconocimiento adecuado fortalece el compromiso de los líderes al hacerles sentir valorados y apreciados por sus contribuciones, lo que a su vez aumenta su satisfacción laboral y su disposición para asumir roles de liderazgo. Además, Luthans y Avolio (2003) destacan que las recompensas tangibles, como aumentos salariales o ascensos, y las recompensas intangibles, como el elogio público o las oportunidades de desarrollo profesional, pueden influir positivamente en la percepción del liderazgo y en el compromiso con la organización.

Actualmente las organizaciones giran a alrededor de un sin número de cambios tecnológicos, comunicativos, humanos y demás, que exigen su adaptación constante a los medios en los cuales se desenvuelven, la globalización actual marca un rol importante en la gestión que deben realizar las organizaciones; es por esto, que todos estos cambios y demandas del medio hacen que las empresas deban reorganizar sus estrategias para así poder hacer frente a los cambios, y adoptar modelos pertinentes para su supervivencia en el medio.

En las organizaciones el área de talento humano es la responsable de gestionar el bienestar de las personas, de esta forma, el rol del psicólogo va mucho más allá de realizar

procesos de selección; tiene que ver profundamente con la relación que el individuo tiene con el entorno. Alonso (2012), resalta que la psicología organizacional centra su atención en los fenómenos, las causas y los efectos del trabajo en los individuos. Por esta razón, se hace necesario que el área de Talento Humano primero sea cercana a cada uno de los procesos que se llevan dentro de la organización, y segundo, subdivida sus procesos para una mejor consecución de sus objetivos.

Ruiz et al. (2012), recomiendan las siguientes subdivisiones para el área de Talento Humano: reclutamiento y selección, formación y capacitación, administración de personal, seguridad y salud ocupacional, compensaciones y beneficios sociales, con las cuales, se espera tener una postura menos operativa y más estratégica, lo que permitirá una visión más global de la organización y un mayor cumplimiento de las metas organizacionales. Dicho esto, es importante reconocer el rol del psicólogo en la organización, el cual, según Velásquez (2013), "los roles están relacionados con las conductas que realizan (ejecutan o desempeñan) las personas en función de su pertenencia a los grupos sociales y en función del prestigio o reconocimiento que tienen dichos grupos en la estructura social".

La POP como medida alternativa para afrontar los riesgos psicosociales puede aplicarse desde tres enfoques:

El primer enfoque es la promoción, la cual trata de crear un ambiente de trabajo positivo que fomente el bienestar de los trabajadores (Gable & Haidt, 2005). Algunas estrategias incluyen: el reconocimiento y celebración de los logros (Cameron, 2008); la comunicación efectiva con el fin de fomentar una comunicación abierta y transparente (Ashforth, 2004); y los espacios de trabajo saludables para brindar un entorno físico seguro y cómodo (Vischer, 2008).

El segundo enfoque es la prevención, esta trata de identificar y controlar los factores que generan riesgos psicosociales (Zapf, 2002). Algunas estrategias incluyen: la evaluación de riesgos, la implementación de medidas de control (Lheureux, 2005); y la intervención (Peiró, 2000), que se hace con el objetivo de enseñar a manejar el estrés y las emociones negativas (Salanova & Schaufeli, 2001).

La evaluación en psicología organizacional es un proceso que busca comprender el comportamiento individual y colectivo en el ámbito laboral, con el fin de mejorar el

funcionamiento de las organizaciones, para ello, deben aplicarse métodos y/o técnicas psicológicas que permitan recopilar información sobre los empleados, las organizaciones y su entorno, identificando problemas y desafíos, comprendiendo las causas de estos problemas, y desarrollando soluciones e intervenciones que mejoren el funcionamiento de la organización, por ende, la evaluación debe ser un proceso continuo, útil, participativo, ético y científico. (Peiró, 2000).

El diagnóstico organizacional, es un proceso de análisis e intervención que busca obtener un conocimiento preciso y completo de la organización, identificar las necesidades de cambio y las áreas que requieren mejora, desarrollar un plan de acción para implementar los cambios necesarios, esto, a través de una metodología científica, implementando técnicas de recolección, análisis e interpretación de datos, de los diferentes enfoques organizacionales, como cultura, clima, procesos, etc. Lheureux (2005), define el diagnóstico organizacional como un proceso complejo y multifacético que requiere un enfoque sistémico, participativo, estratégico y continuo.

Por último, el tercer enfoque es la Intervención, es un proceso que busca brindar apoyo a los trabajadores que ya están afectados por los riesgos psicosociales (Leka & Houdmont, 2006). Algunas estrategias incluyen: los programas de asistencia al empleado donde se ofrece apoyo psicológico y emocional (Cooper & Cartwright, 1996); la terapia cognitivo-conductual para ayudar a los trabajadores a modificar pensamientos y comportamientos negativos (Beck, 1976); y las intervenciones grupales, que se hacen con el fin de brindar apoyo y estrategias a grupos de trabajadores afectados (Dyer & Vriend, 2000).

Por último, cabe resaltar que la presente intervención tiene su base y corazón en el modelo constructivista, el cual, se fundamenta en la idea de que el conocimiento es construido activamente por los individuos a través de su interacción con el mundo que los rodea (Guba & Lincoln, 1989). En este sentido, los investigadores constructivistas reconocen la naturaleza subjetiva del conocimiento y la influencia de los contextos sociales y culturales en la construcción de este (Bogdan & Biklen, 2007).

Desde la perspectiva constructivista, el proceso de conocimiento, interpretación e intervención, se concibe como una actividad dialógica en la que los investigadores y los

participantes colaboran para construir significados y comprender fenómenos de interés (Gergen, 1999). Contrario a otros modelos, el constructivismo no busca una verdad objetiva y universal, en vez, se centra en la comprensión de las múltiples realidades y perspectivas que coexisten en un contexto determinado (Denzin & Lincoln, 2011). La perspectiva constructivista, valora métodos cualitativos que permiten explorar las experiencias, interpretaciones y significados de los participantes en profundidad (Charmaz, 2014). Esto implica un cambio profundo en la concepción del conocimiento como algo estático, hacia una visión más dinámica y contextualizada, reconociendo las influencias del contexto en el proceso de conocimiento del mundo, lo que lleva, como se mencionó anteriormente, a un enfoque más reflexivo y abierto a diversas interpretaciones.

Algunos métodos utilizados bajo el modelo constructivista incluyen entrevistas en profundidad, entrevistas semi estructuradas, observación participante, y análisis de documentos, entre muchos más. Cabe entonces resaltar que el enfoque constructivista en la investigación científica ofrece una perspectiva reflexiva y crítica que reconoce la complejidad y la diversidad de las realidades sociales y culturales.

5. Metodología

La presente propuesta de intervención se llevó a cabo por medio de un modelo constructivista, el cual, se caracteriza según Vygotsky (1978), por considerar el desarrollo humano como un proceso de desarrollo cultural, donde las funciones psicológicas superiores se fortalecerán por medio de la interacción y cooperación social; el individuo aprende desde el contexto en el cual se desenvuelve, puesto que de él depende su forma de pensar, actuar, aprender y socializar. Con esto, se pretende tener un primer acercamiento a la competencia de liderazgo desde la perspectiva de los supervisores ATC en la torre de control del aeropuerto José María Córdova, con el ánimo de promover habilidades de dirección e influencia, alineadas a los objetivos organizacionales y estratégicos de la organización.

Para dicha intervención se escogió el grupo focal, ya que según Aigner (2009), permite la discusión y el diálogo acerca del asunto tratado en cuestión, en este caso el liderazgo, a partir de estímulos específicos que recibirían los participantes.

La intervención realizada al grupo focal estuvo dividida en 3 fases:

Figura 1.
Diseño Metodológico



5.1 Fase 1, presentación y reconocimiento inicial

En la primera fase se realizó la actividad de presentación y encuadre, se reconoció el grupo y se dio a conocer las profesionales con las cuales se realizó la intervención. Posterior a esto, se comenzó a trabajar con el grupo focal, lo primero, fue realizar un sondeo de conocimientos previos y análisis de expectativas, lo cual, se realizó por medio de la estrategia participativa lluvia de ideas.

Posterior a esto se hizo una introducción a lo que es el liderazgo situacional y la teoría básica del mismo y luego se procedió a realizar dos actividades lúdicas, por medio de la técnica *assessment center**¹

1. **Laberinto:** Los participantes se dividieron en 2 grupos, cada grupo debió elegir a un participante para hacer el papel de líder, el cual debe guiar a su grupo a través de un laberinto, los demás participantes deben tener los ojos vendados.

El líder debe guiar a su equipo hasta el final del laberinto, él decide cómo hacerlo, si utiliza relevos, todos al tiempo, o un solo integrante, pero es el líder la única voz que se debe escuchar, para ello cuenta con 15 minutos.

Materiales: un dibujo de laberinto, tapa ojos, marcadores.

Preguntas para discutir entre todos:

¿Qué era lo más clave o importante a la hora de resolver el reto?

¿Qué habilidad creen que debe tener la persona que guía al grupo?

¿Qué habilidad debe tener la persona que está resolviendo a ciegas?

¿Qué le resaltan a cada integrante del equipo?

¹ Assessment center, es una técnica utilizada en la gestión de talento humano para evaluar las habilidades, competencias y aptitudes de los candidatos o empleados en situaciones simuladas y reales. Consiste en una serie de ejercicios y actividades diseñados específicamente para medir el desempeño y el potencial de los participantes. Se ha utilizado ampliamente en el ámbito empresarial y organizacional para la toma de decisiones relacionadas con la selección de personal, la identificación de talento, el desarrollo de líderes y la promoción interna. Es una herramienta valiosa para evaluar de manera objetiva y precisa las habilidades de los individuos. Flanagan desarrolló el concepto original del Assessment Center, creando las bases para la evaluación del desempeño a través de ejercicios y simulaciones. (Flanagan, 1940)

2. **Lapicero en la botella:** Se formó un equipo de 5 personas, estos se ubicaron alrededor de las cuerdas atadas al lápiz, el objetivo era atar las cuerdas alrededor de la cintura, y con una coordinación conjunta lograr introducir el lápiz en la botella.

Materiales: Botella, cuerdas de 3 metros, marcador o lapicero.

Preguntas para discutir entre todos:

¿Cómo diferenciamos la comunicación entre este juego y el anterior?

¿Era necesario tener un líder como en el juego anterior?

¿Creen que puede llegar a ser más determinante o influyente el trabajo de una sola persona o el equipo?

Como cierre al primer encuentro, se realizó un test de liderazgo, que evaluó las siguientes habilidades:

- Habilidad Social
- Apoyo y Reconocimiento
- Compromiso y responsabilidad
- Comunicación
- Enfoque en resultados

5.2 Fase 2, la formación

Esta parte de la intervención se continuó con la temática de liderazgo, en dos (2) encuentros, cada uno de 6 horas, en el primero, se realizó un taller con metodología psicoeducativa sobre los siguientes tipos de liderazgo:

- Liderazgo visionario.
- Liderazgo carismático.
- Liderazgo participativo.
- Liderazgo coercitivo.
- Liderazgo transformacional.
- Liderazgo transaccional.

Se brindó un espacio para responder las siguientes preguntas y discutir al respecto:

1. ¿Qué tipo de líder soy?
2. ¿Cuál es mi líder de referencia?

Luego, se procedió a trabajar con las temáticas transversales:

Comunicación asertiva: se inició con una presentación de comunicación asertiva, luego se ofreció un espacio de diálogo en el cual intervinieron con respecto a una imagen presentada.

Se aportó una definición de la comunicación asertiva, se hizo énfasis en las características de esta, resaltando la importancia del respeto, se explicaron los tipos de violencia, y como la comunicación verbal puede interferir en los procesos comunicativos, por último, se finalizó con un video llamado “Liderazgo y comunicación” (Kuppers, 2022), alusivo a la temática tratada, se dieron algunas recomendaciones para mejorar la comunicación en el contexto organizacional.

Trabajo en equipo: se dio inicio al tema con la pregunta: para ti, ¿Qué es trabajo en equipo?

Posteriormente, se procedió a discutir acerca de un video llamado “Seamos gansos” (Arias, 2009) que mostraba las lecciones necesarias para consolidar un buen trabajo en equipo y por último, se realizaron actividades lúdicas para fortalecer el liderazgo, las cuales consistieron en:

1. Jarra (Uno o varios líderes): El objetivo de esta dinámica o juego, consiste en demostrar que el grupo funciona mejor cuando tenemos claro quién es el líder y cuáles son sus funciones y características que debe tener.

Materiales necesarios: Antifaces o vendas para los ojos, mesas, vasos, jarras con agua.

Desarrollo del juego o la dinámica: Se crean dos grupos de tres personas cada uno. En ambos grupos, dos personas llevan los ojos tapados y el tercer participante es nombrado líder. Este último es el encargado de dirigir a los participantes vendados por el camino definido y con el objetivo de llegar a la meta con la mayor cantidad de agua posible en los vasos para llenar las jarras vacías.

Al final de la dinámica, se crea una discusión para reflexionar de cómo se desempeñaron los equipos y quién tuvo un mejor líder.

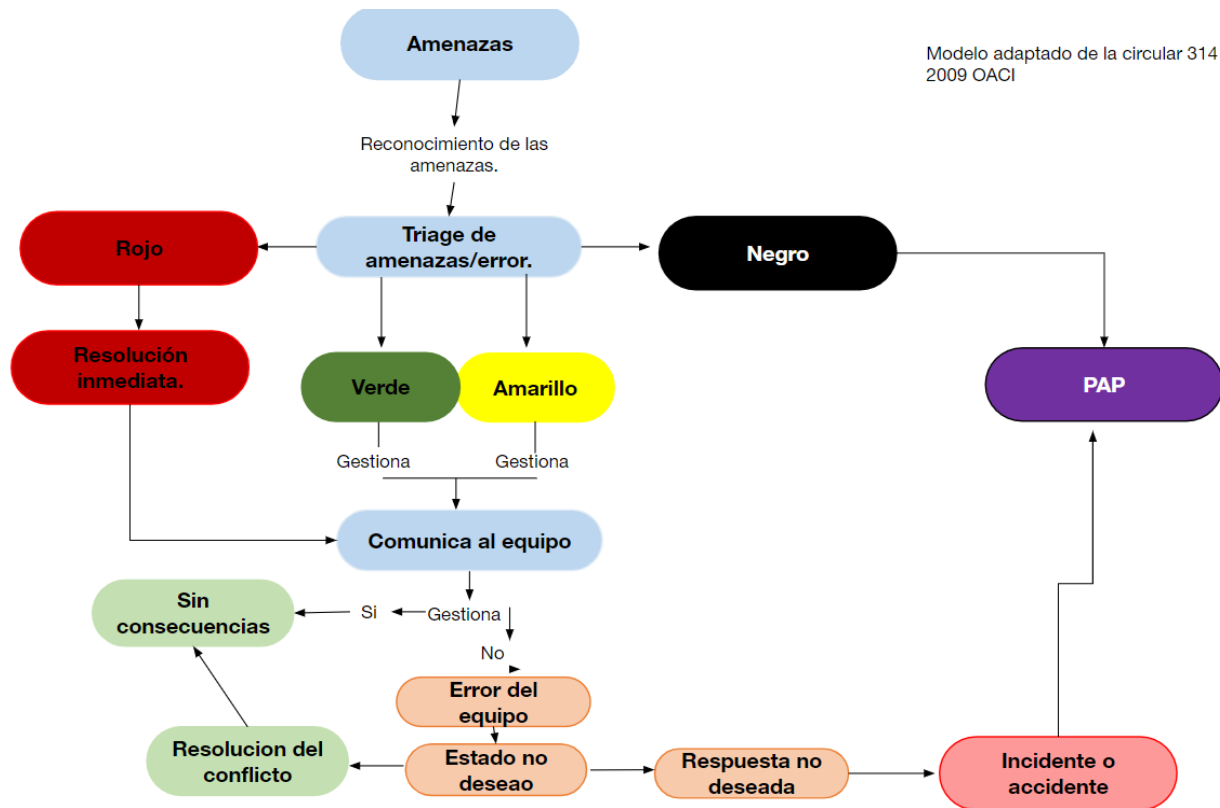
2. **Globos:** Se le entregó un globo y un palillo a cada participante, la instrucción inicial era conservar su propio globo, para lo cual, los participantes comenzaron a reventar los globos de los demás compañeros, se dio un tiempo de 10 minutos para dicha actividad, al finalizar el tiempo, quedaron 3 globos inflados, la observación final del juego era que, si cada quien hubiese conservado su globo, todos podían ganar, ya que, la instrucción NO era, reventarle el globo al compañero.

En el segundo encuentro, se continuó con el enfoque de liderazgo y una temática transversal: **toma de decisiones en situaciones contingentes**; para el reconocimiento de conocimientos previos, se propusieron las siguientes preguntas de intervención:

- ¿Qué tan importante es la toma de decisiones en los líderes?
- ¿Cómo creen que podría mejorar la toma de decisiones?

Posterior a este ejercicio, se pasó a explicar el proceso de toma de decisiones y el concepto de *triage*, su significado y aplicación en la discriminación de situaciones para la toma de decisiones, de igual forma se brindó espacio para comentarios o dudas con respecto a la temática tratada.

Figura 2
Modelo adaptado de la circular 314 2009 OACI



Para esta intervención, se realizó un ejercicio de introspección, donde se hicieron propuestas de casos reales, que en su experiencia han sido desafiantes para el desarrollo de sus funciones como supervisores, de manera grupal se realizó el análisis, se definió la categoría en el triage y el tipo de liderazgo correspondiente a aplicar con respecto a la situación y la posible solución desde el liderazgo y las temáticas vistas.

Se realiza evaluación de conceptos por medio de aplicativo en línea y luego se realiza charla de cierre en donde los supervisores sugieren varias acciones para mejorar el proceso.

5.3 Fase 3, el diagnóstico (Entrega de resultados a cada líder del grupo focal)

Para esta fase de la intervención, se realizó un encuentro individual que permitió el diagnóstico con cada uno de los líderes, se entregaron los resultados del test en la competencia de liderazgo y se culminó con la retroalimentación de lo observado en todas las fases de la

intervención. Esto con el ánimo de resaltar sus fortalezas y comunicar las oportunidades de mejoramiento; por último, se entregó poster, como recordatorio a sus habilidades más desarrolladas y las que merecen un proceso adicional para fortalecerlas. Ver Anexo.

6. Resultados

6.1 Respuestas de la actividad lluvia de ideas; de 6 preguntas semi-estructuradas se obtuvo la siguiente información:

Tabla 1
Respuestas lluvia de ideas

Pregunta	Respuestas				
	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5
¿Qué es liderar?	Aportar desde la experiencia, escuchar y tratar de solucionar, comprender.	Guiar a un grupo para un proceso o un objetivo en común.	Gestionar un grupo, trabajar en grupo para un bien común.	Guiar a un equipo, recibiendo y aportando ideas.	Orientar, guiar, ayudar.
¿Entonces, qué es un líder?	Persona que aporta y se compromete con su grupo, escucha e integra a sus compañeros.	Una persona que puede mediar ante un grupo para potenciar las diferentes capacidades y habilidades de los integrantes de este.	Aquel que te ayuda, que gestiona para el bien del grupo, es quien lleva un buen ambiente laboral grupal, aquel que guía al grupo para un bien común.	Una persona que toma decisiones pensando en su grupo, escuchando y aportando desde su experiencia.	Persona que sabe guiar, se conoce y tiene la facilidad de ayudar a otros.
¿Qué tipo de liderazgo conoce?	Positivo y negativo.	Democrático.	Contemplativo.	Positivo y negativo.	Democrático.
¿Cómo se definen como líderes?, ¿Qué características propias los favorecen?	Desde la experiencia, trato de orientar.	Soy una persona demasiado comprometida y responsable, en contra, reconozco que las anteriores cualidades, me pueden generar a veces sobrecarga mental.	Gestora, bienestar del grupo, construir en grupo para el bien común.	Escucha, equidad, empatía, bienestar grupal.	Conozco muy bien mis límites, conozco mi trabajo, soy calmado para tomar decisiones, creo que esas cualidades me ayudan para poder guiar.

¿Cómo se vive el liderazgo en la organización?	La naturaleza del trabajo impone liderazgo.	Un camino sin planificar.	En el momento no tenemos líder, pienso que cada uno está por su lado.	Es casi nulo, muy poco conocimiento al respecto. Falta apoyo y gestión administrativa.	Estancado, sin metas, perdido.
¿Se es jefe o se es líder?	Al jefe lo impone la empresa, a los líderes lo acompañan los funcionarios.	Se nace líder.	Ser jefe es ser gerente o administrador, ser líder es ir de la mano del grupo para salir adelante, gestionar para un bien común.	50% - 50% hay que estar inmerso.	El jefe tiene que ser un líder, tiene que ser integral.
¿El líder nace o se hace?	El líder nace y se hace	El líder nace y se hace	El líder se hace	El líder nace y se hace	El líder nace y se hace

6.2 Análisis de hallazgos: Categoría del modelo de la Organización Saludable

Tabla 2

Prácticas De Organizaciones Saludables

MODELO DE LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE		
Categoría	Subcategoría	Hallazgos / Resultados
Prácticas organizaciones saludables	de Recursos organizacionales	El 100% de los participantes de la intervención manifestaron lo siguiente:
		*El área de gestión humana es lejana del grupo de Tránsito Aéreo, dado que, no existe una comunicación entre áreas, no hay una imagen de GH que se haga presente en la torre de control o en la sala radar, no sienten acompañamiento.
		* No se tiene en cuenta la naturaleza de la labor, el personal y los horarios de la torre de control y sala radar, en cuanto a actividades de bienestar y formación , ya que NO están enfocadas a las necesidades y especificidades de los controladores de tránsito aéreo.
		* No se implementan protocolos de acción post incidentes o accidentes en aviación, como medida de actuación psicosocial .

	<p>*Los participantes manifiestan que hay falencias en el acompañamiento psicológico para las situaciones contingentes.</p> <p>*Las formaciones de habilidades blandas y estrategias organizacionales han sido analizadas, solicitadas, gestionadas y dictadas por los propios integrantes del equipo de tránsito aéreo.</p> <p>*En algunas ocasiones, las actividades y/o espacios con aliados como la caja de compensación, deben ser gestionadas por algún integrante del equipo de controladores.</p>
<p>Recursos sociales</p>	<p>*Los participantes de la intervención manifiestan no tener formación específica para líderes, en modelos de liderazgo, habilidades blandas, desarrollo de equipos, resolución de conflictos, etc.</p> <p>*Se evidencian varios estilos de liderazgo, pero al no tener una formación concreta en la competencia, es difícil que los supervisores reconozcan su estilo propio de liderazgo, por lo cual se torna complejo en la toma de decisiones, y en ocasiones el clima laboral se ve afectado.</p> <p>*Se evidencia entre supervisores y controladores, compañerismo y empatía para dar claridad o solución a situaciones difíciles.</p> <p>*Se evidencia que algunos supervisores ponen en primer lugar el bienestar y salud mental de sus colaboradores, apoyando en momento de crisis, cambiando o reemplazando a quien requiera una desconexión laboral por algún suceso de gran impacto, aun desconociendo la existencia de algún protocolo oficial.</p>
<p>Recursos de tarea</p>	<p>*Los participantes informan que NO se cuenta con manual de funciones y/o perfil específico para los cargos de encargado/supervisor de la torre de control.</p> <p>*Los supervisores manifiestan en diferentes momentos de la intervención que no tuvieron formación específica para desempeñar su cargo, ni hay seguimiento ni retroalimentaciones; insisten en desconocer manuales y protocolos, e informan que se sienten solos.</p>

Tabla 3
Empleados Saludables

MODELO DE LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE		
Categoría	Subcategoría	Hallazgos / Resultados
Empleados saludables: capital psicológico positivo	Autoeficacia	<p>*Los supervisores confían en su instinto para la resolución de conflictos y de novedades, la mayoría de ellos, se preocupan por el bienestar laboral de sus colaboradores, y procuran mejorar el clima laboral.</p> <p>*En las novedades urgentes o de crisis, los supervisores procuran tomar decisiones que no afecten ni a la operación ni a los empleados.</p> <p>*Los supervisores toman iniciativa e interés de aprender sobre estrategias y desarrollar habilidades para mejorar sus estilos de liderazgo.</p>
	Engagement	*Se evidencia que los supervisores se sienten comprometidos con su labor, pero no se sienten motivados, dado a la ausencia que sienten desde el área de gestión humana y de estrategias de bienestar; la falta de formación, la falta de comunicación e integración entre áreas.
	Optimismo	*Los supervisores tienen una cultura adaptativa, son muy dados a aprender y mejorar, tienen una percepción de optimismo en cuanto a la relación entre el equipo y el crecimiento y desarrollo de todos.
	Resiliencia	*En el área de controladores de tránsito aéreo, no esperan a que el área de gestión humana les brinde herramientas y/o formaciones, ellos mismos buscan oportunidades de aprendizaje y mejora.
	Esperanza	*Los supervisores esperan que haya mayor apoyo y acompañamiento de parte de la organización, de sus superiores y de gestión humana, que los reconozcan, los apoyen y les brinden las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones de manera más eficiente.

Tabla 4
Resultados Organizacionales Saludables

MODELO DE LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE		
Categoría	Subcategoría	Hallazgos / Resultados
Resultados organizacionales saludables	Productos o servicios de excelencia	*Las decisiones que se deben tomar en la operación se toman con base a cumplir siempre con los objetivos, dejando algunas veces el factor humano a un lado o abandonado. Hay apoyo y compañerismo entre supervisores y controladores, sin embargo, sienten que puede mejorar el acompañamiento de parte de la Organización para aportar a la mejora continua en el servicio prestado.
	Relaciones positivas con el entorno y la comunidad	*En el equipo de controladores, se percibe que hay unidad y compañerismo, se evidencian diferencias entre algunos, sin embargo, no generan mayores consecuencias; y de las situaciones que se discutieron con respecto al trabajo en equipo, se evidenció que han sido sucesos que han aportado a la mejora de los procesos. *Se evidenció también que algunos tienen relación social fuera del entorno laboral.

Tabla 5
Liderazgo

MODELO DE LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE		
Categoría	Subcategoría	Hallazgos / Resultados
Liderazgo	Contingencial	*Se evidencia que, según la naturaleza de la labor de control de tránsito aéreo, los supervisores deben tomar decisiones asertivas en situaciones de alta complejidad.
	Situacional	*Se evidencia que este estilo de liderazgo es el más fuerte dentro del equipo, debido a la naturaleza de la labor, puesto que cada situación en el control de tránsito aéreo requiere de un estilo de liderazgo determinado. Sin embargo, falta conciencia de su liderazgo.

Transformacional	*Se evidencia que hay líderes que quieren guiar a sus equipos a una mejora continua en los procesos, a trabajar de manera colaborativa y procuran el desarrollo y crecimiento dentro del equipo.
Transaccional	*El estilo de trabajo de la torre de control exige que los horarios cambien, que haya novedades por cubrir y movimientos de personal que realizar. * *Para ello, los supervisores manifiestan que llegan a acuerdos entre compañeros y controladores, con el fin de no afectar la operación ni al personal.

7. Discusión

Los hallazgos encontrados en la intervención de liderazgo, realizada en la torre de control de tránsito aéreo del Aeropuerto José María Córdova revelan aspectos importantes que requieren atención para mejorar el bienestar laboral y el desempeño del personal; a partir de lo cual, se propone la siguiente discusión que integra los resultados con la teoría expuesta al inicio de este documento.

Las prácticas de Gestión Humana son muy importantes en cualquier organización, ya que abarcan procesos valiosos como lo son la formación, el bienestar laboral, los valores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos aspectos se relacionan con los recursos organizacionales, sociales y de tarea. Los hallazgos sugieren que la ausencia del área de Gestión humana podría impactar negativamente el éxito empresarial, según Seligman (2011), el desarrollo de habilidades en especial la de liderazgo es un componente esencial para alcanzar el éxito; este éxito empresarial también tiene una relación estrecha con el bienestar personal en las organizaciones tal como lo indica la POP propuesta por Seligman (2011) y Csikszentmihalyi (1990), la cual afirma que desde su modelo busca promover el bienestar y el rendimiento óptimo al enfocarse en fortalezas, virtudes y emociones positivas.

En el contexto abordado, ha sido un hallazgo significativo la falta de programas de bienestar y desarrollo específicos para las necesidades de los controladores aéreos, producto de la ausencia de Gestión Humana, lo que hace que los controladores sientan que no existe interés y apoyo para el desarrollo de sus habilidades, en especial las que tienen que ver con liderazgo. Los controladores de tránsito aéreo desempeñan una labor de alto riesgo y son la columna vertebral de la aviación, su labor es vital para la seguridad de los pasajeros, la tripulación y las aeronaves, sin embargo, la ausencia de dichas estrategias, han generado descontento en este grupo, esto ya se ha observado en años anteriores por medio de manifestaciones como la “operación reglamento”, la cual se inició en noviembre de 2011, y tenía como objetivo exponer las inconformidades de los controladores aéreos por los incumplimientos en sus contratos laborales, el poco personal, y la falta de tecnología que les permitiera el óptimo desarrollo de sus funciones, (Zerrato & Rodríguez, 2012) . Sabiendo esto, el proceso de gestión humana debe estar

alineado estratégicamente con los objetivos de liderazgo de la organización. Al implementar prácticas efectivas en reclutamiento, formación, evaluación, desarrollo cultural, planificación de la sucesión y el uso de tecnología, las organizaciones pueden cultivar líderes capaces de guiar a la organización hacia el éxito. La estructura organizacional y las políticas de gestión humana deben estar diseñadas para apoyar y fortalecer continuamente las competencias de liderazgo en todos los niveles.

La falta de formación en liderazgo en los supervisores de controladores de tránsito aéreo del Aeropuerto José María Córdova es un tema crítico que requiere atención y acciones relevantes. Los supervisores, tienen una responsabilidad crucial en garantizar la seguridad y efectividad de la operación, lo que exige habilidades de liderazgo sólidas para guiar y coordinar a un equipo altamente especializado y enfrentar situaciones de alta presión y estrés.

Las respuestas de los supervisores en la intervención revelan una comprensión limitada de dicho concepto, centrándose en la capacidad de guiar a un grupo y tomar decisiones; si bien estas son capacidades que todo líder debe desarrollar, la sintaxis principal del concepto se radica en la capacidad de influenciar en las demás personas. La literatura enfatiza la importancia de la formación adecuada para aquellas personas que aspiran a cargos de liderazgo. La falta de formación en los supervisores se evidencia en su conocimiento limitado, al tratar de reconocer los tipos de liderazgo, los cuales, si bien desde un conocimiento empírico pueden acercarse a algún estilo que propone la teoría, no son claros en la apropiación del concepto.

Por otro lado, al cuestionar acerca de cómo se vive el liderazgo en la organización, se puede observar que no hay una formación continua, clara y específica en cuanto a las competencias blandas, particularmente en liderazgo. Entre las respuestas más comunes se encontró que no se observa liderazgo en la organización, es decir que no hay influencia fuerte para generar un movimiento importante en la misma y encontrar así la figura de líder/seguidor cómo lo propone Torres (2020). Siguiendo el mismo autor, la formación en liderazgo es fundamental para el rendimiento de la organización puesto que el trabajo principal de un líder es hacer que las cosas sucedan a través de las personas (seguidores). La intervención evidencia que la formación en habilidades blandas que los supervisores reciben es limitada, lo que podría afectar negativamente el rendimiento del grupo.

La formación permite que el líder adquiera: habilidades comunicativas que permitan transmitir los objetivos; habilidades en inteligencia emocional, que permitan reconocer a sus equipos y promover la empatía; habilidades en desarrollo de grupos, con el ánimo de promover el trabajo en equipo y con este, la sinergia del mismo; habilidades en toma de decisiones o habilidades en gestión de conflictos (Koontz et al., 2012). Todas estas habilidades resultan determinantes en el día a día, más aún, recordando la presión a la cual se enfrentan los controladores y las vidas que están en juego si se habla de seguridad operacional.

La teoría, también destaca la importancia del liderazgo como una habilidad blanda esencial en el entorno laboral moderno (Brennan, 2019). En el contexto de los supervisores de control de tránsito aéreo, estas habilidades socioemocionales y de interacción interpersonal son fundamentales para establecer relaciones efectivas con los miembros del equipo y partes interesadas. En la intervención se observó que entre los supervisores y los controladores se genera compañerismo y empatía para dar claridad o solución a situaciones difíciles, lo que puede generar una mayor cohesión del equipo de trabajo en la que pueden responder asertivamente a las condiciones y procesos del día a día.

En cuanto a los recursos de tarea otro hallazgo significativo en la intervención fue la ausencia de manuales de funciones y la falta de claridad en los perfiles de cargo de los supervisores de tránsito aéreo de la torre del Aeropuerto JMC. , lo cual puede generar confusión y ambigüedad en la ejecución de las tareas. Si se parte del modelo de organizaciones saludables propuesto por Salanova (2009), para que una organización saludable pueda denominarse como tal, dentro de los recursos de tarea se hace necesario la claridad de los perfiles y del rol laboral, lo cual podría fomentar la conexión entre el trabajador y el trabajo, promoviendo el disfrute en el desarrollo de sus funciones. Al establecer las tareas específicas, las habilidades necesarias y la estructura jerárquica, estos manuales facilitan la comprensión de roles, promueven la colaboración y contribuyen a la eficiencia organizativa. En el contexto de la torre de control, las operaciones aéreas exigen un alto nivel de precisión, coordinación y seguridad. Sin una definición clara de las responsabilidades y expectativas, los supervisores podrían tomar decisiones inadecuadas o no cumplir con sus funciones de manera efectiva, lo que podría poner en riesgo la seguridad de los pasajeros, la tripulación y las aeronaves. De igual forma y según el grupo focal la

ausencia de acompañamiento y retroalimentación ha limitado la identificación de oportunidades de mejora.

En la intervención, los líderes coinciden en que sin perfiles de cargo y sin funciones claras y detalladas, existe un riesgo para la selección de supervisores no calificados. Sin una definición precisa de habilidades y competencias requeridas para el puesto, la organización podría seleccionar candidatos que no posean las capacidades necesarias, para gestionar de manera segura y eficiente la operación de tránsito aéreo. Así mismo, los participantes manifestaron que la ausencia de evaluaciones de desempeño estructuradas dificulta la retroalimentación y el apoyo adecuados para ayudar a los supervisores a desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño.

Para desarrollar las habilidades blandas esenciales en un supervisor de control de tránsito aéreo, se propone tener un enfoque en la teoría de la PP propuesta por Seligman (2011) y en el modelo de organizaciones saludables propuesto por Salanova (2009) donde la autoeficacia, el engagement y el optimismo son conceptos fundamentales en el ámbito laboral. Los supervisores también se caracterizan por su proactividad en la búsqueda de un ambiente laboral agradable, lo cual según el modelo OS, es fundamental para la obtención de empleados saludables, especialmente considerando la naturaleza crítica del trabajo y la toma de decisiones rápida y precisa que exige. La PP puede contribuir al bienestar mental y la actitud proactiva de los supervisores frente a situaciones estresantes y desafiantes; ya que manifiestan y se evidencia que tienen iniciativa o autoeficacia al momento de buscar soluciones creativas a los problemas, sin embargo, esto se da por iniciativa propia y no porque esté ligado a un protocolo, manual o formación desde la Organización. Así mismo, hablan de sentirse comprometidos con el desarrollo de su labor, pero no se sienten motivados, esto ocasionado por las problemáticas definidas en el presente trabajo. Sin embargo, los supervisores se definen con tendencia a una cultura adaptativa, esperanzadora y resiliente, dados a aprender y mejorar, teniendo una percepción de optimismo en cuanto a la relación entre el equipo y el crecimiento y desarrollo de todas las partes interesadas de la Organización.

En cuanto a la competencia de liderazgo, si bien, no se tiene un concepto claro, se pudo evidenciar diversos estilos; uno de ellos es el liderazgo contingencial, el cual de acuerdo a Fiedler (1967), sugiere que no hay un estilo de liderazgo único o efectivo, sino que los líderes deben

adaptarse a las situaciones. En la intervención, se evidenció que efectivamente los supervisores se ven en la necesidad de tomar decisiones en situaciones de alta complejidad, lo cual se alinea al modelo de contingencia propuesto por Fiedler, quien indica que el rendimiento del grupo depende de la combinación de liderazgo y situación.

Se evidenció también tendencias al modelo de liderazgo transformacional descrito inicialmente por Zaleznik (1978) y Goleman (2010), se observa que hay líderes en busca de un cambio transformacional a favor del bienestar del grupo, lo cual, tiene una relación directa con la capacidad resiliente que se observó en el grupo de supervisores por medio de las experiencias compartidas en la intervención.

En el modelo de liderazgo transaccional, el cual está caracterizado por el intercambio de recompensas y castigos, es utilizado por los líderes para motivar a sus equipos a cumplir con los objetivos. Daft (2006) explica este modelo como una relación de influencia entre líderes y sus equipos de trabajo; los hallazgos encontrados en la intervención evidencian que la naturaleza de la torre de control exige una flexibilidad en horarios, disponibilidad para cubrir novedades, y capacidad para tomar decisiones y gestionar cambios, para ello, los supervisores manifiestan que deben tomar decisiones consensuadas y llegar a acuerdos, con el fin de no afectar a la operación ni al personal.

Se evidencia también que el modelo que tuvo mayor relevancia fue el modelo de liderazgo situacional propuesto por Hersey (1985) y Blanchard (2007). Dicho modelo resulta ser el más adaptativo sobre todo por la naturaleza de la labor, la cual exige un estilo de liderazgo determinado para cada situación, puesto que en tránsito aéreo cada operación es diferente y con ella cada situación o eventualidad que se presenta en el día a día. Según la teoría, una de las ventajas de dicho tipo de liderazgo es la capacidad de flexibilidad que adquieren los líderes, puesto que exige un conocimiento profundo tanto de sí mismos como de su equipo de trabajo para poder adaptar los conceptos de relación/tarea que propone el modelo.

Por último y no menos importante, los hallazgos anteriormente discutidos, revelan la necesidad de abordar de manera integral las falencias encontradas en los procedimientos organizacionales, lo cual implica trabajar en aspectos como: el fortalecimiento de la gestión humana, el desarrollo de habilidades blandas, la promoción de clima laboral positivo, el enfoque

en el bienestar físico y mental y un enfoque integral el cual facilite un trabajo saludable y productivo, donde los controladores de tránsito aéreo puedan desempeñarse con mayor satisfacción y efectividad, contribuyendo de manera significativa a la seguridad aérea.

8. Propuesta de mejoramiento

Curso LRM (Leadership resource Management) Manejo del recurso de liderazgo

Uno de los principales hallazgos encontrados en la intervención, fue la falta de formación en los líderes en cuanto a las habilidades blandas, para ejecutar sus funciones correctamente. Partiendo de dicho hallazgo, se propone una propuesta de mejoramiento, la cual consiste principalmente en la creación de un curso dirigido exclusivamente a líderes, cuyas aspiraciones sean desempeñarse en cargos superiores con manejo de personal, como lo son el cargo de supervisor, líderes funcionales o coordinadores de regionales. Si bien, el curso de supervisor dictado por el CEA (Centro de estudios aeronáuticos) actualmente cuenta con un componente en habilidades blandas, su intensidad horaria, en cuanto a los componentes teóricos y prácticos en la competencia de liderazgo son reducidos, es importante recordar que dicha competencia se madura con el tiempo, con la práctica, con las experiencias y con la formación.

El curso se realizará idealmente en un entorno que cuente con espacios abiertos y una profunda conexión con la naturaleza, lejos de las actividades cotidianas del aeropuerto. Este ambiente facilitará el desarrollo de actividades vivenciales, promoviendo una mayor concentración y aprendizaje. De este modo, los conocimientos adquiridos podrán proyectarse en los compañeros y reflejarse en la productividad de la organización.

Objetivo: Capacitar a los controladores ATC en el desarrollo de competencias necesarias para liderar equipos de manera efectiva, en entornos organizacionales con enfoque en aviación.

Componentes del curso.

Fundamento del liderazgo. (9 horas)

- Definición del liderazgo.
- Teorías y estilos de liderazgo.
- Liderazgo situacional y su importancia en la operación diaria de tránsito aéreo.
- Identificación de características de un buen líder.
- Comunicación asertiva (10 horas)
- Habilidades de comunicación verbal y no verbal.

- Escucha activa.
- Gestión de conflictos.
- Conversaciones con sentido, el poder de la retroalimentación.

Desarrollo de equipos. (12 horas)

- Formación y desarrollo de equipos.
- Importancia de los roles en los equipos de trabajo.
- Inspirar y motivar a través del liderazgo.
- Desarrollo del potencial individual y colectivo.
- Gestión del estrés y la fatiga.

Toma de decisiones en situaciones contingentes. (14 horas)

- Principios de la Gestión estratégica.
- Principios en la gestión del cambio. Modelo kotter.
- Métodos y técnicas para la toma de decisiones.
- Estrategias para la resolución de conflictos.

Primeros auxilios psicológicos. (3 horas)

Intensidad horaria: 48 horas.

Modalidad: Presencial o virtual (gamificación)

Evaluación:

- Participación activa en clase.
- Presentación de proyectos.
- Evaluación de conocimientos, por medio de pruebas escritas o virtuales.
- Co- evaluación y auto-evaluación.

Figura 3

Esquema de propuesta de curso



9. Recomendaciones Generales

Además de fortalecer la competencia de liderazgo por medio de la propuesta de mejoramiento anterior, se recomienda, para promover a la Aerocivil como una Organización Saludable, lo siguiente:

Definir, Comunicar y Evaluar el Perfil de cargos de los Supervisores de la torre del Aeropuerto José María Córdova:

- Establecer y documentar claramente el perfil de carga de los supervisores de controladores aéreos.
- Comunicar este perfil a todos los niveles pertinentes dentro de la organización.
- Implementar un proceso de evaluación continua para asegurar que los supervisores cumplan con los requisitos establecidos.

Reforzar el Manual de Funciones y Fortalecer los Procesos de Selección:

- Revisar y actualizar el manual de funciones para reflejar con precisión las responsabilidades y expectativas de los supervisores.
- Mejorar los procesos de selección para garantizar que los candidatos posean las competencias y habilidades necesarias para el cargo.

Revisar y Actualizar los Protocolos y Procedimientos de Seguridad:

- Evaluar y actualizar los protocolos y procedimientos de seguridad internos.
- Desarrollar procedimientos específicos para situaciones contingentes tanto operativas como administrativas.

Definir un Plan de Formación para el Fortalecimiento de Habilidades Blandas y Habilidades Duras:

- Realizar análisis de puestos de trabajo, identificar las brechas actuales y evaluar las competencias de los supervisores, con el fin de crear un plan de formación integral que se enfoque en el desarrollo de habilidades blandas esenciales y habilidades duras.

- Incluir módulos específicos para el fortalecimiento de competencias de liderazgo.

Establecer Canales de Comunicación Claros:

- Definir e implementar programa o procedimiento de comunicaciones internas y externas.
Divulgar a todas las partes interesadas.

10. Conclusiones

- El presente trabajo y las evidencias obtenidas durante la intervención destacan la importancia fundamental de las prácticas de Gestión Humana en cualquier organización. La ausencia de un área dedicada a este aspecto puede tener un impacto negativo en el bienestar laboral y el desempeño del personal, afectando así el éxito empresarial.
- Los resultados de la intervención fueron muy positivos, de ello da cuenta, la evaluación y los comentarios recibidos por parte de los participantes, subrayando la importancia de la formación en estas competencias.
- A pesar de las deficiencias identificadas, la intervención demostró la existencia de un adecuado sentido de compañerismo y empatía entre supervisores y controladores, lo cual facilita la cohesión del equipo y una respuesta efectiva ante las condiciones diarias.
- La intervención reveló una tendencia hacia una cultura organizacional adaptativa y resiliente, aunque los supervisores expresan una falta de motivación derivada de problemas estructurales dentro de la organización.
- El modelo de liderazgo situacional se mostró como el más relevante, indicando la necesidad de que los líderes tengan una comprensión tanto de sí mismos, de sus equipos, y de las situaciones, para tomar las decisiones más adecuadas.
- La formación en liderazgo para los supervisores de control de tránsito aéreo del Aeropuerto JMC, proceso crítico que requiere atención prioritaria y acciones pertinentes.
- La intervención realizada evidencia la disposición y apertura de parte de la jefatura del regional noroccidente para facilitar procesos de mejora continua en la gestión humana y el liderazgo como tal. La colaboración activa y el compromiso demostrado de dicha jefatura han sido fundamentales para el éxito de esta iniciativa. El éxito se evidencia por medio de una réplica de la misma intervención a otro grupo focal conformado por 5 supervisores de la torre de control del Aeropuerto José María Córdova.
- Los resultados obtenidos subrayan que un liderazgo sólido y bien fundamentado es esencial para fomentar un ambiente de trabajo positivo, resiliente y adaptativo. La formación en liderazgo no solo mejora la capacidad de los supervisores para tomar decisiones, influenciar y guiar a sus equipos, sino que también fortalece las relaciones

interpersonales y la empatía dentro del grupo, aspectos fundamentales para enfrentar los desafíos diarios.

- Al abordar las limitaciones en el liderazgo y fomentar una cultura de liderazgo efectivo en la Torre de control del Aeropuerto JMC, se puede generar un entorno laboral más saludable, seguro y productivo. Esto se traduce en un desempeño superior de las actividades, una mayor seguridad y un bienestar incrementado para todas las partes interesadas.

11. Recursos

Técnicos: Computador, televisor.

Materiales: Tablero, marcadores, hojas papel carta, lapiceros, lápices.

Locativos: Salón de conferencias y reuniones con capacidad para el número de asistentes.

Humanos: Capacitador(as) y personal de gestión humana.

12. Referencias

- Aignerren, M. (2009). *La técnica de recolección de información mediante grupos focales*. 6. <https://bit.ly/3sXaojx>
- Alatrística, G. I. (2020). *Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo*. 23(46), 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Almirón, V., & Tikhomirova, A. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *ReiDoCrea: Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*, 4, 24-27.
- Arias, L. (2009, 07 de agosto). Seamos gansos [video]. Youtube. <https://youtu.be/K5G8gRvx7nQ?si=Oa-rwPFzFPOBI4G1>
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2006). Leader developmental readiness: Pursuit of leadership excellence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 210–223. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.4.210>
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo* (1.^a ed.). El Progreso.
- Aon Hewitt. (2017). *Tendencias Globales de Compromiso de Empleados 2017*. <http://bit.ly/3uOnxfe>
- Blanchard, K. H., *Liderazgo al más alto nivel*, Norma, Bogotá, 2007.
- Brennan, M. (2019). *Soft skills for the workplace*.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Caballero, E., Cruz, Y., & Otero, Y. (2018). *La comunicación asertiva: Un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico*. 17(4), 15-25.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). *Applied psychology in human resource management* (7th ed.). Pearson.
- Castro, A., & Lupano, M. (2007). *Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor*. 89, 7-28.
- Clavijo, C. (2022). *Los 11 tipos de liderazgo empresarial que existen*. <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-liderazgo-empresarial>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional*. 39, 152-164.
- Controladores de Tránsito Aéreo (ATCO)*. (s. f.). Recuperado 30 de noviembre de 2023, de [https://www.aerocivil.gov.co/servicios-a-la-navegacion/Gestion-de-los-Servicios-de-Transito-Aereo-ATS/controladores-de-tr%3%a1nsito-a%3%a9reo-\(atco\)](https://www.aerocivil.gov.co/servicios-a-la-navegacion/Gestion-de-los-Servicios-de-Transito-Aereo-ATS/controladores-de-tr%3%a1nsito-a%3%a9reo-(atco))
- Daft, R. (2006). *La Experiencia Del Liderazgo*. Cengage Learning.

- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 241–258). Berrett-Koehler Publishers.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2010). *El líder Resonante crea más*. DEBOLSILLO.
- García, V., Romerosa, M., & Lloréns, F. (2007). *Liderazgo transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo*. 16(4), 25-46.
- Halpern, H.A. Canale, J.R. Grant, B.L. & Bellamy, C.A. (1973). A System Crisis Approach to Family Treatment. *Journal of Marital and Family Therapy*, (5), pp. 87-94.
- Heneman III, H. G., Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2015). *Staffing organizations* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hersey, P., Situational Leadership. Center for Leadership Studies, Cary, NC, 1985.
- Heneman III, H. G., Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2015). *Staffing organizations* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. <https://bit.ly/3N99ilj>
- Kupper, V. [Camino emprendedor]. (2022, 12 de enero). Liderazgo y comunicación [video]. Youtube. <https://youtu.be/qi-QsZK-7bY?si=V7189sQH5EJCrGzw>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J.
- Llopis, G. (2012). The model for organizational health and sustainability. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/11/19/the-model-for-organizational-health-and-sustainability/>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3-34).
- Ministerio de Transporte. (2004). *Decreto 260 del 2004 Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil Aerocivil y se dictan otras disposiciones*.
- Organización de Aviación Civil Internacional. (2007). *Tercera Reunión del Grupo de Tarea Gestión de Calidad en la Gestión de la Información Aeronáutica (QM/TF/3)*. <https://bit.ly/3uBLkz7>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2003). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 423–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145044>
- Ramírez, D. A., Hernández, B. L., Verdejo, C. B., Carrasco, Ó. N., Mitrano, C. K., & Peñafiel, F. S. (2015). *Estratificación de riesgo (Triage) en el Servicio de Urgencia*. 30(2), 79-86.

-
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17th ed.). Pearson.
- Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). *Liderazgo transaccional y transformacional*. 28(2). <https://bit.ly/3RIQtnY>.
- Torres, A. (2020). *La relación de Liderazgo. Entre las teorías del Liderazgo situacional y la Acción Humana* [Universidad de Navarra]. <https://1library.co/document/qogvo9mz-relacion-liderazgo-teorias-liderazgo-situacional-accion-humana.html>.
- Vigil, A. O. (2017). Primeros auxilios psicológicos. *Integración académica en psicología*, 5(15), 3-11.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological process* Harvard University Press.
- World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report 2018. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Zaleznik, A. (1978). *Administradores y líderes: ¿Diferentes?*
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Anexo 2. Actas de las intervenciones. (Enviado en PDF)

Anexo 3. Formato test de liderazgo.

Test de liderazgo para supervisores de la torre de control del Aeropuerto Jose María Córdova					
Fecha:					
Nombre:					
Marca con una X según corresponda:					
Características del líder	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Sección 1					
Evita totalmente realizar comentarios destructivos o jocosos sobre otras personas					
Evita buscar culpables ante los errores, mejorando los aspectos organizativos que los han facilitado					
Es cuidadoso con las palabras al dirigirse a su equipo de trabajo, respetando la diversidad					
Demuestra un comportamiento ético y sincero en sus relaciones					
Fomenta la sinceridad en su entorno a través de sus palabras y sus comportamientos					
Controla sus estados de ánimo para evitar transmitir intranquilidades o tensiones					
Evita agresividad o cualquier efecto incomodo en su equipo de trabajo a través de sus palabras o sus actos					
Controla su estrés y el de sus colaboradores ordenando, planeando el trabajo y mostrándose paciente y relajado .					
Actúa con prudencia ante actuaciones de sus colaboradores que considera indebidas					
Cuida de dar un trato de igualdad a todo el mundo					
Sección 2					
Está cerca de las personas en los momentos difíciles, mostrándose dispuesto a ayudar					
Muestra aprecio e interés por las personas y sus inquietudes, dentro y fuera del trabajo					
Favorece el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, reconociendo sus logros					
Se involucra y comparte momentos de alegría con sus colaboradores, tanto por motivos de trabajo como personales					
Motiva y promueve el trabajo colaborativo					
Apoya el desarrollo de ideas y solución de problemas					
Sección 3					
Muestra naturalidad en sus relaciones, siendo accesible y dispuesto a escuchar					
Encuentra tiempo para interesarse por las condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de sus colaboradores y hablarlo, compartiendo inquietudes					
Es cuidadoso en el cumplimiento de sus compromisos en los plazos acordados, sean de palabra o por escrito					
Es estricto en el respeto a los valores establecidos, dando ejemplo y exigiendo su cumplimiento					
Cuida de facilitar un ambiente cordial de trabajo					
Contrata compromisos realistas y sabe decir no cuando es necesario					
Fomentan el crecimiento personal					
Sección 4					
Dice la verdad, sin ocultar información útil para su equipo de trabajo					
Informa oportunamente a sus equipo de trabajo los asuntos que desde la alta dirección se definen					
Transmite las buenas y malas noticias de manera positiva					
Promueve el diálogo y la cooperación en su ámbito de influencia y da buena muestra de ello					
Sección 5					
Define objetivos, metas y planes retadores y claros para el equipo de trabajo					
Comparte información transparente e indicadores de objetivos y desempeño con sus colaboradores, estimulando su cumplimiento					
Incorpora la innovación para el logro de los objetivos					
Realiza seguimiento al logro de los objetivos con su equipo de trabajo					

Anexo 4. Informe final de los líderes.

PARTICIPANTE 1		
Análisis intervenciones		
<p>Se evidencia que es una líder que se preocupa por el bienestar de su equipo de trabajo, y por mantener un clima laboral agradable.</p> <p>Se percibe que es una persona que sabe escuchar a su equipo de trabajo, capaz de reconocer sus propios errores y generar confianza en el grupo.</p> <p>Es una líder participativa, sabe escuchar y propone soluciones.</p>		
Análisis test de liderazgo		
Habilidad	%	Observación
<i>Habilidad Social</i>	72,5%	Se autopercibe como poco cuidadosa con sus palabras.
<i>Apoyo y Reconocimiento</i>	83,3%	Se evidencia que es una líder cercana.
<i>Compromiso y responsabilidad</i>	82,1%	Se evidencia que es una líder comprometida con el bienestar de su equipo.
<i>Comunicación</i>	62,5%	Se evidencia que quizá en ocasiones no transmite información de manera oportuna y/o asertiva.
<i>Enfoque en resultados</i>	62,5%	Se evidencia que no define objetivos, ni hace seguimiento.
TOTAL	72,6%	Ojo con la autopercepción.

Participante 2		
Análisis intervenciones		
<p>Se puede observar a Nelson como una persona muy participativa, con personalidad tranquila; buena adaptación y flexibilidad ante las diversas situaciones que su rol le exija. En las actividades que lideró en la intervención 1, se evidenció calma y buena dirección al equipo de trabajo, sabe comunicar y transmitir la información, lo cual permite que sus instrucciones sean claras. Es un líder que se preocupa por su equipo de trabajo y el clima laboral, capaz de llegar a acuerdos con su equipo de trabajo para proteger el ambiente laboral. Se observa que es un líder que busca y propone soluciones ante los inconvenientes del día a día.</p>		
Análisis test de liderazgo		
Habilidad	%	Observación
<i>Habilidad Social</i>	82,5%	Se evidencia que Nelson se autopercibe como un líder ético, prudente, respetuoso y cuidadoso.
<i>Apoyo y Reconocimiento</i>	62,5%	Se evidencia que no es de interactuar con los otros fuera de lo laboral.
<i>Compromiso y responsabilidad</i>	78,6%	
<i>Comunicación</i>	75%	Se evidencia que quizá en ocasiones no es transparente con su equipo, sea por mantener un ambiente cordial, o no sobre cargar a los demás.
<i>Enfoque en resultados</i>	75%	Se evidencia que Nelson se autopercibe como un líder que no innova, que no es claro con la info, que no hace seguimiento.
TOTAL	74,7%	Ojo con la autopercepción.

Participante 3		
Análisis intervenciones		
<p>Es un líder con participación activa, se enfoca en el cumplimiento de las normas, es estricto en su que hacer, se reconoce a sí mismo como un líder directivo, reconoce sus oportunidades de mejora personales.</p> <p>Debe mejorar en su flexibilidad y empatía para generar confianza en su equipo de trabajo.</p>		
Análisis test de liderazgo		
Habilidad	%	Observación

<i>Habilidad Social</i>	65	Se autopercibe como poco cuidadoso con sus palabras al dirigirse a su equipo de trabajo
<i>Apoyo y Reconocimiento</i>	75	Por lo general y casi siempre reconoce los logros de su equipo de trabajo
<i>Compromiso y responsabilidad</i>	57,1	Se autopercibe como poco facilitador para el cumplimiento de compromisos relacionados con el bienestar del equipo
<i>Comunicación</i>	68,75	Se evidencia que quizá en ocasiones no transmite información de manera oportuna y/o asertiva.
<i>Enfoque en resultados</i>	68,75	Se evidencia que hace poco seguimiento al cumplimiento de objetivos
TOTAL	66,9	Reconocer las propias “debilidades” es el primer paso para mejorar en cada aspecto necesario. La honestidad hace grandes líderes.

Participante 4		
Análisis intervenciones		
Es un líder entregado al trabajo, con buena actitud, piensa en el bienestar del grupo, le gusta escuchar, es una persona comprometida con su cambio personal para ser el líder que la operación necesita, se resalta el ánimo de adaptar su estilo de liderazgo a las situaciones del día a día.		
Análisis test de liderazgo		
Habilidad	%	Observación
<i>Habilidad Social</i>	77,5	Se autopercibe como poco cuidadoso con sus palabras al dirigirse a su equipo de trabajo
<i>Apoyo y Reconocimiento</i>	95,8	Se evidencia que es un líder cercano a su equipo de trabajo. Reconoce los logros de su equipo
<i>Compromiso y responsabilidad</i>	85,7	Se autopercibe como buen facilitador para el cumplimiento de compromisos relacionados con el bienestar del equipo
<i>Comunicación</i>	81,25	Se evidencia que puede transmitir la información de manera oportuna y/o asertiva.

<i>Enfoque en resultados</i>	68,75	Se evidencia que hace poco seguimiento al cumplimiento de objetivos
TOTAL	81,8	Te consideras un buen líder. Recuerda que los objetivos y el seguimiento a estos nos dan dirección, motivación, enfoque y la capacidad de medir nuestro progreso.

Participante 5		
Análisis intervenciones		
<p>Es una persona autocrítica, sincera, observadora, se reconoce su proceso de mejora en cuanto a la tolerancia y flexibilidad en la situaciones que lo rebosan y exigen autorregulación. Parece ser una persona que se toma el tiempo de analizar las situaciones para poder reconocer su actuación ante las diferentes circunstancias que requiere ejercer su liderazgo.</p>		
Análisis test de liderazgo		
Habilidad	%	Observación
<i>Habilidad Social</i>	75	Se autopercibe como poco cuidadoso con sus palabras al dirigirse a su equipo de trabajo
<i>Apoyo y Reconocimiento</i>	79,2	Por lo general y casi siempre reconoce los logros de su equipo de trabajo
<i>Compromiso y responsabilidad</i>	82,1	Se autopercibe como buen facilitador para el cumplimiento de compromisos relacionados con el bienestar del equipo
<i>Comunicación</i>	100	Se evidencia que puede transmitir la información de manera oportuna y/o asertiva.
<i>Enfoque en resultados</i>	75	Se evidencia que hace poco seguimiento al cumplimiento de objetivos
TOTAL	82,3	Eres un gran líder. Recuerda que los objetivos y el seguimiento a estos nos dan dirección, motivación, enfoque y la capacidad de medir nuestro progreso.

Anexo 5. Fotografías de la intervención.







