

LIDERAZGO, más allá de la autoridad

Guía útil para
la intervención psicosocial
en el dominio del liderazgo



Haz clic en el numeral
que quieres leer

1. Introducción
2. Contexto en Colombia de este factor psicosocial
3. ¿Y qué son los riesgos psicosociales?
4. Liderazgo y riesgos psicosociales
5. Enfoques de liderazgo
6. Conceptos expertos
7. De la teoría a la práctica
8. ¿Qué dice la ley?
9. Gestiona el liderazgo
10. Material de apoyo

1. Introducción

¿Te has preguntado **qué rol desempeñan los líderes en tu organización?** ¿El liderazgo se da por antigüedad, jerarquía o responde a **criterios de asertividad, impacto en el bienestar de los colaboradores y en la productividad** de la empresa? ¿Sabías que el bienestar de los trabajadores es hoy un **soporte esencial para el éxito** y la sostenibilidad de tu empresa?

Hoy nos movemos en un **entorno laboral de permanentes cambios**, alta competitividad y exigencias máximas. En dicho sentido, el liderazgo es un elemento clave **que influye en la salud mental y emocional de los colaboradores**, y potencia los resultados de las organizaciones.

¿A qué se debe esto? Esta realidad obedece a que el papel de los líderes no solo se limita a movilizar a los colaboradores, **en concordancia con la estrategia de las empresas**. También jalonan múltiples factores que tienen un **impacto de 360° en la organización y en quienes la conforman**. Su influencia se aprecia en estas acciones:

- Orientan el **rumbo estratégico** de la empresa.
- Ayudan a que la cultura organizacional **sea transversal**.
- **Armonizan** el clima laboral.
- Velan por las relaciones interpersonales y por la percepción de **seguridad psicológica en los equipos de trabajo**.

Te presentamos una guía que te brinda **herramientas prácticas y conceptuales** para identificar, prevenir e intervenir los **riesgos psicosociales asociados al liderazgo**.

Para reunir este **material útil y de fácil aplicación**, nos basamos en el marco normativo colombiano, puntualmente en las **resoluciones 2646 de 2008 y 2764 de 2022**, así como en referentes internacionales.

En este entregable **abordamos las dimensiones clave del liderazgo** evaluadas por la **batería de riesgo psicosocial**, te proponemos **estrategias efectivas de intervención** que promueven una **cultura organizacional** enfocada en la confianza, la participación, el respeto, la empatía y el desarrollo humano.

Esperamos que este documento sea valioso y te aporte herramientas concretas para **transformar el liderazgo en tu entorno laboral**.



El liderazgo es un factor protector que **promueve la salud mental, la productividad, la competitividad y la sostenibilidad** en tu organización.

2. Contexto en Colombia de este factor psicosocial

Para referirnos al **dominio social de liderazgo y las relaciones sociales en Colombia**, vale la pena contextualizar el panorama general al que nos hemos enfrentado. Según el informe *Comportamiento de los factores de riesgo psicosocial en Colombia en el año 2023*, realizado por PRAX, un canal especializado en gestión humana, seguridad y salud en el trabajo, este es el horizonte:



77 empresas de diferentes sectores económicos.

6.061 trabajadores con cargos de jefatura, profesionales, técnicos o tecnólogos (Forma A).

7.885 trabajadores con cargos operativos, auxiliares o administrativos (Forma B).

Entre los encuestados se detectaron **niveles de riesgo específicos** en 4 dimensiones:



1. Características de liderazgo: 28.94 % de los trabajadores evaluados presentaron exposición a riesgo alto o muy alto.



2. Relaciones sociales en el trabajo: 31.69 % de los trabajadores estuvieron expuestos a niveles de riesgo alto o muy alto. Este resultado requiere intervención prioritaria.



3. Retroalimentación del desempeño: 25.08 % de los trabajadores se ubicaron en niveles de riesgo que ameritan intervención.



4. Relación con los colaboradores (solo aplica a jefaturas): 42.18 % de los líderes con personal a cargo presentó niveles de riesgo alto o muy alto. Esta es una de las variables más críticas dentro del dominio de liderazgo



En este informe te recomendamos **acciones de intervención** en cualquier dimensión cuando supera el 10 %.

Una de las conclusiones del estudio arrojó que algunos sectores económicos tienen mayor nivel de riesgo en liderazgo:



Salud y asistencia social

Relación con los colaboradores: **43.02 %**
Características de liderazgo: **38.81 %**



Transporte y almacenamiento

Características de liderazgo: **47.37 %**
Retroalimentación del desempeño: **51.25%**



Actividades profesionales y técnicas

Características de liderazgo: **44.5 %**
Claridad del rol: **45.03 %**

Con relación a esto, nos parece importante darte a conocer **3 acciones que puedes aplicar en tu empresa** para prevenir factores significativos de riesgo en el liderazgo:

1. Refuerza la **retroalimentación y la comunicación** en los entornos laborales.
2. Promueve estilos de liderazgo **participativos y empáticos**.
3. Fortalece a los líderes en el **desarrollo de competencias y habilidades**.

3. ¿Y qué son los factores de riesgo psicosocial?

Lo que pasa dentro del trabajo (**intralaboral**), fuera de él (**extralaboral**) y las particularidades de las personas (**condiciones individuales**) son los **factores psicosociales**. Entonces, la mezcla de todos estos elementos genera una influencia **en la salud y el rendimiento laboral de los trabajadores**. ¿Sabías que evaluar estas características te permite **conocer riesgos y factores protectores** que te ayudan a **promover la salud y prevenir enfermedades en tu equipo**?

Adicional al concepto en Colombia de factores psicosociales, tomamos como referencia un criterio del **Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España (INSST)**, que define los riesgos de esta manera: “Son las **condiciones presentes en una situación laboral** directamente relacionadas con la organización del trabajo, decisiones administrativas, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea o incluso con el entorno, que **tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras**”.

¿Cómo se manifiesta este efecto en la práctica? De varias maneras, entre ellas:

- Ausentismo.
- Rotación de personal.
- Deterioro en el rendimiento laboral.
- Accidentalidad.
- Desmotivación.
- Afectación del clima laboral.

Queremos contarte que tú como empleador dispones de **múltiples formas para abordar las situaciones** en que los trabajadores enfrentan factores psicosociales nocivos de alto riesgo o que causen **efectos negativos en su salud, el bienestar o el trabajo**.

Una estrategia que ha demostrado efectividad es **adelantar programas de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial**, contando con el respaldo de expertos en el tema y el acompañamiento de la administradora de riesgos laborales.



Entonces, ¿cómo impactan estos riesgos los aspectos organizacionales y la salud de los trabajadores? Observa estas situaciones.

Impacto organizacional

Disminución de la productividad:

puede darse un aumento en el tiempo de ejecución de tareas.

Aumento del ausentismo y la rotación de personal:

el estrés o los trastornos musculoesqueléticos en los trabajadores puede llevar a incapacidades frecuentes.

Deterioro en el clima organizacional:

un ambiente laboral con alta presión, falta de apoyo por parte de los líderes o conflictos interpersonales afecta la moral y la motivación de los colaboradores, generando conflictos, baja cohesión y falta de sentido de pertenencia.

Impacto en la salud de trabajadores

Problemas relacionados con la salud mental:

la exposición a riesgos psicosociales puede generar trastornos como estrés, ansiedad y depresión.

Trastornos musculoesqueléticos:

factores como la monotonía y la repetitividad en el trabajo pueden desencadenar problemas físicos, incluyendo dolores de espalda, cuello o tensión muscular.

Conductas no saludables: los trabajadores expuestos a estos riesgos pueden desarrollar hábitos como el consumo de tabaco, alcohol u otras sustancias, así como una disminución en la actividad física.



Este dato te interesa

Imagínate que tener una **cultura saludable de trabajo** fue lo más importante para el **78 % de los colaboradores encuestados por Qualtrics** para un informe sobre **liderazgo, cultura y salud mental**. Esta iniciativa superó otras opciones, como los tratamientos en salud mental, los recursos de cuidado y la cultura de ayuda a quienes lo necesitan. ¿Y sabes qué? **Los líderes deben ser catalizadores clave para generar cultura**.



Te proponemos una actividad. Responde esta pregunta:

¿Qué crees que los trabajadores de tu empresa consideran **más útil** para cuidar la salud mental?

5 definiciones clave



1. **Factor de riesgo:** posible causa o condición que puede ser responsable de enfermedad, lesión o daño.



2. **Factores de riesgo psicosociales:** son condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.



3. **Factor protector psicosocial:** son situaciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador.



4. **Estrés:** es la respuesta de un trabajador, tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas que resultan de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extralaborales.

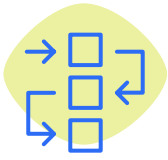


5. **Carga de trabajo:** son las tensiones resultado de la convergencia de las cargas física, mental y emocional.

4. Liderazgo y riesgos psicosociales

El **concepto de liderazgo** tiene muchas interpretaciones. Para algunas personas es sinónimo de **poder, mando, autoridad o dominio**. En nuestro caso, la definición más adecuada para el concepto liderazgo en el trabajo es la que se refiere a las capacidades y habilidades que tienen los jefes para **guiar, motivar y facilitar el desempeño de los colaboradores**.

Es clave señalar que la **batería de evaluación de factores de riesgo psicosocial** en Colombia* lo enmarca dentro del dominio “Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo”, que se compone de 3 dimensiones:



1. Características del liderazgo: son los atributos de la gestión de los “jefes inmediatos” en relación con la **planificación y asignación del trabajo**, consecución de resultados, resolución de conflictos, **participación**, **motivación**, **apoyo**, interacción y comunicación con sus colaboradores.



2. Retroalimentación del desempeño: es la información que un trabajador recibe sobre **la forma como desempeña su trabajo**. Estos datos le permiten identificar sus fortalezas y debilidades, y **tomar acciones para mantener o mejorar** su desempeño.



3. Relaciones sociales en el trabajo: son las que se establecen con otras personas en el trabajo, en lo referente a: posibilidad de **establecer contacto con otras personas** en el ejercicio de su actividad laboral; características y calidad de las interacciones; **apoyo que se recibe** de los compañeros; el **trabajo en equipo** y la cohesión.

Además de estas 3 dimensiones, la **batería de riesgo psicosocial** evalúa una adicional que es indispensable explicar:

Relación con los colaboradores o subordinados: hace referencia a atributos de la gestión de los subordinados **en relación con la ejecución del trabajo**, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación. También se consideran las características de **interacción y formas de comunicación con la jefatura**.

—> Recordemos que la batería es un **conjunto de instrumentos diseñados** para identificar, medir y analizar las condiciones laborales **que pueden afectar la salud física y mental de los empleados**.



En este punto vale la pena preguntarnos:

¿El liderazgo puede ser un factor de riesgo psicosocial?

Sí, es posible que se convierta en un factor de riesgo **si se identifican varias deficiencias** en actitudes clave, como:

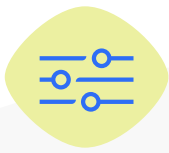
- **Falta de comunicación**, dirección u orientación.
- Estilo de liderazgo **ausente o autoritario**.
- Ausencia de retroalimentación o **feed back inadecuado en el desempeño**.
- Relaciones laborales **conflictivas o poco cooperativas**.
- Carencia de asertividad, empatía y trabajo en equipo **por parte de los colaboradores**.



Es fundamental **implementar acciones estratégicas de intervención** para mitigar los riesgos psicosociales y fortalecer la gestión organizacional.

Niveles de riesgo, análisis para tener en cuenta

Es esencial que consideres la composición de los niveles de riesgo que utiliza la batería:



**Valoración
del riesgo**



**Característica
del riesgo**



**Criterios
de interpretación**

MUY ALTO	Tiene amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas y significativas de estrés.	Las condiciones de trabajo requieren atención inmediata de choque. Te recomendamos implementar actividades de cambio, control y mejoramiento.
ALTO	Se asocia con respuestas de estrés alto.	Las condiciones de trabajo requieren atención permanente de mejoramiento. Te recomendamos implementar actividades de intervención y control a corto plazo.
MEDIO	Se espera una respuesta de estrés moderada.	Las condiciones de trabajo requieren observación periódica. Implementa actividades de prevención y corrección a corto plazo.
BAJO	Se espera una respuesta de estrés baja.	Las condiciones de trabajo requieren acciones o actividades de promoción y prevención a corto y mediano plazo.
SIN RIESGO/ RIESGO DESPRECIABLE	Se espera una respuesta de estrés baja.	Las condiciones de trabajo requieren promover actividades de promoción y refuerzo positivo.

5. Enfoques de liderazgo

Diferentes escuelas teóricas **han estudiado el liderazgo** y cada una ofrece enfoques distintos en lo relacionado **con el bienestar organizacional y la gestión de riesgos psicosociales**. Profundicemos en tres de los estilos más reconocidos:



Liderazgo transformacional

Se enfoca en la capacidad que tiene el líder para **motivar e inspirar a los colaboradores**, dedicando sus esfuerzos al desarrollo personal y profesional de quienes lidera. Quienes implementan este estilo se caracterizan por **promover una visión compartida y estimular la innovación**, cuyo resultado es la reducción de los riesgos psicosociales, al mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores.



Liderazgo transaccional

El líder claramente se inclina por implementar **un enfoque que establece expectativas claras y recompensas basadas en el desempeño** de los colaboradores. Considera primordial **cumplir con las tareas y apuntarles a objetivos específicos**, y para ello, se vale de herramientas como **incentivos y sanciones** para premiar o “castigar” a quienes están a su cargo. Si bien esta práctica puede **producir resultados a corto plazo**, con el tiempo es posible que este estilo **no aborde adecuadamente los factores psicosociales** relacionados con el bienestar emocional de los trabajadores.



Liderazgo Laissez-Faire

Se caracteriza por la **poca intervención del líder**, quien deja en los empleados la responsabilidad de tomar las decisiones. Aporta **escasa orientación**, lo que genera ambigüedad en los roles y **ausencia de dirección**. Este estilo **aumenta potencialmente los riesgos psicosociales** por la falta de apoyo y acompañamiento.

5 rasgos de un líder como factor protector

1. **Guía, acompaña y orienta** al equipo de trabajo o a las personas.
2. Es **asertivo y gestiona** sus propias emociones.
3. **Fomenta el aprendizaje** y el desarrollo profesional.
4. **Valora el esfuerzo** y genera un ambiente laboral positivo.
5. **Considera la opinión** de los colaboradores en la toma de decisiones.



6. Conceptos expertos

En nuestra investigación encontramos **diversos autores** que ofrecen información vital para **promover un liderazgo movilizador** y lograr que el líder cultive el fomento de la **seguridad o confianza psicológica** en los equipos de trabajo que dirige.

- > Por ejemplo, **Amy Edmonson**, profesora, experta y autora de libros sobre **liderazgo, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional**, define la seguridad psicológica como la **creencia de que el entorno laboral es seguro para asumir riesgos interpersonales**, representados en la autonomía para expresar ideas, admitir errores o hacer preguntas libremente, **sin temor a represalias**, lo que constituye un aspecto esencial para determinar el **impacto que genera el miedo en el desempeño del colaborador**. El temor a parecer ignorante, incompetente, molesto o negativo lleva a los trabajadores a guardar silencio, **obstaculizando así el aprendizaje, la innovación y la toma de decisiones efectivas**.

¿Cómo pueden contrarrestar esto los líderes?

Debido a su papel en la construcción de una cultura de seguridad psicológica, el comportamiento de los líderes puede **fomentar o inhibir la iniciativa de los colaboradores** de compartir sus ideas y preocupaciones.



Una recomendación para los líderes es que **motiven a quienes dirigen presentando las tareas como retos y oportunidades**, donde el aprendizaje y la adaptación sean inherentes al trabajo e incentive a los colaboradores a participar activamente.

Otra sugerencia útil para los líderes es **realizar preguntas abiertas relacionadas con los proyectos** en los que los equipos se encuentren trabajando y **pedirles opinión sobre diferentes temas**. La idea con esto es generar en los colaboradores la sensación de que **sus aportes son valorados y tienen cabida en el desarrollo de la empresa**. Claro está, esas preguntas deben ser respondidas para que la comunicación fluya.



—> Por su parte, el ingeniero industrial **Ricardo Montero** en entrevista con **ARL SURA**, menciona **4 elementos primordiales** para liderar equipos de trabajo:

1. Mantener **motivados y comprometidos** a los grupos.
2. En lugar de enseñar a ser líder es importante **formar en gerenciar**.
3. Fomentar una **comunicación transparente** y en ambos sentidos.
4. Promover **comportamientos seguros y productivos** para influir positivamente en la cultura de la organización.

—> Otro aporte interesante nos deja el coach transformacional **Ricardo Sunderland**, cuando enfatiza que los líderes deben hacer una **triple conexión entre mente-corazón-acción** para alcanzar el éxito y la felicidad. Para el experto es relevante poner atención a la vulnerabilidad, la autoconfianza y la claridad mental, para tener **líderes más humanos y eficaces**.

“El liderazgo se desarrolla”: Mario Alonso Puig

El cirujano español Mario Alonso Puig, hoy un reconocido autor y conferencista en temas de **liderazgo y desarrollo personal**, explica que el liderazgo es una habilidad que **no es innata en las personas**, sino que **se desarrolla por medio del entrenamiento y el autoconocimiento**.

El médico afirma que un líder efectivo representa **5 características**:



1. **Visión inspiradora:** capacidad para visualizar y comunicar una posibilidad beneficiosa para muchos, generando entusiasmo y dirección.



2. **Competencia:** dominio y conocimiento profundo en su área, lo que le otorga credibilidad y respeto entre sus seguidores.



3. **Coherencia:** alineación entre lo que dice y lo que hace, estableciendo una base sólida de confianza y respeto.



4. **Carácter y empatía:** humildad y cercanía, evitando mostrarse superior y fomentando un ambiente de confianza y apertura.



5. **Conexión emocional:** habilidad para sintonizar con las emociones de los demás, creando relaciones auténticas y significativas.

Además, Puig determina **5 niveles en el desarrollo del liderazgo**:

1. **Posición:** basado en el cargo y la autoridad formal.
2. **Relación:** enfocado en comprender y atender las necesidades del equipo, generando confianza.
3. **Cooperación:** centrado en que el grupo trabaje unido hacia objetivos comunes.
4. **Mentorización:** fomento de una cultura de liderazgo dentro de la organización.
5. **Referencia:** convertirse en un modelo a seguir, influyendo más allá de la propia organización.

“Todos poseemos el potencial para inspirar y liderar, pero es necesario cultivarlo activamente”.
Mario Alonso Puig.



7. De la teoría a la práctica

Implementar acciones de intervención en el liderazgo en la empresa es el camino para **fortalecer la cultura entre los equipos**. Para aplicar prácticas efectivas es necesario entender que **cada organización tiene sus propias dinámicas y particularidades**. Por eso, es clave asumirlo de manera **flexible y ajustada** a los objetivos estratégicos.

Te presentamos **9 acciones** que puedes poner en marcha o tomar como referencia para **adaptar a tu propio plan de ejecución**:

1. Apoyar la **planeación y priorización de tareas** para optimizar la gestión del equipo.
2. Proporcionar instrucciones precisas **alineadas con los objetivos organizacionales**.
3. Implementar estrategias de comunicación asertiva, asegurando **claridad y accesibilidad en los mensajes**.
4. Adoptar un **enfoque de liderazgo participativo**, fomentando la colaboración y el empoderamiento del equipo.
5. Establecer **sesiones regulares de retroalimentación constructiva**, destacando tanto oportunidades de mejora como logros alcanzados.

6. Fomentar la **cultura del respeto y la resolución de conflictos** a través del fomento del buen trato y de la prevención del acoso laboral.
7. Implementar programas de desarrollo en **habilidades sociales, emocionales y cognitivas** que fortalezcan la empatía, la colaboración, la gestión de emociones y la comunicación asertiva.
8. Adelantar los **programas de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial**, cuando los trabajadores se encuentren expuestos a factores psicosociales nocivos **evaluados como de alto riesgo** o que están causando efectos negativos en la salud, en el bienestar o en el trabajo.
9. Implementar las **guías técnicas para la promoción, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial en la población trabajadora**. Estas guías incluyen protocolos específicos que orientan la implementación de acciones de promoción y prevención, con el objetivo de mitigar el impacto de estos riesgos y **fortalecer el bienestar laboral**.

8. ¿Qué dice la ley?

Reconocer los aspectos legales que debes **tener en cuenta en la intervención en el liderazgo** resulta sustancial en la búsqueda del entorno adecuado para el **desarrollo de tus equipos de trabajo**.

Es importante mencionar que en Colombia contamos con un marco normativo que **reconoce la relevancia del liderazgo y de la evaluación del clima organizacional**, y, además, que disponemos de diferentes normas y decretos que establecen directrices claras para **garantizar un ambiente laboral óptimo y promover una gestión organizacional eficiente**.

Ten en cuenta algunas de las normas más destacadas:

Norma	¿Qué hace?	¿Cómo ponerla en práctica?
Decreto 815 de 2018	Define las competencias laborales generales para los empleados públicos en Colombia, así mismo resalta la importancia del liderazgo como una competencia esencial en los niveles directivos.	Promoviendo la capacidad de influir positivamente en los equipos de trabajo y en la cultura organizacional.

Norma	¿Qué hace?	¿Cómo ponerla en práctica?
Decreto-Ley 1567 de 1998	Establece el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Bienestar Social en las entidades públicas. En su artículo 24 señala la importancia de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral.	Incluyendo la medición periódica del clima organizacional y la implementación de estrategias de intervención.
NTC-ISO 45001	Esta norma internacional, adoptada en Colombia, especifica los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, aunque su enfoque principal es la seguridad y salud ocupacional.	Incluyendo directrices sobre la gestión de riesgos psicosociales y destacando el papel del liderazgo en la implementación efectiva del sistema.
Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Trabajo	Establece disposiciones y responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, e intervención permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo.	Formulando e implementando mecanismos que respondan a una política clara en contra del acoso laboral. Previniendo, identificando, interviniendo y monitoreando los riesgos psicosociales y los efectos en la organización y en las personas. Prioriza las acciones de intervención a nivel organizacional o en la fuente del riesgo.
Resolución 2764 de julio de 2022 del Ministerio del Trabajo	Adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos, así como otras disposiciones.	Implementando la aplicación obligatoria de la batería de instrumentos y estableciendo un programa de promoción, prevención e intervención basado en la Guía Técnica General de la resolución.



También consideramos importante mencionar que el liderazgo es un concepto clave en **diversas normas internacionales de gestión**, como la ISO 9001 (gestión de calidad), ISO 45001 (seguridad y salud en el trabajo) e ISO 37301 (cumplimiento), que **exigen un liderazgo visible y comprometido** por parte de la alta dirección, para establecer un derrotero claro y fomentar la cultura de la organización.

9. Gestiona el liderazgo

Para cerrar esta guía te proponemos una herramienta práctica, donde explicamos las **estrategias puntuales** para que los líderes gestionen sus resultados y se conviertan en **facilitadores del desarrollo personal y emocional de sus equipos**.

Recuerda que promover espacios seguros, abiertos, que faciliten la gestión psicosocial y la salud mental **contribuye a un entorno laboral saludable**.



Seguridad psicológica y liderazgo

Objetivo: promover un liderazgo basado en la coherencia, la empatía y la seguridad psicológica.

Acciones y prácticas

- Incluye la seguridad psicológica en el desarrollo de competencias de liderazgo.
- Fomenta espacios informales para compartir aprendizajes y vulnerabilidades.
- Realiza visitas regulares a los espacios de trabajo.
- Promueve la coherencia entre el discurso y las acciones del líder.
- Define, evalúa y fortalece los comportamientos esperados del liderazgo.



Comunicación y retroalimentación constructiva

Objetivo: fortalecer la comunicación clara, empática y bidireccional.

Acciones y prácticas

- Implementa retroalimentación basada en hechos, no en percepciones.
- Establece ciclos de retroalimentación con seguimiento de compromisos.
- Crea espacios de feedback bidireccional.
- Desarrolla mentorías individuales periódicas.
- Utiliza herramientas digitales para seguimiento del desempeño.



Gestión del bienestar y el cuidado de los equipos

Objetivo: integrar el bienestar emocional como parte de la estrategia organizacional.

Acciones y prácticas

- Crea una política organizacional de salud mental.
- Designa embajadores de bienestar por área.
- Incluye el bienestar en reuniones y comités.
- Establece horarios protegidos sin reuniones.



Relaciones interpersonales y apoyo social

Objetivo: fomentar la cohesión, el respeto y el trabajo colaborativo.

Acciones y prácticas

- Aplica un código de convivencia cocreado con los equipos de trabajo.
- Diseña actividades de integración con objetivos colaborativos.
- Implementa un sistema de acompañamiento entre pares.
- Mide periódicamente el clima relacional y toma acciones correctivas.



Detección temprana y vigilancia psicosocial

Objetivo: identificar riesgos psicosociales, posibles efectos en la salud y actuar de forma oportuna.

Acciones y prácticas

- Implementa un mapa de bienestar emocional con observación cotidiana.
- Aplica encuestas y grupos focales para identificar brechas.
- Activa protocolos de intervención ante riesgos.
- Integra los resultados en planes de liderazgo.



Desarrollo de competencias

Objetivo: fortalecer las habilidades y competencias estratégicas de los líderes.

Acciones y prácticas

- Promueve el liderazgo como movilizador en la cultura.
- Fortalece funciones ejecutivas del líder como atención, planeación y autorregulación.
- Facilita herramientas para planificación y organización del equipo.
- Crea una ruta de desarrollo con mentoría, plan de carrera y legado.
- Evalúa el liderazgo con enfoque 360°.
- Establece un sistema de reconocimiento al liderazgo transformador.
- Desarrolla la competencia en primeros auxilios psicológicos.



10. Material de apoyo

Si quieres **profundizar en algunos conceptos** y diversas temáticas relacionadas con el dominio del liderazgo en las empresas y convertirlo en habilitador para **desarrollar un mejor ambiente de trabajo**, ve a estos enlaces que te dejamos:

- Construyendo un lugar de trabajo psicológicamente seguro. Amy Edmondson en TEDxHGSE. Video de YouTube. [CLIC AQUÍ !\[\]\(a925f71823333ffbd7f784b7c54f278c_img.jpg\)](#)
- Una conversación sobre liderazgo con Ricardo Montero. Video en YouTube. [CLIC AQUÍ !\[\]\(f331bc07101fe39c80ef41c965b903b5_img.jpg\)](#)
- Consulta lo que dice la resolución 2646 del 2008. Sitio web Alcaldía de Bogotá. [CLIC AQUÍ !\[\]\(6465be593201eccb86340fe2a33df2cc_img.jpg\)](#)
- Mira lo que dice la resolución 2764 del 2022. Sitio web Alcaldía de Bogotá. [CLIC AQUÍ !\[\]\(22fb880ac3ee8fc870b56b0e367490e9_img.jpg\)](#)
- Investiga el decreto 815 de 2018. Sitio web Función pública. [CLIC AQUÍ !\[\]\(1cd263ee5101bb210a8019ea3c540112_img.jpg\)](#)
- Las 6 frases que debes utilizar para influir en las personas. Artículo diario As. [CLIC AQUÍ !\[\]\(60be27e60dcae9d18a639c7fe3004fa1_img.jpg\)](#)
- Guía para equipos en materia de la seguridad y salud en el trabajo. Artículo bufete de abogados Fisher Phillips. [CLIC AQUÍ !\[\]\(b7730a951248153eda7936e6a1d8707f_img.jpg\)](#)
- Análisis comparativo sobre la normatividad de Bélgica y Colombia en el manejo del riesgo psicosocial en el contexto laboral. Trabajo de grado Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Universidad ECCI. [CLIC AQUÍ !\[\]\(9f895fe815b19e49bb5d34be970f4656_img.jpg\)](#)
- El aliado de los directivos para ser felices. Artículo *El País* de España. [CLIC AQUÍ !\[\]\(a038621b50f6a052e82c3a28392ea72f_img.jpg\)](#)
- “Un buen jefe sobreestima a sus trabajadores”: Alberto González Pascual, experto en liderazgo. Entrevista Cadena Ser. [CLIC AQUÍ !\[\]\(0a78212ddd4cbbffc3ce5bf29055c443_img.jpg\)](#)
- “No están de acuerdo contigo, te tienen miedo”. La prueba que todo CEO de una empresa debería pasar con sus empleados. Artículo *The Huffington Post*. [CLIC AQUÍ !\[\]\(983deeef2939422272c8c862408e342a_img.jpg\)](#)
- El liderazgo colombiano. Artículo de *El Tiempo*. [CLIC AQUÍ !\[\]\(c9e4db29c578da0c8d2b327045248b16_img.jpg\)](#)
- Cómo influye un buen líder en la vida de las personas trabajadoras. Blog Grupo Clave. [CLIC AQUÍ !\[\]\(0dd3d6b29e7de2522eb1e3b568975664_img.jpg\)](#)
- ¿Cuál es el papel del liderazgo en la prevención de riesgos psicosociales? Artículo ifeel, consultora en salud mental especializada en equipos de trabajo. [CLIC AQUÍ !\[\]\(5f1da2ecf2164e541b3e759046c7e1dd_img.jpg\)](#)
- Liderazgo, cultura de trabajo y salud mental. Artículo diario *La Nación*. [CLIC AQUÍ !\[\]\(1ee5a92de623800ad429f6ca6ee04d1d_img.jpg\)](#)
- Salud mental: la mejor inversión que el mundo jamás ha hecho. Artículo sitio web NDC Alliance. [CLIC AQUÍ !\[\]\(7e2eebb30b7c1b302b2c045afd05d4ae_img.jpg\)](#)
- No hay salud sin salud mental. Artículo Organización Panamericana de la Salud. [CLIC AQUÍ !\[\]\(4e04174207192b1179ff32e4b935bc1a_img.jpg\)](#)
- Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. Artículo Fundación Dialnet. [CLIC AQUÍ !\[\]\(bd6d0f9e25857cfb6e5b5b566276782c_img.jpg\)](#)
- El papel del liderazgo y la cultura organizacional en la prevención de riesgos psicosociales. Artículo LinkedIn. [CLIC AQUÍ !\[\]\(ff1429d906ddf0aeb44a2b558872fceb_img.jpg\)](#)
- El consejo de Mario Alonso Puig para ser un buen líder: “No busca imponerse, sino conectar”. Entrevista diario *La Vanguardia*. [CLIC AQUÍ !\[\]\(9144fa3fc7d6843652fc3adb0740803d_img.jpg\)](#)
- Mario Alonso Puig: “El liderazgo es un proceso de aprendizaje y mejora que dura toda la vida”. Artículo Observatorio de recursos humanos. [CLIC AQUÍ !\[\]\(96c28e7838b98ae46f3d9a425afc6697_img.jpg\)](#)