

Juntos por

Colombia

POSITIVA PRESENTE

**No todos vivimos la misma historia
pero si podemos reconstruirla juntos**



Comunidad Nacional de Conocimiento en
Educación Ejecutiva

Talentos que **hacen país**



Liderazo resiliente en contextos de crisis

Santiago Ocampo Gómez

Consultor docente — Bureau Veritas

Santiago@khamaleon.com



Santiago Ocampo Gómez



3187125286



santisog1969@hotmail.com

Perfil Profesional

Periodista y magister en relaciones internacionales de la Universidad Javeriana. Dirigió los departamentos de comunicación de Coca Cola, Citibank, Cemex, Microsoft Andino y Petrobras. Consultor en riesgo reputacional y crisis y profesor Universitario de posgrado de la Javeriana, Sabana, Norte de Barranquilla y Sergio Arboleda.





Evaluémonos



01.

Entender el rol del líder en una crisis:
sus fortalezas y debilidades

02.

La resiliencia organizacional como un
resultado de un trabajo estratégico de
años.

03.

Reconstruir confianza con hechos,
con acciones, con ejemplo

Objetivo



1. Toma de decisiones bajo incertidumbre



“Lo más difícil en una situación de crisis es pensar claramente. Por ello hay que pensar antes.”

[Khamaleon.com](https://khamaleon.com)

TEMA 1 — TOMA DE DECISIONES BAJO INCERTIDUMBRE

Por qué el cerebro falla cuando más se necesita

1

Sistema 1: rápido, automático, emocional

Toma la mayoría de las decisiones cotidianas. Bajo presión extrema, la amígdala toma el control con una intensidad que bloquea el razonamiento.

2

Sistema 2: lento, deliberado, racional

Es exactamente el que una crisis requiere — pero el estrés agudo inhibe el córtex prefrontal, sede del juicio ejecutivo.

3

La preparación no evita la crisis: da acceso al Sistema 2

Los simulacros y protocolos no solo sirven para saber qué hacer — sirven para que la presión no tenga que improvisar la respuesta desde cero.

Las tres fases de la respuesta humana ante la crisis

1

1. Negación

"Esto no puede estar pasando." En el liderazgo, toma formas sutiles: subestimar la magnitud, posponer el protocolo "porque todavía no es tan grave".

2

2. Deliberación

Productiva si el líder activa equipo y protocolo; pero riesgosa si las decisiones se toman mucho tiempo y si la información clave no tiene un flujo previo para activarse.

3

3. Acción

No toda acción vale igual y tienen riesgos: la que enfrente adecuadamente la crisis combina rapidez con estrategia y dirección — sabe hacia dónde va, aunque no tenga todos los detalles. La acción rápida sin preparación pone en riesgo a la compañía.

EPM en Hidroituango: la decisión que nadie quería tomar

- 28 de abril de 2018: un derrumbe destruye el túnel auxiliar de desviación y el caudal del río Cauca cae de forma abrupta.
- 1 de mayo: un nuevo deslizamiento obliga a evacuar cerca de 400 personas del corregimiento de Puerto Valdivia.
- 10 de mayo: sin certeza sobre si bastaría para evitar una falla mayor, EPM inunda su propia casa de máquinas — el corazón del proyecto — como única medida para recuperar el caudal del río.
- 12 y 16 de mayo: nuevos destaponamientos generan crecientes súbitas; se ordena evacuar cinco municipios de Antioquia, con alertas hasta La Mojana, Sucre y Magdalena.



APRENDIZAJE — EPM

La decisión correcta bajo incertidumbre no siempre es la que menos duele en el momento.

Inundar la casa de máquinas fue irreversible y costosísimo — y se tomó sin certeza total de que bastaría. Decidir bajo incertidumbre es actuar con la mejor información disponible, no esperar a tener toda la información necesaria.

Qué hacer con la incertidumbre que no se puede eliminar

1

Reconocer la etapa silenciosa

La crisis ya está gestada antes de mostrar síntomas visibles. La capacidad de control es inversa a la intensidad: se puede mucho antes, poco después (Remy).

2

Prepararse para el Cisne Negro, no solo para lo probable

Los modelos basados en el pasado protegen de lo esperado, no de lo que más daña. La respuesta no es predecir — es construir robustez (Taleb).

3

Construir capital reputacional en tiempos de calma

La confianza de los stakeholders no se crea en la crisis — se usa. Si no se construyó antes, no hay de dónde sacarla.



2. Motivación y cohesión en equipos en adversidad

“La verdadera prueba del liderazgo es qué tan bien funcionas en una crisis.”

Brian Tracy

La crisis no crea las disfunciones del equipo: las amplifica

1

Ausencia de confianza → miedo al conflicto

Un equipo que evita el conflicto en tiempos normales, evita las conversaciones difíciles cuando más se necesitan.

2

Falta de compromiso → evasión de responsabilidades

Un equipo que no se compromete con decisiones colectivas genera mensajes inconsistentes hacia adentro y hacia afuera en crisis.

3

La confianza mutua no se improvisa bajo fuego

Es capital que se acumula en los tiempos ordinarios y se gasta en los extraordinarios — construir ese equipo es responsabilidad del líder, antes de necesitarlo (Lencioni).

Liderazgo visible: lo que el equipo necesita ver

1

Presencia, no perfección

El equipo no solo necesita dirección — necesita ver al líder. "Los líderes no solo deben liderar: es necesario que se les vea liderar" (Ferrer).

2

El estado emocional del líder es contagioso

Las emociones se transmiten entre quienes comparten un espacio. Serenidad activa —no resignada— ancla al equipo cuando más lo necesita (Goleman).

3

Empatía: ponerse en los zapatos del equipo antes de hablar

Escuchar antes de hablar, preguntar antes de concluir. Es lo que más diferencia a los líderes que generan compromiso de los que solo generan cumplimiento.

Los 33 mineros chilenos: 69 días de disciplina compartida

- El 5 de agosto de 2010, un derrumbe atrapó a 33 mineros a 700 metros de profundidad en la mina San José, Chile — sin contacto con el exterior durante los primeros 17 días.
Ante la incertidumbre total sobre si serían encontrados, el grupo organizó turnos, roles y racionamiento: con provisiones para pocos días, sobrevivieron con una ración mínima repartida con disciplina colectiva.
- El grupo mantuvo una estructura de roles y una rutina diaria que sostuvo la cohesión durante los 69 días totales que duró el encierro, hasta el rescate el 13 de octubre de 2010.
- Luis Urzúa, jefe de turno, fue reconocido como representante del grupo ante las autoridades y fue, simbólicamente, el último en ser rescatado.



APRENDIZAJE — LOS 33 MINEROS

La cohesión bajo presión extrema no es espontánea: es organización.

Turnos, roles y racionamiento disciplinado sostuvieron a 33 personas durante 69 días de incertidumbre total. Ningún equipo directivo sostiene una crisis larga sin esa misma estructura: roles claros, rutina y disciplina compartida.

TEMA 2 — MOTIVACIÓN Y COHESIÓN DE EQUIPOS EN ADVERSIDAD

Un equipo que se cohesiona en la adversidad — o se fragmenta

Se cohesiona

- Tiene roles y una rutina claros desde el primer día
- El líder está presente y visible, aunque no tenga todas las respuestas
- El estado emocional del líder transmite calma activa
- Las conversaciones difíciles ocurrieron antes de la crisis

Se fragmenta

- Cada quien interpreta la situación por su cuenta
- El líder desaparece "porque está resolviendo"
- El pánico o la frialdad del líder se contagia al equipo
- Los conflictos no resueltos explotan bajo presión



3. Gestión emocional de líder

TEMA 3 — GESTIÓN EMOCIONAL DEL LÍDER

Los 5 componentes de la inteligencia emocional en acción

1

Autoconocimiento

Reconocer los propios estados de ánimo y su efecto en los demás — sin esto, no se puede predecir cómo se reaccionará bajo presión.

2

Autogestión

La diferencia entre responder y reaccionar. Responder implica pausa, elección, propósito.

3

Motivación, empatía y habilidad social

Pasión genuina que se contagia; comprender la emoción del otro antes de diseñar el mensaje; y la capacidad de convertir todo eso en relación e influencia real (Goleman).

TEMA 3 — GESTIÓN EMOCIONAL DEL LÍDER

Empatía: la competencia que más se subestima

1

No es "sentir lo mismo" — es entender el marco del otro

Ponerse en los zapatos del equipo, del cliente, de la comunidad, antes de diseñar cualquier mensaje o decisión.

2

Es la que distingue compromiso de cumplimiento

Un equipo que se siente comprendido da más de lo que el contrato exige. Un equipo que solo recibe instrucciones, cumple y nada más.

3

Se entrena con tres preguntas simples

¿Qué siente esta persona ahora? ¿Qué necesita escuchar? ¿Qué le pasaría si yo no dijera nada?
Practicarlas es gestión emocional aplicada.

TEMA 3 — GESTIÓN EMOCIONAL DEL LÍDER

Los 6 estilos de liderazgo de Goleman — y cuándo usarlos

Estilo	Frase característica	Cuándo funciona mejor
Coercitivo	"Haz lo que yo te diga"	Crisis agudas, decisiones que no admiten deliberación
Autoritario	"Ven conmigo"	Cuando se necesita dirección clara y visión compartida
Afiliativo	"La gente es lo primero"	Para motivar y sanar heridas en momentos difíciles
Democrático	"¿Tú qué opinas?"	Para generar compromiso genuino y consenso
Pionero	"Haz lo mismo que yo, ahora"	Equipos muy motivados y competentes — riesgo en exceso
Formativo	"Intenta esto"	Para desarrollar talento y liderazgo a largo plazo

El líder emocionalmente inteligente no elige un estilo por temperamento — elige el que la situación exige. Fuente: Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results, HBR.

Jacinda Ardern: empatía y acción tras Christchurch

- El 15 de marzo de 2019, un ataque terrorista contra dos mezquitas en Christchurch, Nueva Zelanda, dejó 51 personas fallecidas.
- Cuatro días después, ante el Parlamento, la primera ministra Jacinda Ardern declaró: "Eran neozelandeses. Son nosotros" — sin nombrar jamás al atacante.
- 72 horas después del ataque, el gabinete ya había tomado decisiones de principio para reformar la ley de armas — anunciadas formalmente antes de que el Parlamento volviera a sesionar.
- La combinación de presencia empática inmediata y compromiso de acción verificable es, según analistas internacionales, lo que sostuvo la confianza pública durante la crisis.



APRENDIZAJE — JACINDA ARDERN

La empatía sin acción es retórica vacía — y la acción sin empatía es fría e ilegítima.

"Son nosotros" fue el mensaje emocional que la audiencia necesitaba escuchar. La reforma anunciada 72 horas después fue el compromiso de acción que lo hizo creíble. Gestionar la emoción propia y la del público es, al final, hacer ambas cosas a la vez.

“El líder emocionalmente inteligente no elige un estilo por temperamento — elige el que la situación exige”

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results, HBR.



4. Delegación efectiva en situaciones críticas

“Liderar en crisis implica
decidir, comunicar, cuidar,
distribuir el liderazgo y
aprender.”

Vanessa Orrego

Por qué ninguna crisis se gestiona en solitario

1

El comité de crisis, no el CEO solo

Las decisiones de comunicación y acción en crisis no las toma una persona — las toma un comité, con roles definidos antes de que la presión llegue.

2

Delegar por experticia, no por jerarquía

El vocero ante medios es distinto al vocero ante reguladores, al vocero ante comunidades. Cada frente crítico necesita a quien mejor lo domina, no al de mayor rango.

3

Delegar exige confianza construida antes

Un líder solo delega con seguridad lo que ya vio hacer bien a su equipo en condiciones normales — la confianza no se instala bajo presión.

Los 4 niveles en los que se distribuye la capacidad de respuesta

1

Individual

Cada miembro del equipo directivo conoce su rol específico en una crisis y ha entrenado su capacidad de decidir bajo presión.

2

De equipo

El equipo directivo ha simulado escenarios y construido protocolos de decisión colectiva que funcionan cuando la presión fragmenta.

3

Organizacional y reputacional

Manuales, comités y mapas de stakeholders reducen la dependencia de la brillantez individual — y el capital de confianza ya construido da margen de maniobra.

Apollo 13: el Tiger Team que la NASA nunca planeó necesitar

- El 13 de abril de 1970, un tanque de oxígeno del módulo de servicio del Apollo 13 explotó a más de 300.000 kilómetros de la Tierra, dejando a la tripulación sin energía, agua y con oxígeno limitado.
- El director de vuelo Gene Kranz reorganizó de inmediato a los controladores de Houston en equipos especializados por subsistema — energía, navegación, soporte vital — cada uno resolviendo su propio problema en paralelo.
- El 14 de abril, uno de esos equipos diseñó y probó un adaptador de filtro de CO2 improvisado con los únicos materiales disponibles a bordo — el célebre "buzón" (mailbox) — antes de transmitir las instrucciones a la tripulación.
- El 17 de abril, la tripulación completa regresó con vida a la Tierra: ningún problema se resolvió por un solo experto — se resolvió por equipos delegados trabajando en simultáneo bajo la coordinación de Kranz.



APRENDIZAJE — APOLLO 13

Kranz no resolvió la crisis: organizó a quienes sí podían resolverla.

La función del líder en una crisis compleja no es tener todas las respuestas — es distribuir el problema entre quienes tienen la experticia específica para cada parte, y coordinar sin microgestionar.

TEMA 4 — DELEGACIÓN EFECTIVA EN SITUACIONES CRÍTICAS

Delegar bien en crisis — o delegar mal

Delegación efectiva

- Roles definidos antes de la crisis, no durante
- Se delega por experticia específica del problema
- El líder coordina y decide lo que le corresponde a su nivel
- Cada equipo sabe qué puede decidir y qué debe escalar

Delegación fallida

- El líder intenta decidir todo personalmente
- Se delega por cercanía o confianza personal, no por competencia
- Nadie sabe con certeza quién decide qué
- La microgestión bajo presión paraliza al equipo delegado



5. Reconstrucción de confianza organizacional



“Convirtiendo las oportunidades del nuevo comienzo en ventaja”

Jorge A. Ponce

Dos tipos de confianza que toda organización debe gestionar

1

Confianza competente

Se basa en la capacidad percibida de hacer lo que se dice que se hace. Es la confianza que dice "esta organización sabe lo que hace".

2

Confianza ética

Se basa en los valores y atributos percibidos — si actúa con integridad incluso cuando es costoso. Es la confianza que dice "esta organización es buena".

3

Ninguna basta sola

Competente sin ética genera uso instrumental. Ética sin competencia genera simpatía sin resultado. La confianza plena requiere ambas (Edelman Trust Barometer).

Boeing: el costo de silenciar la voz interna

MAL MANEJO

- Tras dos accidentes fatales del 737 MAX en 2018 y 2019 —346 víctimas—, investigaciones del Congreso de EE. UU. revelaron años de advertencias técnicas internas ignoradas.
- Correos internos mostraron ingenieros describiendo un entorno donde decir la verdad técnica se percibía como un obstáculo para los objetivos comerciales.
- Los canales formales de comunicación ascendente funcionaban como filtros que eliminaban las señales incómodas antes de llegar a quienes decidían.
- Boeing no perdió solo mercado: perdió la credibilidad que hace posible que los colaboradores crean que su voz importa — un círculo vicioso que redujo aún más las alertas tempranas.

Lego: cuando la transparencia interna construye reputación externa

- En 2003, Lego reportó sus primeras pérdidas en su historia y estuvo al borde de la bancarrota tras años de expansión desordenada.
- El nuevo director, Jørgen Vig Knudstorp, comunicó la crisis con honestidad radical a sus propios colaboradores — antes que al mercado — incluyendo las reducciones de personal que vendrían.
- No prometió lo que no podía garantizar, no minimizó la gravedad ni esperó a tener todas las respuestas para hablar.
- Los colaboradores, con información real, eligieron participar activamente en una de las recuperaciones más estudiadas de la industria del juguete.



APRENDIZAJE — BOEING Y LEGO

El mismo tipo de crisis existencial, dos decisiones opuestas sobre a quién decirle la verdad primero.

Boeing silenció la voz interna que advertía del riesgo. Lego la puso al centro de su reconstrucción. La diferencia entre una organización que se recupera y una que se hunde no fue la gravedad del problema — fue a quién y cuándo se le dijo la verdad.



“El líder resiliente no solo
resiste la adversidad: aprende
de ella y construye nuevos
caminos”

Alexis Rodríguez

TEMA 5 — RECONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL

Los tres momentos de reconstruir la confianza después de una crisis

1

Cierre con sentido

Una conversación —no un comunicado— donde el líder explica qué ocurrió, reconoce el impacto y dice con claridad qué cambia.

2

Verificar que las promesas se cumplieron

Los colaboradores no olvidan lo prometido bajo presión. La brecha entre promesa y cumplimiento es lo que más destruye el capital reputacional.

3

Medir la confianza, no solo declararla recuperada

Una medición de clima 4 a 6 semanas después del cierre identifica qué áreas siguen con secuelas que necesitan atención específica.

Lo que vimos hoy, en cinco ideas

1

Decidir bajo incertidumbre

La preparación previa es la única ventaja real — la empresa necesita haber sido entrenada antes de la crisis.

2

Cohesión en la adversidad

La confianza y el conflicto productivo del equipo se construyen en tiempos ordinarios, no bajo presión.

3

Gestión emocional del líder

Lo que el líder siente se contagia. La empatía es lo que convierte cumplimiento en compromiso.

4

Delegación efectiva

Ningún líder resuelve una crisis solo — distribuir la decisión por experticia es lo que la sistematiza.

5

Reconstrucción de confianza

No se recupera con el comunicado de cierre, sino con las acciones que confirman la promesa después.



Bibliografía

- Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Ripley, A. (2008). The Unthinkable: Who Survives When Disaster Strikes and Why. Crown Publishers.
- Taleb, N. N. (2007). El Cisne Negro: El impacto de lo altamente improbable. Paidós.
- Remy, P. 50 autopsias de crisis: ¿Por qué el manejo mata más que el problema? Editorial UPC.
- BluRadio (2020). “La cronología de dos años en los que Hidroituango pasó de emergencia a reconstrucción”.
- Lencioni, P. (2002). Las cinco disfunciones de un equipo. Jossey-Bass.
- Infobae (2024). “A 14 años del rescate de los 33 mineros: 69 días bajo tierra”.
- Goleman, D. (2018). Inteligencia emocional en la empresa. Ediciones B.; Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. HBR.
- New Zealand Ministry of Foreign Affairs and Trade (2019). Declaración de la Primera Ministra Jacinda Ardern ante el Parlamento.
- NASA (1970). “Apollo 13 Lunar Module Mail Box”, registro fotográfico e histórico de la misión.
- Departamento de Justicia de EE. UU. (2021); U.S. House Committee on Transportation and Infrastructure (2020). Caso Boeing 737 MAX.
- Robertson, D. & Breen, B. (2013). Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation. Crown Business.
- Edelman (2025). Edelman Trust Barometer 2025.
- Base conceptual de los libros “Gobernar la Confianza” y “La organización que se comunica por dentro”, Ocampo, S. & Rey, J.G. (2026), Khamaleon DPN.



Preguntas





Evaluémonos



Recuerda que Positiva tiene para ti:



posipedia

<https://www.posipedia.com.co/>



Cursos virtuales



Artículos



Audios



Juegos digitales



OVA's



Guías



Mailings



Videos



¿Quieres profundizar tus conocimientos y
potenciar tus competencias en SST?

¡Capacítate y fortalece
la seguridad de tu empresa!

CURSOS

**VIRTUALES SG-SST
DE 50 Y 20 HORAS**

Escanea e insíbete



Para trabajadores de todas las empresas, áreas y sectores.

¡TE ESPERAMOS!



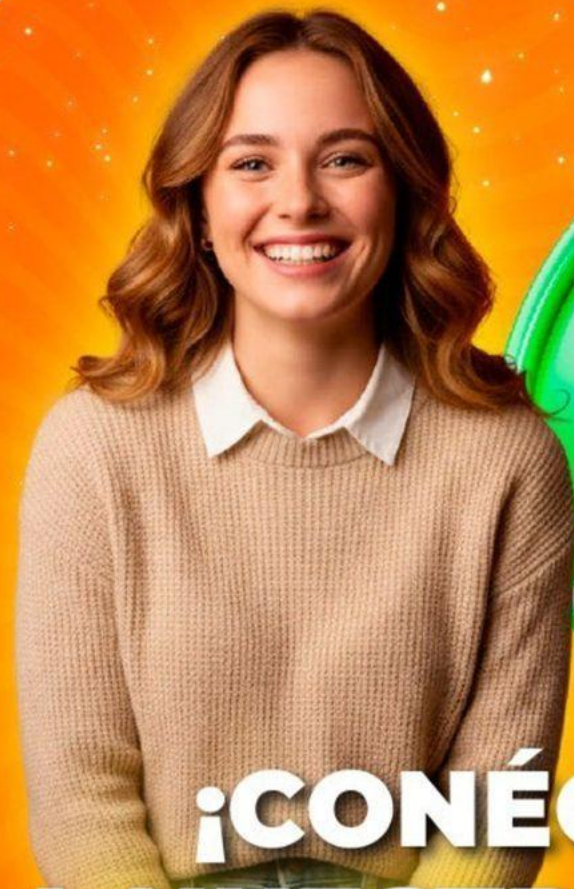


POSITIVA
COMPANIA DE SEGUROS

suma 5.0



educa
comunica y cultura preventiva



**¡CONÉCTATE
A NUESTRO CANAL
de WhatsApp!**

POSITIVA PREVENCIÓN



Descubre campañas, novedades y tips en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que te ayudarán a fortalecer tu bienestar y la cultura de prevención laboral.

**¡Únete y sé parte de la
comunidad de Positiva!**