

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**



SEGURIDAD PSICOLÓGICA

FUNDAMENTO PARA LA RESILIENCIA
ORGANIZACIONAL POSTCRISIS



JOHANNA ALFONSO

COMUNIDAD NACIONAL DE CONOCIMIENTO EN EDUCACIÓN
EJECUTIVA



Linkedin: Johanna Alfonso Solano



301 313 19 12

Perfil Profesional

Cuenta con más de 16 años de experiencia en aprendizaje organizacional, liderazgo y diversidad e inclusión. Ha liderado estrategias de transformación cultural y desarrollo de talento en organizaciones de alto impacto, integrando aprendizaje, liderazgo inclusivo y gestión de la diversidad como palancas de cambio, adicionalmente lidera la es Directora Académica de la Cámara de la Diversidad y consultora en proyectos de desarrollo organizacional.

Ha acompañado organizaciones como Ecopetrol, Compensar, Juan Valdez, Colmena Seguros y Banco Caja Social. Es Licenciada en Filosofía, Magíster en Educación de la Universidad de los Andes, candidata a MBA y cuenta con formación internacional en liderazgo, gestión estratégica y desarrollo directivo. También se desempeña como docente en CESA, Universidad de los Andes y otras instituciones de educación superior.





Evaluémonos





**“Ninguno de nosotros es
tan inteligente como
todos nosotros juntos”**

Ken Blanchard

01.

¿Qué es realmente la seguridad psicológica en contextos de presión?

02.

¿Qué hace un líder para que hablar tenga menos costo?

03.

¿Cómo recuperar operación y capacidad humana al mismo tiempo?

Objetivo



Postcrisis

La operación puede volver antes que las personas

¿Qué pasa cuando el trabajo continúa, pero el equipo todavía está procesando lo ocurrido?



UNA HISTORIA POSIBLE...

8:00 a. m.

**La primera reunión
después de la crisis**



Misma reunión. Distintas realidades.

El equipo volvió. No volvió igual.

- Una persona quiere retomar todo de inmediato.
- Otra no logra concentrarse como antes.
- Alguien tiene nuevas responsabilidades familiares.
- Otra persona parece estar bien... y prefiere no decir nada.
- El líder también tiene incertidumbre.



ACTIVACIÓN

¿Qué pasa cuando la operación vuelve, pero las personas todavía no?

Responde en el chat con una palabra

Seguridad psicológica

Preguntar · admitir un error · pedir ayuda ·
disentir · advertir un riesgo.

La pregunta silenciosa antes de hablar: “¿Qué
me puede costar decir esto aquí?”

Amy C. Edmondson

No es “sentirse bien”. Es poder hablar sin pagar un costo
interpersonal desproporcionado.

01.

Comodidad permanente ni
ausencia de conversaciones
exigentes.

02.

Permisividad ni reducción
de estándares

03.

Terapia: el líder escucha y
gestiona condiciones; no
diagnostica.

**No es
Seguridad Sicológica**



Dos costos invisibles

Hablar tiene un costo percibido. Callar también.

Cuando hablar parece riesgoso, la persona protege su posición.

Cuando callar se vuelve habitual, la organización pierde información crítica.

En postcrisis, esa pérdida de información puede afectar coordinación, seguridad y decisiones.



Misma presión. Dos maneras de liderarla.

¿En cuál equipo aparecerían primero los problemas reales?

- EQUIPO A · “Todo está bajo control. Necesitamos resultados.”
- EQUIPO B · “Hay cosas que todavía no sabemos. ¿Qué estamos pasando por alto?”

La diferencia no es amabilidad. Es la posibilidad de hacer visible información incómoda a tiempo.

De la voz a la resiliencia



Reducir el costo de hablar · aumentar la calidad de la información

Postcrisis

La operación puede volver antes que las personas

¿Qué pasa cuando el trabajo continúa, pero el equipo todavía está procesando lo ocurrido?

Seguridad psicológica + altos estándares



La meta no es bajar la exigencia. Es evitar que el miedo bloquee el aprendizaje.

01.

6 situaciones cotidianas.

02.

No busques la respuesta
“correcta”: piensa qué
harías realmente.

03.

Registra mentalmente qué
letra aparece con mayor
frecuencia.

**Termómetro
rápido**

TERMÓMETRO DE SEGURIDAD PSICOLÓGICA

1 DE 6

En una reunión, alguien cuestiona una decisión que tú ya habías anunciado al equipo.

A Le preguntas qué está viendo que tú podrías no estar viendo.

B Explicas de inmediato por qué se tomó la decisión.

C Propones hablar después para no desviar la reunión.

Detectas un error propio que todavía no ha generado consecuencias visibles.

A

Lo haces visible pronto y planteas cómo corregirlo.

B

Intentas resolverlo primero y luego decides si comunicarlo.

C

No lo mencionas mientras puedas solucionarlo por tu cuenta.

TERMÓMETRO DE SEGURIDAD PSICOLÓGICA

3 DE 6

Una persona te dice: “No estoy seguro de poder cumplir esta prioridad con las condiciones actuales”.

A

Preguntas qué cambió y qué necesita revisarse.

B

Recuerdas que todos están bajo presión y que toca hacer un esfuerzo adicional.

C

Le dices que lo piense mejor y vuelva con una solución.

Un integrante del equipo trae una mala noticia incompleta, pero potencialmente importante.

A

Agradeces que la haga visible temprano y preguntas qué sabemos / qué falta saber.

B

Le pides completar la información antes de escalarla.

C

Le dices que vuelva cuando tenga una recomendación clara.

Durante una reunión, nadie responde cuando preguntas “¿alguna inquietud?”.

A

Cambias la pregunta: “¿Qué riesgo estamos subestimando?”

B

Asumes que no hay inquietudes y continúas.

C

Pides que te escriban después si algo aparece.

Después de una crisis, una prioridad ya no parece realista para el equipo.

A

Abres una revisión explícita de qué mantener, ajustar o escalar.

B

Mantienes la meta para evitar que se “normalice” la baja exigencia.

C

Esperas unos días antes de tocar el tema para no aumentar la incertidumbre.

¿Qué patrón apareció con más frecuencia?

A ZONA ABIERTA

Hablar suele ser una opción disponible.

B ZONA CAUTELOSA

Antes de hablar, se calcula el costo interpersonal.

C ZONA DE SILENCIO

La autoprotección compite con la transparencia.



PUNTO DE INFLEXIÓN

El verdadero indicador no es cuánto habla un líder.

Es cuánto se atreven a decirle los demás.

Modelo ABRIR



Reducir el costo de hablar · aumentar la calidad de la información

CONSTRUIR SEGURIDAD PSICOLÓGICA

01 ADMITIR LA REALIDAD

Nombrar la incertidumbre sin dramatizar ni fingir control total.

PRUEBA ESTA FRASE

“Hay cosas que todavía no sabemos. Esto es lo que sí sabemos hoy.”

EVITA

“Aquí no pasó nada.”



CONSTRUIR SEGURIDAD PSICOLÓGICA

02 **BUSCAR LAS VOCES QUE FALTAN**

Invitar información que normalmente no aparece sola.

PRUEBA ESTA FRASE “¿Qué estamos pasando por alto? ¿Quién ve esto diferente?”

EVITA “¿Alguna inquietud?”



CONSTRUIR SEGURIDAD PSICOLÓGICA

03 RECIBIR SIN CASTIGAR

La primera reacción del líder define si habrá una segunda conversación.

PRUEBA ESTA FRASE “Gracias por hacerlo visible. Cuéntame qué estás viendo.”

EVITA “¿Y por qué no lo dijiste antes?”



CONSTRUIR SEGURIDAD PSICOLÓGICA

04 IDENTIFICAR QUÉ NECESITA CAMBIAR

Traducir la conversación en decisiones sobre prioridades, cargas, roles o apoyos.

PRUEBA ESTA FRASE “¿Qué debemos mantener, ajustar o detener temporalmente?”

EVITA “Hagamos lo mismo, solo que con más esfuerzo.”



CONSTRUIR SEGURIDAD PSICOLÓGICA

05 RESPONDER Y REGRESAR

Cerrar con acuerdos claros y volver sobre ellos. La seguridad se construye por consistencia.

PRUEBA ESTA FRASE “Acordamos X hasta el viernes. Ese día revisamos qué funcionó y qué no.”

EVITA “Veamos después.”



CONSTRUIR SEGURIDAD PSICOLÓGICA

05 RESPONDER Y REGRESAR

Cerrar con acuerdos claros y volver sobre ellos. La seguridad se construye por consistencia.

PRUEBA ESTA FRASE “Acordamos X hasta el viernes. Ese día revisamos qué funcionó y qué no.”

EVITA “Veamos después.”





Después de una crisis, lideramos dos recuperaciones

No compiten. Se necesitan.

- 1 · RECUPERACIÓN DE LA OPERACIÓN → prioridades, decisiones, coordinación, continuidad.
- 2 · RECUPERACIÓN DE LA CAPACIDAD HUMANA → atención, energía, confianza para hablar, capacidad de adaptación.

Si solo recuperamos la operación, podemos tener presencia física con silencio, fatiga y errores invisibles.

Mapa de liderazgo postcrisis

Cinco preguntas antes de exigir “normalidad”.

1



¿QUÉ MANTENEMOS?

estándares críticos, seguridad, ética, responsabilidades esenciales.

2



¿QUÉ FLEXIBILIZAMOS?

secuencia, ritmo, carga temporal, coordinación.

3



¿QUÉ DEJAMOS DE EXIGIR TEMPORALMENTE?

aquello que hoy agrega presión sin agregar valor crítico.

4



¿QUÉ DEBEMOS HABLAR?

tensiones, riesgos, cambios, incertidumbres.

5



¿QUÉ DEBEMOS ESCALAR?

situaciones que exceden el rol del líder y requieren apoyo institucional o profesional.



MINICASO 1 · DECIDE EN EL CHAT

Quando el desempeño cambia

Una persona normalmente sólida empieza a cometer errores después de la crisis. La operación ya se reactivó.

- A** Recordar que el equipo necesita recuperar productividad.
- B** Conversar para comprender qué cambió y revisar temporalmente condiciones y prioridades.
- C** Reasignar de inmediato sus responsabilidades sin conversar.

MINICASO 2 · DECIDE EN EL CHAT

La mala noticia

Un integrante detecta un riesgo operacional y te dice: “No estaba seguro de contarlo porque todos estamos bajo mucha presión”.

- A** Preguntar por qué esperó tanto y señalar el impacto del retraso.
- B** Agradecer que lo haga visible, entender el riesgo y luego revisar por qué hablar parecía costoso.
- C** Resolver el riesgo sin entrar en la conversación sobre el silencio.

MINICASO 3 · DECIDE EN EL CHAT

“Volvamos a la normalidad”

La organización pide retomar metas. Tu equipo reporta fatiga, cambios familiares y prioridades que chocan entre sí.

- A** Mantener todas las metas para no “normalizar” la baja productividad.
- B** Eliminar objetivos y dejar que cada persona decida qué puede hacer.
- C** Distinguir lo esencial de lo ajustable, explicitar prioridades y fijar una fecha de revisión.



COMPROMISO

Mañana, ¿qué harás para que sea más fácil decirte una mala noticia?

Escríbelo en el chat como una acción concreta.



La seguridad psicológica no elimina la incertidumbre.

Hace posible hablar de ella para poder actuar juntos.



Bibliografía

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2002). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. Harvard Business School Working Paper 02-062.
- World Health Organization. Mental health at work.
- International Labour Organization. Psychosocial risks and mental health at work.



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!



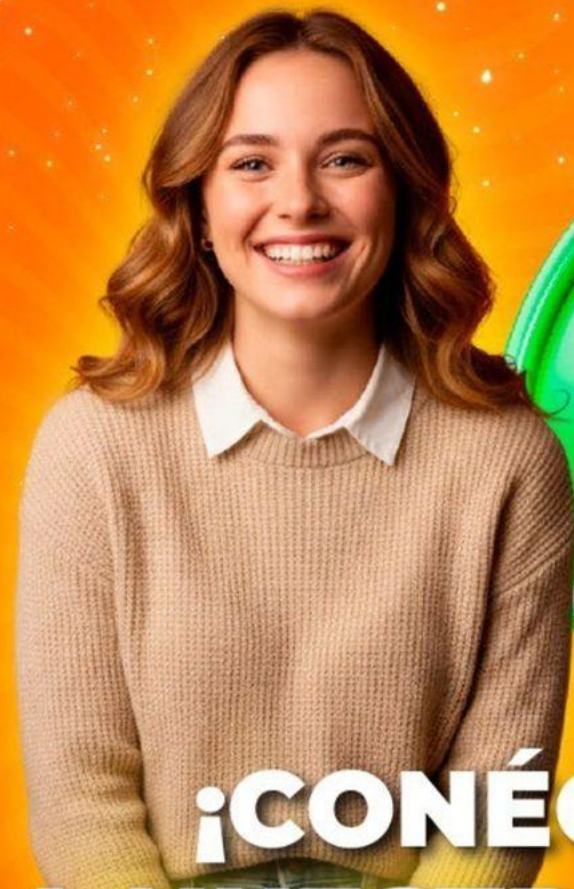


POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS

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!**