

EDICIÓN 40
2026

Revista **EL MUNDO CAMBIÓ**

SE MOVIÓ LA TIERRA, EL LIDER Y EL EQUIPO

Luis Fernando Rodríguez Trujillo



3 de octubre de 2026



Revista El Mundo Cambió

**SE MOVIÓ LA TIERRA, EL LÍDER Y EL EQUIPO
¿CÓMO LIDERAR CUANDO LA CRISIS LLEGA Y TÚ
Y TU EQUIPO HACEN PARTE DE LA SOLUCIÓN?)**

Luis Fernando Rodríguez Trujillo



9

**LA AMENAZA CAMBIA DE LUGAR. ¿NUESTRA
RESPUESTA TAMBIÉN?**

Percy Quispe, MBA, ESRM



16

¿CON QUIÉN ESTOY HACIENDO NEGOCIOS?

Paola Andrea Ramírez Ávila

Carlos Andrés Valencia Hernández



19

CRISIS DE LAS CONSTITUCIONES ACTUALES

Patricia Cozzo Villafane



27

¿CUÁNTO VALE UN TRABAJADOR?

Ms. Ing. Edison Castro Sachún



30

**EL DÍA EN QUE DEJAMOS DE BUSCAR
CULPABLES Y EMPEZAMOS A CONSTRUIR ÉXITO**

Eduardo E. Hurtado – MBA, CPP®



35

**EL VALOR DE NUESTRA VOCACIÓN MÁS ALLÁ DE
LAS FRONTERAS: CÓMO LA ENFERMERÍA
OCUPACIONAL CUMPLE SUEÑOS, TRANSFORMA
NACIONES. TRES LLAVES INSPIRADORAS PARA
CONSTRUIR EN TU PAÍS**

Licda. Clarisa Galicia



42

**NEUROCIENCIAS APLICADO AL LIDERAZGO
VISIBLE COMO MOTOR DE LA
TRANSFORMACIÓN DE CULTURA DE
SEGURIDAD**

Efraín Butrón Palacio



47

NUESTRO EQUIPO



administracion@revistaelmundocambio.com



+57 300 6412376



BSERVATORIO DE DERECHOS HUMANOS

El Observatorio Interamericano de DDHH & Desarrollo Sostenible,
En representación de la
Oficina Interamericana para la Paz y el Desarrollo Sostenible,
El nodo global de Observatorios de DDHH, La Federación Internacional
para los DDHH y el Movimiento Mundial para los DDHH,

Acredita a:



Como

EMPRESA DEFENSORA Y PROMOTORA DE LOS DDHH

Dando fé del cumplimiento de los objetivos 5, 10, y 16
del pacto global para el Desarrollo sostenible.



Jean Francois Thomas Schmidt
WHRDC Representative for
Switzerland

CR. (RA) Juan Carlos Perez Espitia
Comisionado Evaluador

Concord California - EEUU Febrero 26 2026.

eeuu@oippds.org - www.oippds.org

RES: O800131/0019 / 2026

Sumamos capacidades,
compartimos visión,
**construimos un país
más seguro y resiliente.**

ANUNCIAMOS NUESTRA ALIANZA



REVISTA ESPECIALIZADA EN
SEGURIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA



Una alianza estratégica que nace del propósito común de promover la seguridad, el conocimiento y el desarrollo sostenible en las organizaciones.

TRABAJAREMOS JUNTOS EN:



Mesa Técnica de Seguridad

Espacio de análisis, diálogo
y construcción de soluciones
para los desafíos actuales
en seguridad.



Eventos Académicos y de Seguridad Empresarial

Escenarios de formación,
actualización y networking
para profesionales y organizaciones
comprometidas con la excelencia.



Unimos experiencia,
conocimiento y redes
para **generar impacto**.



Aportamos valor
a la comunidad
empresarial y académica.



Construimos juntos
un entorno más seguro,
competitivo y resiliente.

**JUNTOS, GENERAMOS CONFIANZA, COMPARTIMOS CONOCIMIENTO
Y CONSTRUIMOS FUTURO.**

Revista

EL MUNDO CAMBIÓ

Editorial:



Vivimos un momento en el que la seguridad exige mirar más allá de los riesgos visibles. Las crisis, las nuevas dinámicas criminales, la conducta humana, la prevención, la salud laboral y el liderazgo forman parte de un escenario que demanda organizaciones más preparadas, conscientes y capaces de adaptarse. Esta edición reúne ocho miradas que permiten comprender la seguridad desde una perspectiva profundamente humana y estratégica.

Abrimos esta edición con “Se movió la tierra, el líder y el equipo”, de **Luis Fernando Rodríguez Trujillo**. A partir de su experiencia frente a una crisis real, el autor reflexiona sobre el liderazgo cuando tanto el líder como su equipo han sido afectados. Aceptación, adaptación, confianza y esperanza aparecen como elementos esenciales para acompañar, movilizar y continuar.

Las amenazas también pueden transformar su territorio y alcanzar las operaciones empresariales. En “La amenaza cambia de lugar. ¿Nuestra respuesta también?”, **Percy Quispe, MBA, ESRM**, analiza cómo las dinámicas presentes en las fronteras de Colombia, Ecuador y Perú pueden afectar personas, proveedores y cadenas de suministro. Su reflexión destaca la importancia de anticipar escenarios y gestionar la exposición de las organizaciones.

Conocer a quienes entran en contacto con una empresa también es una forma de prevención. En “¿Con quién estoy haciendo negocios?”, **Paola Andrea Ramírez Ávila y Carlos Andrés Valencia Hernández** abordan la importancia de la debida diligencia para micro y pequeñas empresas. Verificar clientes, proveedores, trabajadores y otras contrapartes permite identificar señales de alerta y tomar decisiones con mayor información.

Desde otra perspectiva, **Patricia Cozzo Villafane** presenta “Crisis de las constituciones actuales”. La autora recorre la evolución de los sistemas constitucionales y plantea reflexiones sobre los cambios sociales, la circulación acelerada de información, las redes sociales y la desinformación. El artículo invita a observar cómo estas transformaciones también impactan la vida institucional y el debate público.

La protección de las personas en el trabajo ocupa un lugar central en “¿Cuánto vale un trabajador?”, de **Ms. Ing. Edison Castro Sachún**. El artículo analiza los sistemas de indemnización frente a accidentes laborales y sus consecuencias en distintos países de Sudamérica. Más allá de las cifras, su reflexión conduce a una idea fundamental: prevenir el accidente y proteger la vida debe estar siempre en el centro.

La manera en que las organizaciones aprenden de sus errores también está cambiando. En “El Día en que Dejamos de Buscar Culpables y Empezamos a Construir Éxito”, **Eduardo E. Hurtado – MBA, CPP® – Security Consultant**, presenta el enfoque de Human Performance. Su propuesta invita a comprender las condiciones que rodean las decisiones humanas y a transformar los incidentes y los éxitos cotidianos en oportunidades de aprendizaje.

La salud ocupacional también puede crecer a través de la unión profesional. En “El valor de nuestra vocación más allá de las fronteras”, la **Licda. Clarisa Galicia** destaca el papel estratégico de la enfermería ocupacional y la importancia de construir redes de colaboración. Desde El Salvador, comparte una mirada inspiradora sobre liderazgo, conocimiento, prevención y fortalecimiento del gremio.

Cerramos con “Neurociencias aplicado al liderazgo visible como motor de la transformación de cultura de seguridad”, de **Efraín Butrón Palacio**. El autor explora cómo la presencia y el comportamiento del líder pueden generar percepciones de seguridad o amenaza en los trabajadores. La coherencia, la comunicación y la seguridad psicológica se convierten así en elementos determinantes para transformar la cultura de seguridad.

Los ocho artículos de esta edición convergen en una idea: la seguridad no depende únicamente de controles, procedimientos o respuestas frente al riesgo. También depende de liderazgo, conocimiento, prevención, cooperación, aprendizaje y capacidad de adaptación. Comprender estas dimensiones nos permite avanzar hacia organizaciones más preparadas, humanas y conscientes frente a los desafíos de una realidad que continúa transformándose.

Samsung

¡Nuevo Lanzamiento!

Galaxy S26 FE 256GB



Precio oferta

\$2.999.900

Precio normal: \$3.499.900



BARRANQUILLA

CC Buenavista 1
Piso 2 Local 219
CC Villa Country
Piso 111a zona Común
Pasillo Central
CC Portal del Prado
Isla Área común 16
Viva Centro Comercial
Isla 202
CC Parque Alegre
Piso 111a 1-18A
SOLEDAD
CC Plaza del Sol
Local 267 - 268

BOGOTÁ

CC Plaza de las Américas
Local 1716
CC Gran Estación
Isla 1 - 103
CC Gran Estación
Isla diagonal al 101

CALI

CC Llanogrande
Palмира, Valle
Burbuja 702 frente a
Ran Viejo de Caldas
CC Unico 1
Burbuja 833

CARTAGENA

CC Mall Plaza el Castillo
Local 110 - 111 piso 1
CC Mall Plaza el Castillo
Isla
CC Plaza Bocagrande
Piso 111a 1-32
TURBACO
CC Plaza 90
Isla 10

SANTA MARTA

CC Ocean Mall
2º piso local 61 y 62
CC Buena Vista
Isla 137

VALLEDUPAR

CC Mayales Plaza
Local 236 e Isla #6
CC Guatapuri
1º piso al lado de la
plazoleta de Juan Valdez





*Nilson Alejandro
Villegas Dávila*



Nilson Alejandro Villegas Dávila es Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, con una sólida trayectoria profesional en el diseño, implementación, auditoría y fortalecimiento de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Cuenta con experiencia nacional e internacional en sectores industriales, mineros y de alto riesgo, desarrollando estrategias para la gestión de riesgos críticos, prevención de accidentes y optimización de procesos de seguridad. Su perfil combina conocimientos técnicos, capacidad de consultoría y experiencia en la intervención de organizaciones con altos niveles de siniestralidad.

A lo largo de su trayectoria ha desempeñado funciones como Chief HSE en Operaciones Fluviales de Impala Colombia, auditor especialista en gestión de riesgos críticos, consultor especializado y profesional de Positiva ARL, además de participar en proyectos relacionados con empresas y operaciones de alcance internacional. Se destaca por su experiencia en metodologías de investigación de incidentes, particularmente ICAM, auditorías de sistemas de gestión, evaluación de protocolos de riesgos fatales, identificación de peligros y diseño de estrategias de intervención. También ha desarrollado procesos de formación y entrenamiento para líderes de SST y profesionales de diferentes sectores económicos.

Su experiencia se complementa con una importante labor académica y de divulgación del conocimiento, desempeñándose como docente universitario y conferencista, así como creador de contenidos especializados en Seguridad y Salud en el Trabajo. Actualmente mantiene actividades como consultor, asesor y entrenador en gestión de riesgos críticos, sistemas integrados de gestión, investigación de incidentes y seguridad vial. Su perfil profesional integra experiencia operativa, consultoría, formación e investigación, orientada al fortalecimiento de una cultura preventiva y a la gestión efectiva de los riesgos laborales.

SE MOVIÓ LA TIERRA, EL LÍDER Y EL EQUIPO

¿Cómo liderar cuando la crisis llega y tú y tu equipo hacen parte de la solución?

Luis Fernando Rodríguez Trujillo

Director de Seguridad de Frisby SA BIC

Estuve unos días fuera de esta gran posibilidad que me brinda la revista de compartir experiencias, profundizar en aquello que he aprendido y transferir capacidades y conocimientos a quienes, como yo, sentimos una profunda pasión por el liderazgo y la seguridad.

La razón fue más que clara, dolorosa y conocida: enfrentar, en carne propia, todo lo que genera una crisis como la que vivimos con el terremoto del pasado 10 de agosto de este inolvidable 2026. Y hoy, con el firme propósito de retomar este espacio y continuar agregando valor, quiero comenzar con una pregunta que me hice después de vivir el evento, de ver lo que vi y de sentir lo que sentí:

¿Qué debo hacer para continuar y movilizar a mi equipo cuando todos hemos sido golpeados por la crisis y, aun así, como líder, necesito de su disposición, compromiso y apoyo para seguir adelante?

Esa fue la pregunta que me acompañó. Y fue precisamente lo que hice lo que hoy quiero compartir contigo, querido lector, desde la confianza y la fe de que algo de lo vivido pueda ayudarte cuando te corresponda liderar en medio de la adversidad.

Te confieso que no fue fácil sentir, por unos segundos, que la vida podía acabarse. Que la mente viajara a una velocidad indescriptible, preguntándose qué estaría pasando con los tuyos. Que el corazón solo quisiera que la tierra dejara de moverse para poder respirar, abrazar y continuar.

Escribirlo todavía me mueve el corazón y me transporta a ese momento que intento procesar desde una premisa que ha acompañado mi experiencia: la función debe continuar.

Recuerdo aquella historia del payaso que, después de asistir al funeral de su madre, se pinta el rostro y se prepara para salir a escena a hacer reír a los demás. Una imagen que nos confronta con una de las realidades más difíciles del liderazgo: hay momentos en los que el dolor personal y la responsabilidad con los demás coinciden, y debemos encontrar la manera de responder sin dejar de ser humanos.



Porque liderar en la crisis no significa que no tengamos miedo, que no nos duela o que seamos inmunes a lo que sucede. Significa reconocer lo que sentimos y, aun en medio de ello, encontrar la manera de acompañar, decidir y avanzar. Fue así como, con la serenidad que intenté construir en medio de la incertidumbre, identifiqué cuatro elementos que me ayudarían a tomar decisiones, acompañar a mi equipo y mantener en movimiento la rueda de nuestras responsabilidades: mi familia, la sociedad a la que pertenezco y la organización que confía en mí.

Hoy quiero compartirlos contigo.

1. ACEPTACIÓN: reconocer la realidad para comenzar a avanzar

Las crisis llegan sin pedir permiso. Nos obligan a ocuparnos y preocuparnos, nos enfrentan a escenarios que no controlamos y, muchas veces, nos dejan sin un horizonte claro.

En esos momentos necesitamos gestionar nuestras emociones para poder liderar. Como suelo decir coloquialmente: «Nervioso, pero tranquilo». No se trata de negar el miedo ni de aparentar una fortaleza que no sentimos. Se trata de reconocer lo que está pasando dentro de nosotros, respirar y entender que, aunque no podamos controlar todo lo que sucede, sí podemos trabajar en la manera como respondemos.

Una crisis puede representar el final de una ilusión, de una rutina, de una certeza o de la vida misma, como lamentablemente ocurrió para muchas personas. Pero, incluso en medio de esa realidad, podemos poner a prueba nuestro tesón, reconocer nuestras fortalezas, caminar con nuestras debilidades y extraer los aprendizajes que nos permitan reconstruir.

Por eso, lo primero que llevé a mi equipo fue la **ACEPTACIÓN**. Cuando la tierra dejó de moverse, llegó el momento de reconocer lo ocurrido, dimensionarlo desde la realidad y asumirlo sin minimizarlo ni magnificarlo innecesariamente.

Aceptar no significa resignarse. Significa dejar de luchar contra lo que ya ocurrió para comenzar a ocuparnos de lo que podemos hacer. Como líderes, aceptar la realidad nos permite darle sentido a lo que sucede, reconocer nuestras limitaciones y entender que, por momentos, podemos perder el control. Y eso fue exactamente lo que nos pasó: perdimos el control.

¿Cuántas veces en la cotidianidad de la vida sientes que pierdes el control y, aun así, encuentras la manera de continuar?

El primer paso para liderar una crisis es aceptar que la realidad cambió, aunque todavía no sepamos cómo enfrentarla.

2. ADAPTACIÓN: dejar de esperar que el entorno cambie para comenzar a actuar

El segundo elemento fue la **ADAPTACIÓN**: Como líderes, necesitamos desarrollar la capacidad de adaptarnos con flexibilidad, entender el entorno, reconocer las condiciones que este nos presenta y, a partir de ahí, definir las acciones que realmente importan.

En una crisis, no todo puede hacerse al mismo tiempo. Tampoco podemos pretender que las prioridades de ayer sigan siendo las de hoy. Adaptarse significa observar, escuchar, identificar las necesidades más urgentes y actuar de acuerdo con ellas.

En nuestro caso, la prioridad era comprender lo que estaba ocurriendo, reconocer las necesidades de las personas y comenzar a organizar los esfuerzos para atenderlas. No había espacio para quedarnos atrapados en lo que habíamos planeado antes de que la tierra se moviera. Un líder que se adapta entiende que su equipo también está viviendo la crisis. Por eso, antes de exigir resultados, necesita reconocer las condiciones de su gente, establecer prioridades y orientar el esfuerzo colectivo hacia aquello que verdaderamente se requiere.

Adaptarse no es improvisar sin rumbo. Es tener la flexibilidad suficiente para cambiar el rumbo sin perder el propósito.

Y aquí te dejo una pregunta que vale la pena llevar a tu vida y a tu organización:

¿Como líder te adaptas fácilmente al entorno o esperas que el entorno se adapte a ti?

Después de estas dos primeras palabras, ACEPTACIÓN y ADAPTACIÓN, llegué a la primera reunión con mi equipo. Tenía claro que eran fundamentales para comenzar, pero también entendía que necesitaba algo más.

No bastaba con explicar lo que debíamos hacer. Necesitaba llegar al corazón de mi gente, ayudarles a transitar del miedo a la comprensión de la realidad y, desde nuestra humanidad, construir las condiciones para continuar.

Porque un equipo no se moviliza únicamente con instrucciones. También necesita razones para creer, personas en quienes confiar y motivos para levantarse.

3. **CONFIANZA:** liderar desde la vulnerabilidad y la humanidad

El tercer elemento fue la **CONFIANZA**. Y sí, en momentos como estos necesitamos ser generadores de confianza: primero en nosotros mismos y, después, en quienes nos acompañan. Generarla, sentirla y hacerla sentir.

En una crisis, la confianza no se construye aparentando que todo está bien. Se construye siendo honestos, hablando con transparencia y reconociendo que también somos seres humanos expuestos a la incertidumbre.

Mi equipo necesitaba saber que, aunque no tuviéramos todas las respuestas, estábamos dispuestos a buscarlas juntos. Que, aunque sintiéramos miedo, podíamos organizarnos. Que, aunque la vida nos hubiera sacado de nuestra zona de confort, seguíamos teniendo la posibilidad de apoyarnos unos a otros.

La confianza nos permite reconocer nuestras fragilidades sin renunciar a nuestras responsabilidades.

Y qué importante es entender que un líder no necesita tener todas las respuestas para generar confianza. A veces, basta con tener la honestidad de decir: «No sé exactamente qué va a pasar, pero aquí estoy. Vamos a enfrentarlo juntos».

El terremoto nos recordó, de la manera más dolorosa, lo frágil y efímera que puede ser la vida. Nos enfrentó a nuestra vulnerabilidad y nos mostró que, en cuestión de segundos, todo aquello que considerábamos seguro puede cambiar.

Por eso, en la crisis, la confianza no es un discurso. Es una presencia, una conversación, una mano extendida y una decisión que transmite tranquilidad en medio de la incertidumbre.

¿Confías en ti como líder y en tu equipo cuando la vida nos saca de la caja?

4. **ESPERANZA:** encontrar razones para levantarnos y continuar

¿Y cuál sería ese cuarto elemento que necesitaba para acompañar a mi equipo?

¿Qué podía aportar, más allá del discurso y la retórica, para ser creíble y permitir que, desde mi liderazgo, encontráramos razones para seguir adelante?

Después de aceptar, adaptarnos y confiar, ¡bingo! Llegó la última palabra: **ESPERANZA**. No se imaginan lo que representó para mí esta palabra en aquel momento.

Con mi familia compartí parte de lo que sentía. Ellos me inspiran, me sostienen y me recuerdan, una y otra vez, el sentido de aquello por lo que vale la pena continuar. Y fue precisamente con esta palabra con la que todos resonamos.

La esperanza reúne buena parte de la emoción que todavía me embarga. Es la posibilidad de creer que, aunque las circunstancias cambien, también podemos cambiar nosotros; que, aunque hoy duela, mañana podremos encontrar nuevas razones para vivir, construir y servir.

Es la esperanza de que quienes ya no están permanezcan en nuestra memoria y nos inspiren a cuidar la vida de quienes seguimos aquí. Es la esperanza de que las crisis también revelen seres humanos dispuestos a servir, acompañar y reconstruir. Porque en estos momentos necesitamos líderes, pero, sobre todo, necesitamos personas capaces de poner su humanidad al servicio de los demás.

Era la esperanza de que mi equipo, que recibió estos cuatro elementos al día siguiente de aquel terremoto, pudiera comprender que, aunque todos habíamos sido golpeados, la organización necesitaba de nosotros y nosotros necesitábamos unos de otros.

La esperanza nos mantiene vivos, nos invita a movilizarnos y nos ayuda a encontrar objetivos cuando las circunstancias parecen arrebatárnoslos.

No significa desconocer el dolor ni asegurar que todo saldrá como esperamos. Significa reconocer que, incluso cuando no tenemos certezas, podemos construir posibilidades. Nos permite ser resilientes, encontrar alternativas y generar acciones para salir del atolladero en el que la vida y la naturaleza nos pusieron.

Formación experiencial enfocado
en competencias
HUMANAS
Que transforman cultura.

Vivencias que conectan
con el **SER**, movilizan el
HACER y generan
resultados **reales y**
sostenibles.



LIDERAZGO



SEGURIDAD



RESULTADOS

En PODETEX
más que formar
transformamos.

www.Podetex.com



3176606549

3176606129

La esperanza no detiene la tierra cuando se mueve, pero puede ayudarnos a encontrar la fuerza para levantarnos cuando deja de hacerlo.

LIDERAR ES SERVIR, INCLUSO CUANDO EL CORAZÓN ESTÁ ROTO. Liderar no es el acto más sencillo, pero sí uno de los más satisfactorios cuando comprendemos su verdadero sentido. Nos enseña de valentía, incluso cuando el corazón está roto. Nos lleva a portar la capa del héroe, aunque no tengamos ganas de volar. Nos invita a actuar en medio de la dificultad, sin permitir que la dificultad determine por completo quiénes somos ni lo que podemos hacer por los demás.

Pero también nos recuerda algo fundamental: no somos superhéroes. Somos seres humanos. Y está bien llorar. Está bien sentir miedo. Está bien reconocer que algo nos duele y que necesitamos un momento para respirar, abrazar a los nuestros y recuperar fuerzas. Liderar no significa dejar de sentir para cumplir una función. Significa integrar lo que sentimos con la responsabilidad que hemos asumido.

A mi equipo, gracias.

Gracias por escucharme, por recibir estas palabras y por atender mi llamado, aun cuando algunos de ustedes también fueron tocados directamente por la tragedia. Gracias por demostrarme que detrás de cada responsabilidad hay seres humanos que sienten, que sufren y que, aun así, encuentran la manera de acompañarse y seguir adelante.

Y a ti, querido lector, gracias por llegar hasta aquí.



Ojalá estas palabras encuentren un lugar en tu vida y en tu manera de liderar. Ojalá, cuando la tierra se mueva en tu entorno, recuerdes que no necesitas tener todas las respuestas, que puedes sentir miedo y que también tienes derecho a pedir ayuda.

Porque, al final, las crisis nos quitan muchas cosas. A veces, nos arrebatan la tranquilidad, los planes, las certezas e incluso a personas que amamos. Nos obligan a reconstruir lo que creíamos seguro y a encontrar un nuevo sentido para continuar.

Pero hay algo que debemos procurar que no nos arrebaten: las ganas de levantarnos después de la caída, limpiarnos las heridas, extender la mano a quien tenemos al lado y continuar caminando.

Hoy, después de lo vivido, tengo más claro que nunca que el liderazgo no se demuestra únicamente cuando todo funciona, cuando los resultados llegan o cuando las condiciones son favorables. El liderazgo se revela cuando la tierra se mueve, cuando el miedo nos visita y cuando, aun con el corazón golpeado, somos capaces de acompañar a otros para volver a levantarnos.

Porque liderar, en esencia, es servir. Y cuando entendemos que nuestra responsabilidad no es solamente alcanzar objetivos, sino cuidar, acompañar y agregar valor a la vida de otros, descubrimos que el liderazgo y la seguridad tienen un propósito profundamente humano.

Que se mueva la tierra, que cambien las circunstancias y que la vida nos ponga a prueba. Nos corresponde aceptar, adaptarnos, confiar y mantener viva la esperanza. Porque mientras exista una razón para servir y una mano dispuesta a ayudar, siempre habrá una posibilidad de volver a comenzar.

¡Nos levantamos y continuamos!



GESTIÓN DE RIESGOS VIALES

DECISIONES HOY,
VÍAS MÁS SEGURAS MAÑANA.

Ayudamos a tu organización a identificar, evaluar y controlar los riesgos viales para prevenir incidentes y proteger lo más importante: las personas, la operación y tu reputación.



BENEFICIOS PARA TU ORGANIZACIÓN



REDUCCIÓN DE
ACCIDENTES



DISMINUCIÓN DE
COSTOS OPERATIVOS



PROTECCIÓN DE
VIDAS



CUMPLIMIENTO
NORMATIVO



MEJORA CONTINUA
EN TU OPERACIÓN





Relaciones Internacionales,
Estrategia y Seguridad
Sede Bogotá

DIPLOMADO

Gerencia de la Seguridad

Inscripción: 01 al 21 de
agosto de 2026

Costo
inscripción: \$81.000

Matrícula: 22 al 28 de
agosto de 2026

Costo
diplomado: \$2.479.000

Intensidad
Académica: 120 horas

Modalidad: Remota
(mediada por tecnología)

Inicio probable de clases: 21 de septiembre de 2026

Se abre con un mínimo de 13 personas.

Horario: lunes a viernes de 6:00 a 10:00 p. m.

Contacto:

extensión.faries@unimilitar.edu.co – ruth.quitian@unimilitar.edu.co

WhatsApp: 3133775189

PBX: 650 00 00 ext. 1339

LA AMENAZA CAMBIA DE LUGAR. ¿NUESTRA RESPUESTA TAMBIÉN?

Las amenazas en las fronteras de Colombia, Ecuador y Perú también exigen decisiones de seguridad corporativa.

Por Percy Quispe, MBA, ESRM

¿De qué sirve proteger una instalación si las personas y los proveedores que la mantienen en marcha ya no pueden llegar?

En septiembre de 2026, algunos comercios de Santa Marta atendían con las puertas a medio abrir; otros vendían por las ventanas. El País documentó esa reapertura cautelosa mientras persistía el paro armado. La instalación seguía en pie. Lo que faltaba era libertad para trabajar sin intimidación.

Desde el Caribe colombiano, la escena plantea un dilema que trasciende ese territorio: ¿qué parte de nuestra operación depende de una seguridad que no controlamos? Un hospital puede conservar sus equipos y perder una entrega esencial. Una empresa puede abrir sus oficinas y no disponer de transporte seguro para sus trabajadores.

La distancia no sustituye al análisis

Las fronteras amazónicas de Colombia, Ecuador y Perú importan a una organización cuando allí tiene personas, actividades o dependencias comprobables. El vínculo también puede llegar por un proveedor o intermediario. Sin esa conexión, una noticia preocupante no equivale automáticamente a un riesgo empresarial prioritario.

El 6 de septiembre de 2026, la Fiscalía de Ecuador informó una sentencia condenatoria contra quince personas y cinco empresas por lavado de activos en el caso «Comandos de la Frontera». La investigación identificó compañías de transporte, ganadería y construcción utilizadas para dar apariencia legal a recursos ilícitos. Se trata del resultado comunicado, no de una afirmación sobre su firmeza.

La lección no es sospechar de todo proveedor de esos sectores. Es comprobar quién lo controla, qué capacidad tiene y si su operación corresponde a lo declarado. El problema fronterizo puede alcanzar relaciones comerciales, cumplimiento y reputación, aunque la sede esté lejos.

También hay respuestas estatales. El Departamento de Justicia estadounidense informó la extradición desde Colombia de «Araña», presunto dirigente de Comandos de la Frontera, el 25 de septiembre. En junio, el Ministerio de Defensa peruano había reportado una intervención contra un campamento atribuido a Comandos de la Frontera-Ejército Bolivariano en Putumayo. Ninguna actuación demuestra, por sí sola, la desaparición de una red.

El efecto globo no explica todo

Presionar una actividad puede desplazar parte de ella. Pero las redes también pueden perder capacidad, fragmentarse o cambiar de negocio sin mudarse. El efecto globo es una hipótesis que debe contrastarse, no una ley que vuelva inútil cualquier intervención.

Después de la Operación Mercurio, MAAP documentó en 2020 una fuerte reducción de la deforestación minera en La Pampa, un aumento en Pariamanu y una disminución en Camanti. Esa observación no identifica por sí sola a los mismos actores trasladándose. Obliga a seguir beneficios locales y nuevas presiones.

Para Seguridad, importa qué cambia en la exposición: amenazas a un proveedor, restricciones de acceso o intermediaciones inexplicadas. Debemos contrastarlas con datos operativos y otras causas posibles. Un retraso puede ser comercial o climático; no todo cambio es adaptación criminal.

Cuando la frontera entra al comité de riesgos

Pensemos en un ejemplo hipotético. Un distribuidor abastece varias ciudades mediante un transportista que opera en una zona fronteriza. Algunos conductores reportan amenazas y el proveedor reduce despachos. Compras busca reemplazo; Operaciones calcula inventario; Seguridad evalúa exposición.

El transportista alterno parece resolver el problema, hasta que se comprueba que depende del mismo acceso. Exigir el despacho trasladaría el peligro al contratista. Suspenderlo sin coordinación podría dejar sin suministros a un cliente esencial. Ya no se trata solamente de proteger una carga, sino de sostener una función sin exponer indebidamente a personas.

Aquí cobra sentido ESRM, gestión de riesgos de seguridad empresarial: el enfoque de ASIS que vincula la seguridad con la misión, los activos y sus responsables. Seguridad integra la evaluación, desarrolla opciones con Operaciones, Compras, Recursos Humanos y Legal, y puede liderar las medidas acordadas. El responsable del activo o servicio decide dentro de su autoridad; los conflictos de prioridades se elevan al nivel competente.

Las alternativas pueden incluir proteger al personal, reservar capacidad distinta, modificar entregas o pausar una actividad. Cada decisión necesita recursos, límites y revisión. La empresa no asume la defensa de la frontera: gobierna su propia exposición.

También importa el tiempo. En la propuesta AERS, Anticipación Estratégica para Riesgos de Seguridad bajo gobernanza ESRM, busco conectar cambios relevantes con opciones antes de perder margen. El distribuidor no necesita predecir el próximo ataque: necesita saber cuánto tarda en preparar un reemplazo y cuándo decidir para que todavía esté disponible.

Prepararse para más de un futuro

Para los próximos seis a doce meses, propongo ensayar escenarios que ayuden a decidir, no anunciar pronósticos. Si la presión desplaza actividad hacia la zona de un tercero, habrá que revisar la exposición de personas y suministros. Si disminuye la violencia visible, pero persisten cobros coercitivos, mantener entregas no bastará para declarar normalidad. Si una amenaza coincide con fallas logísticas, importará la independencia real del respaldo.

También puede haber una mejora sostenida mediante cooperación, investigación y protección. Esa trayectoria exige revisar medidas extraordinarias y recuperar actividades cuando la evidencia lo permita. Anticipar no significa apostar siempre por el peor desenlace.

Cooperar es poder responder

No partimos de cero. La Comunidad Andina informó el 21 de septiembre avances hacia una segunda fase de su plan contra la delincuencia organizada transnacional. La Cancillería chilena describe el Escudo de las Américas como coordinación voluntaria sujeta a obligaciones jurídicas. Esos mecanismos y el apoyo externo deben traducirse en capacidad local, no confundirse con protección ya conseguida.

Fuerzas Armadas, policías, fiscalías y autoridades civiles deben coordinar conforme a sus competencias. Compartir inteligencia exige canales autorizados y protección de fuentes. Las empresas pueden aportar reportes lícitos y necesidades de continuidad, sin acceder a información clasificada: necesitan saber a quién avisar, qué comunicar y cómo confirmar la atención.

Los gremios pueden facilitar protocolos y ejercicios. Comunidades y sociedad civil aportan conocimiento territorial, prevención y control ciudadano, con participación segura y voluntaria. Cooperar no significa convertir a trabajadores o habitantes en informantes expuestos ni compartir indiscriminadamente datos personales.

La próxima decisión sí nos corresponde

Volvamos al distribuidor. Su aporte no será perseguir a la red criminal, sino evitar que una amenaza externa lo encuentre con una alternativa inexistente y personas desprotegidas.

En el próximo comité de riesgos, elijamos un servicio expuesto. Comprobemos con su responsable y sus terceros qué podría interrumpirlo, qué alternativa existe y quién recibirá una alerta dentro y fuera de la organización. Acordemos una decisión, recursos y fecha de revisión. Después, probemos la coordinación sin poner a nadie en peligro.

La amenaza no necesita cruzar nuestra puerta para detener lo que hacemos. Nuestra respuesta tampoco puede quedarse detrás de ella.



Soluciones estratégicas para el crecimiento de tu empresa

- ✓ Analisis de riesgos corporativos
- ✓ Investigación Administrativa y Empresarial
- ✓ Referenciación Académica y Laboral
- ✓ Visitas Domiciliarias
- ✓ Talante Judicial



¡Hablemos de tus proyectos!
Nuestro equipo está listo para
acompañarte cuidar tu
empresa de riesgos.

www.pypconsultingcolombia.com

CONTÁCTANOS



+57 320 3746219



@pypconsulting_

¿CON QUIÉN ESTOY HACIENDO NEGOCIOS?



La debida diligencia que toda microempresa debería conocer antes de abrirle la puerta a un cliente, proveedor o trabajador

Paola Andrea Ramírez Ávila - CEO PROHUMANA Soluciones
Carlos Andrés Valencia Hernández - COO PROHUMANA Soluciones

En Colombia, hablar de debida diligencia suele asociarse con grandes empresas, entidades financieras, multinacionales o compañías sometidas a estrictos sistemas de administración del riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva. Sin embargo, existe una realidad que merece mayor atención: las micro y pequeñas empresas también pueden convertirse en víctimas de personas que utilizan relaciones comerciales aparentemente legítimas para generar fraude, apropiación de recursos, corrupción, suplantación, lavado de activos, daño reputacional o afectaciones a la seguridad.

La debida diligencia no debe entenderse exclusivamente como un requisito regulatorio. Es, ante todo, una herramienta para conocer, verificar, documentar y gestionar el riesgo de las personas y organizaciones con las que una empresa establece relaciones.

En Colombia existen obligaciones específicas para determinados sectores. El régimen SAGRILAFT de la Superintendencia de Sociedades, por ejemplo, establece sujetos obligados de acuerdo con criterios de supervisión, actividad económica y determinados umbrales; el sector financiero cuenta con disposiciones propias de SARLAFT; el transporte terrestre automotor de carga está sujeto al SIPLAFT; y determinados servicios de vigilancia y seguridad privada están sometidos al SARLAFT 2.0.

Pero existe una pregunta todavía más importante:

Si una microempresa no está obligada por una norma específica, ¿debe esperar a ser víctima para empezar a conocer a sus contrapartes?

La respuesta empresarial puede encontrarse, en una palabra: prevención.

EL PROBLEMA NO SIEMPRE ESTÁ AFUERA: PUEDE ENTRAR POR LA PUERTA DEL NEGOCIO

Una microempresa puede tener cinco, diez o veinte trabajadores y, sin embargo, mantener relaciones con decenas o cientos de personas y organizaciones.

Clientes, proveedores, contratistas, trabajadores, socios, aliados, intermediarios, transportadores, arrendadores, asesores, distribuidores y terceros pueden tener acceso a información, dinero, instalaciones, equipos, procesos o relaciones estratégicas.

En muchas pequeñas empresas la vinculación se realiza bajo una lógica aparentemente sencilla:

- “Me lo recomendaron”.
- “Es conocido de un amigo”.
- “Tiene una empresa”.
- “Me mostró el certificado de Cámara de Comercio”.
- “Lleva muchos años trabajando”.
- “Me ofreció un precio muy bueno”.
- “Tiene muchos seguidores en redes sociales”.

El problema es que ninguna de estas circunstancias, por sí sola, demuestra confiabilidad. Una Cámara de Comercio puede acreditar la existencia y representación de una sociedad, pero no constituye por sí sola una investigación integral sobre la conducta, reputación, beneficiarios finales, origen de recursos o nivel de riesgo de una contraparte. La debida diligencia comienza precisamente cuando la empresa deja de preguntar únicamente: “¿Quién es?”, y empieza a preguntar:

“¿Quién es realmente, qué relación tiene con esta operación, ¿quién está detrás, qué antecedentes relevantes existen y qué riesgo representa para mi organización?”

DEBIDA DILIGENCIA: NO ES DESCONFIAR DE TODO EL MUNDO, ES TOMAR DECISIONES CON INFORMACIÓN

La debida diligencia no debe convertirse en una práctica discriminatoria ni en una búsqueda indiscriminada de información personal. Su finalidad es distinta: obtener información pertinente, verificable y proporcional al riesgo para tomar decisiones empresariales informadas.

En los sistemas de prevención LA/FT, por ejemplo, el conocimiento de la contraparte puede incluir la identificación, actividad económica, estructura de propiedad y beneficiario final, entre otros elementos.

La Superintendencia de Sociedades ha señalado que, en el contexto del SAGRILAF, la empresa obligada debe realizar esfuerzos para llegar al conocimiento del beneficiario final y documentar las gestiones realizadas. Incluso ha advertido que un simple chequeo documental, sin explorar la estructura de propiedad hasta llegar al beneficiario final cuando corresponda, no constituye por sí solo una verdadera debida diligencia.

Esto permite extraer una enseñanza importante para cualquier empresario: La debida diligencia no consiste en acumular documentos. Consiste en convertir información en conocimiento y conocimiento en una decisión. Por eso, una microempresa puede diseñar un procedimiento sencillo, proporcional a su tamaño y actividad, que permita establecer:

- ¿Quién es la persona o empresa?
- ¿Qué actividad desarrolla?
- ¿Para qué quiere relacionarse con nosotros?
- ¿Quién la representa?
- ¿Quién es su propietario o beneficiario final cuando corresponda?
- ¿Dónde opera?
- ¿La información suministrada coincide con fuentes verificables?
- ¿Existen señales de alerta?
- ¿Qué nivel de riesgo representa?
- ¿Qué controles debemos aplicar antes y durante la relación?





FELICITACIONES

★ TC. ÓSCAR ANDRÉS BERNHARD ROJAS ★

La Revista EL MUNDO CAMBIÓ felicita al TC. Óscar Andrés Bernhard Rojas por haber sido reconocido con el **XXVI Premio Corazón Verde al Mejor Policía de Colombia.**

Este importante reconocimiento destaca su liderazgo en el acompañamiento a jóvenes en condición de vulnerabilidad mediante el programa **Jóvenes a lo Bien**, beneficiando a más de 1.100 jóvenes de Soacha y Cali y promoviendo la educación, los proyectos de vida y la escritura creativa como herramientas de transformación. Su labor impulsó la creación de los libros **Sobrevivir no es suficiente** y **Entre Sombras**, presentados en la FILBo 2025 y 2026, fortaleciendo el liderazgo, la expresión artística y la prevención de la violencia.

*Un ejemplo
que inspira*

POR UNA COLOMBIA
MÁS SEGURA, HUMANA
Y CON MÁS OPORTUNIDADES
PARA NUESTROS JÓVENES.



LIDERAZGO
SOCIAL



EDUCACIÓN
Y CULTURA



TRANSFORMACIÓN
DE VIDAS



PREVENCIÓN
DE LA VIOLENCIA

REVISTA EL MUNDO CAMBIÓ

INFORMACIÓN QUE GENERA VALOR

¿QUIÉNES ESTÁN OBLIGADOS Y QUIÉNES NO?

Este punto requiere especial cuidado.

No existe una regla general según la cual toda microempresa colombiana esté obligada a implementar SAGRILAFT. Las obligaciones dependen del régimen aplicable a cada actividad y de las condiciones establecidas por la autoridad competente.

Sector real bajo supervisión de la Superintendencia de Sociedades, el Capítulo X de la Circular Básica Jurídica establece sujetos obligados al SAGRILAFT. Entre ellos se encuentran determinadas empresas sometidas a vigilancia o control que alcanzan los umbrales establecidos, además de empresas pertenecientes a determinados sectores económicos que cumplen las condiciones específicas previstas por la regulación.

La información pedagógica publicada por la Superintendencia señala, entre otros, un umbral general de 40.000 SMMLV para empresas vigiladas o controladas, y umbrales específicos para sectores como agentes inmobiliarios, comercialización de metales y piedras preciosas, servicios jurídicos, servicios contables y construcción, entre otros.

Por tanto, ser microempresa no es el único criterio que determina si existe o no una obligación.

Sector financiero

Las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera están sometidas a los sistemas y obligaciones de administración de riesgos establecidos por su regulación sectorial. La Superintendencia mantiene una lista oficial de las entidades bajo su vigilancia, que debe consultarse para determinar el ámbito de aplicación correspondiente. Además, la Ley 1328 de 2009 establece el principio de debida diligencia en las relaciones de las entidades vigiladas con sus consumidores financieros.

Sector transporte

Las empresas habilitadas para prestar el servicio público de transporte terrestre automotor de carga están sujetas al SIPLAFT. La Superintendencia de Transporte señala expresamente que la Resolución 74854 de 2016 estableció de manera obligatoria dicho sistema para los supervisados habilitados para esta actividad.

Sector vigilancia y seguridad privada

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada implementó el SARLAFT 2.0 mediante la Circular Externa 20240000245 de 2024, posteriormente modificada.

Entre los sujetos obligados se encuentran empresas transportadoras de valores, empresas de vigilancia y seguridad privada con armas y sin armas, cooperativas de vigilancia, empresas blindadoras, arrendadoras de vehículos blindados, servicios comunitarios de vigilancia, empresas de capacitación y entrenamiento, empresas de asesoría, consultoría e investigación en seguridad, fabricantes y comercializadores de equipos de vigilancia y departamentos de seguridad, entre otros.

Operador Económico Autorizado - OEA

En el ámbito OEA, la debida diligencia adquiere una dimensión especialmente importante porque involucra la seguridad de la cadena de suministro internacional.

La regulación establece, entre otros requisitos, procedimientos documentados para establecer el nivel de riesgo de los asociados de negocio, procedimientos para su selección, evaluación y conocimiento, y mecanismos de verificación sobre determinados asociados.

¿Y las microempresas que no están obligadas?

Aquí aparece una de las mayores oportunidades de prevención. No estar obligado a implementar un sistema formal no significa que sea conveniente operar a ciegas.

Una microempresa puede adoptar voluntariamente un procedimiento básico de conocimiento de partes interesadas y debida diligencia, ajustado a su tamaño, actividad y nivel de riesgo. No necesita comenzar con una plataforma costosa. Puede comenzar con método.



LÍDERES QUE TRANSFORMAN DECISIONES EN RESULTADOS

Desarrolla una visión estratégica multidimensional para liderar con impacto en un mundo complejo y cambiante.



Enfoque multidimensional
Integra perspectivas militares, policiales y corporativas.



Metodología experiencial
Conferencias, ejercicios prácticos, casos reales y estancias nacionales e internacionales.



Red de alto nivel
Conecta con líderes y expertos a nivel nacional e internacional.



Mentoring personalizado
Acompañamiento continuo para potenciar tu liderazgo y toma de decisiones.

+57 316 5236604

palem@unimilitar.edu.co
martha.tovar@unimilitar.edu.co

Escuela de Altos Estudios
Estratégicos Nueva Granada



Inscripciones
abiertas
Del 31 de julio al
12 de diciembre
de 2026



Valor total
\$64.950.000
Descuentos
institucionales



Campus
Nueva Granada
Cajicá - Colombia

EL PALEM fortalece tus competencias en:



Liderazgo y
toma de decisiones



Desarrollo
productivo



Gobernanza y
Asuntos Globales



Estrategia,
geopolítica
y perspectiva



Innovación
tecnológica

¿A QUIÉN DEBO CONOCER?

Una debida diligencia sencilla puede comenzar con un mapa de partes interesadas.

- Partes internas
- Socios.
- Accionistas.
- Administradores.
- Representantes legales.
- Trabajadores.
- Contratistas.
- Personal con acceso a dinero, información o activos.
- Personas con funciones críticas.

Partes externas

- Clientes.
- Proveedores.
- Contratistas.
- Subcontratistas.
- Intermediarios.
- Aliados comerciales.
- Transportadores.
- Distribuidores.
- Consultores.
- Entidades financieras.
- Arrendadores.
- Donantes o financiadores, cuando corresponda.
- Personas que representen o actúen en nombre de terceros.

La pregunta clave no es solamente “¿con quién tengo contrato?”, debe ser: “¿Quién puede afectar mis recursos, mi información, mi reputación, mi operación o mi seguridad?”

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DEL MICROEMPRESARIO

Podemos dar varias recomendaciones:

-Formato de conocimiento de la contraparte

Debe contener, según corresponda:

- Identificación
- Información empresarial
- Información de propiedad y control
- Información comercial

- Verificar, no solamente recibir

Información recibida	¿Cómo puedo verificarla?
Existencia de empresa	Registro oficial / Cámara de Comercio
Representante legal	Certificado actualizado
Actividad económica	Registros y fuentes oficiales
Dirección	Fuentes públicas y validación comercial
Certificaciones	Entidad certificadora
Información de comercio exterior	Fuentes oficiales cuando corresponda
Identidad	Documento y mecanismos legales de validación
Beneficiario final	Información suministrada + mecanismos de verificación disponibles
Antecedentes relevantes	Fuentes oficiales y listas autorizadas
Información reputacional	Fuentes públicas confiables y verificables

- Construir una matriz de perfilamiento

No todas las contrapartes tienen el mismo riesgo. Por eso puede construirse una matriz sencilla:

Riesgo bajo

Relación sencilla, información consistente, actividad conocida, operación transparente y sin señales relevantes.

Riesgo medio

Existen elementos que requieren información adicional o seguimiento.

Riesgo alto

Existen inconsistencias, estructuras complejas sin explicación suficiente, operaciones inusuales, información contradictoria, señales reputacionales relevantes o factores que ameriten debida diligencia reforzada.

La clasificación debe estar sustentada en criterios objetivos previamente definidos, no en percepciones personales.

-Las señales de alerta

Una microempresa debe aprender a detenerse cuando algo no coincide.

Algunas señales que justifican una revisión adicional pueden ser:

- La persona se niega injustificadamente a suministrar información básica.
- La información entregada cambia constantemente.
- La empresa no puede explicar claramente quién la controla.
- Existen inconsistencias entre documentos.
- Se solicitan pagos a cuentas de terceros sin justificación.
- Se ofrecen operaciones muy por encima o por debajo de condiciones razonables sin explicación.
- Existe presión para contratar inmediatamente.
- Se intenta evitar controles internos.
- Aparecen intermediarios innecesarios.
- La contraparte insiste en utilizar efectivo sin una razón comercial clara.
- Se presentan certificaciones que no pueden verificarse.
- Existen señales relevantes en fuentes oficiales o listas aplicables.
- El comportamiento comercial no corresponde con la actividad declarada.

Una señal de alerta no significa que la persona sea culpable de una conducta ilícita.

Significa: “Necesito conocer mejor antes de decidir.” Esta diferencia es fundamental.

- Construir evidencia

La debida diligencia que no queda documentada puede ser difícil de demostrar posteriormente.

Por eso es importante conservar:

- Formulario diligenciado.
- Documentos recibidos.
- Evidencias de consulta.
- Fecha de las verificaciones.
- Responsable de la revisión.
- Resultado.
- Nivel de riesgo.
- Decisión adoptada.
- Medidas de control.
- Fecha de actualización.

La propia doctrina de la Superintendencia de Sociedades ha resaltado la importancia de documentar la información suministrada, quién la verificó y cuándo se realizó la verificación. Esto permite construir una verdadera trazabilidad de la decisión.

Por eso considero necesario cambiar la percepción tradicional: La debida diligencia no debe verse únicamente como una carga de cumplimiento. Puede convertirse en una forma de autocuidado organizacional.

La debida diligencia no debería comenzar después del fraude, del incumplimiento, de la pérdida económica o de la aparición de una noticia negativa. Debe comenzar antes de establecer la relación.

Las obligaciones regulatorias son diferentes según el sector, el tipo de empresa, su actividad, supervisión y condiciones particulares. SAGRILAFT, SARLAFT, SIPLAFT y SARLAFT 2.0 tienen ámbitos de aplicación específicos que deben ser determinados conforme a la regulación vigente. Pero existe una conclusión empresarial que trasciende esas obligaciones: Conocer a las personas y organizaciones con las que hacemos negocios es una forma de prevenir riesgos.

Una microempresa no necesita comenzar necesariamente con sistemas costosos, puede comenzar con algo mucho más importante: una cultura de prevención.

“Antes de hacer negocios, necesito conocer con quién estoy haciendo negocios.”

La verdadera debida diligencia no consiste en desconfiar de todos. Consiste en no confiar ciegamente en nadie cuando existe un riesgo que puede y debe ser verificado.





SOLUCIONES DIGITALES

CREAMOS EXPERIENCIAS QUE HACEN CRECER

Diseñamos páginas web modernas, rápidas y funcionales que impulsan tu negocio.



NUESTROS SERVICIOS



DISEÑO WEB

Sitios web atractivos, modernos y adaptados a tu marca.



DESARROLLO FRONT-END

Interfaces rápidas, intuitivas y optimizadas para todos los dispositivos.



MANTENIMIENTO WEB

Actualizaciones, mejoras y soporte técnico para que tu web siempre funcione.



SOLUCIONES DIGITALES

Integramos herramientas digitales que optimizan y automatizan tu negocio.

¿POR QUÉ ELEGIRNOS?

- Diseños 100% personalizados**
Creamos sitios únicos que reflejan la identidad de tu marca.
- Tecnología de vanguardia**
Usamos las mejores herramientas para garantizar rendimiento y seguridad.
- Enfoque en resultados**
Desarrollamos soluciones que generan impacto y te ayudan a crecer.
- Acompañamiento continuo**
Estamos contigo en cada etapa, antes, durante y después del proyecto.



BENEFICIOS PARA TU NEGOCIO

- Mayor presencia digital**
Conecta con más clientes y haz crecer tu marca.
- Más clientes potenciales**
Sitios web diseñados para convertir visitas en oportunidades.
- Rendimiento y velocidad**
Webs optimizadas para cargar rápido y ofrecer la mejor experiencia.
- Seguridad garantizada**
Protegemos tu sitio y la información de tus usuarios.



LLEVEMOS TU NEGOCIO
AL SIGUIENTE NIVEL

Transforma tu presencia digital con expertos en **desarrollo web** y **aplicaciones móviles**.



MÁS INFORMACIÓN

www.jeidenengineersweb.com



CONTÁCTENOS

+57 320 206 35 49



CORREO CORPORATIVO

jeidenengineersweb@gmail.com

CRISIS DE LAS CONSTITUCIONES ACTUALES

Por Patricia Cozzo Villafane
Prof. Asociada de la Universidad de la Marina Mercante
Colegio de abogados de Moron

I. Problemas actuales y cambio de época

Que un estado se organice desde lo político y lo social por medio de una Constitución es un fenómeno nuevo, ya que esto data desde fines del siglo XVIII o sea con la Constitución de los Estados Unidos de Norteamérica.

Ya que Reino Unido no tiene una Constitución escrita ya que cuenta solo con algunos documentos parlamentarios y el acta de 1215 cuando se debate una cuestión impositiva y se coloca límites al poder del rey en materia de tributos pudiendo solo establecer tributos extraordinarios para casar por primera vez a la hija o para armar caballero a su hijo varón. Y luego con la declaración de derechos después de la revolución la gloriosa. Se trata de sistemas jurídicos que no son codificados sino que pertenecen al Common Law. Este sistema carece de una fecha en la que se haya promulgado una Constitución ya que la misma se basa en un sistema de precedentes con origen en la costumbre y algunas actas parlamentarias.

I.Contexto histórico

Con el correr del tiempo el mundo se fue transformando y surgieron los estados constitucionales de derecho y las primeras constituciones liberales que establecían el principio de legalidad y la división de poderes para de esta manera evitar que todo el poder se encuentre en manos de una misma persona.

Esto tuvo su origen en el liberalismo de la revolución Francesa donde tras arduas luchas se estableció un pacto entre los diferentes sectores de la sociedad a los efectos de mantener la paz social. De esa manera surgió una nueva burguesía proveniente de los sectores industriales y comerciales.



Y con el impulso del maquinismo y otros inventos como consecuencia del progreso las clases trabajadoras migraron desde el campo hasta las ciudades y comenzaron a llevar adelante distintos reclamos a fines del siglo XIX y principios del siglo XX como el acortamiento de jornada laboral, Mayores sueldos, paros de mujeres trabajadoras, reclamo del voto femenino. Hasta que llegamos a grandes conflictos sociales a lo largo de principios del siglo XX y hasta la caída de Wall Street en el año 1929. Entre los años 1930 y 1940 comenzaron por medio de los partidos de izquierda y los sindicatos a masificarse las poblaciones lo que dio lugar a que esta masa de trabajadores adquiriera representación dentro del Congreso Nacional y que las otras fracciones perdieran parte de sus privilegios. En la República Argentina el primer golpe de estado se produce en el año 1930 donde se interrumpió el orden constitucional.

Esto fue de esta manera ya que los derechos de los trabajadores se encuentran incorporados en la Constitución Nacional en su artículo 14 bis. En la República Argentina se llevó adelante una nueva Constitución en el año 1949 durante la Presidencia del General Juan Domingo Perón. Esta Constitución fue producto del llamado Estado de Bienestar que era el estado social de Derecho y esta misma fue abolida mediante una proclama del año 1956 de la llamada “Revolución Libertadora”. Pero fue tan fuerte el movimiento de los trabajadores que hubo reformas que fueron incorporadas en la modificación constitucional de 1958 como el artículo 14 bis que incluyo los derechos de los trabajadores, de la seguridad social y de la libre agremiación que incluye el derecho a Huelga.

I.El costo de los derechos humanos y su politización. Falta de crédito de los medios de información

Fue alrededor de la década de 1970 y 1980 cuando los estados debido a las grandes crisis económicas no pudieron sostener este modelo debido a las grandes restricciones de carácter presupuestario que el mismo entra en crisis. A partir de estas crisis es que los diferentes gobiernos comenzaron a gobernar mediante el decreto pese a la reforma constitucional de 1994 que incorpora los Tratados Internacionales en el artículo 75 inciso 22 de la Constitución Nacional. Esa misma Constitución creo la figura del Jefe de Gabinete para atenuar el hiper presidencialismo fue incorporado en su artículo 100 y 101 CN.

En la actualidad nos encontramos con mucha información que se recibe toda de golpe al punto tal que las personas ven al mundo como algo caótico y que al final al no saber cuál es verdadera y la que no lo es las personas resuelven no recibir ningún tipo de información para protegerse al punto tal que existe una total desinformación acerca de los sucesos que acontecen en el día a día. Este panorama es generado por el uso de las aplicaciones y las redes sociales.

Las noticias que son falsas se encuentran fácilmente viralizadas ya que las mismas se replican y comparten de manera rápida. Las emociones y creencias personales se confunden con la realidad y se le da preminencia por encima de toda la objetividad o sea que muchas veces se difunden noticias que se ajustan a la realidad y que son totalmente falsas y cuyas fuentes no fueron chequeadas.

Las personas dejaron de creer en el periodismo tradicional y buscan información acudiendo a las redes donde se muestran noticias que son viralizadas sin haber sido chequeadas por el usuario. Esto hace que estemos cada vez con mayores crisis y entre ellas el orden constitucional y se cuestiona la idoneidad de la misma para brindar solución a nuestros problemas.

Esto es un problema ya que por este medio se puede manipular a los jóvenes y adolescentes y también se puede usar desde el punto de vista político, ya que las diferentes ofertas electorales hacen propaganda por medio de las redes y la manipulación de esta información para armar editoriales respecto a cualquier noticia, incursionando en temas relativos a la seguridad ciudadana donde la misma también es manipulada y entra en la grieta de la politización de la misma con campañas políticas con un alto nivel de polarización y agresividad en los medios.





ESTATAL
DE SEGURIDAD

¿TODAVÍA NO TIENE **VERDADERA** **PROTECCION?**

Profesionales competentes + Tecnología + Datos
para operar al ritmo de tu negocio.

TECNOLOGÍA

Cámaras con analítica • Controles de
acceso • Alarmas e intrusión

CONSULTORÍA EN SEGURIDAD

Consultoría en riesgos corporativos •
Pruebas de confiabilidad • Poligrafía

VIGILANCIA HUMANA

Vigilantes • Escoltas • Caninos

Conoce nuestro portafolio completo en
www.estataldeseguridad.com para que puedas tener una
VERDADERA PROTECCIÓN.

¿CUÁNTO VALE UN TRABAJADOR?

Ms. Ing. Edison Castro Sachún.

Muchas de las personas que hoy ya no están en este mundo, jamás se detuvieron a analizar que si por efecto de un grave accidente laboral, hoy sufren como consecuencia una mutilación, trauma-shock con daños neurológicos, traumatismos raquimedular, aplastamiento, quemaduras graves, lesiones oculares o pérdida de la visión, incapacidad permanente, secuelas psicológicas, fatalidad, etc. Estas, han de dejar al trabajador con media vida o simplemente sin ella. Y que en el mejor de los casos al sobrevivir, la vida les dará la oportunidad para librar una dura batalla legal con el patrón o empleador. Cada miembro o extremidad del trabajador termina adoptando un precio tal cual tablajería, Y en materia legal dichos precios son pre establecidos en tarifas fijadas por las mismas compañías aseguradoras, Sudamérica no es la excepción, existen formas y métodos para resarcir el daño por mutilaciones e incapacidades permanentes o fatalidades, y es que existe todo un sistema estructurado basado en tarifas benevolentes o muchas de las veces malévolas, que simplemente son la radiografía de la injusticia y del abuso de algunas patronales o de las injusticias de algunos jueces.

Las tarifas son en su mayoría muy frías y no reflejan muchas veces el daño causado. En los países de la región sudamericana existen metodologías y un sistema tarifario estructurado para calcular los daños de las víctimas según la voluntad pre escrita y obligatoria de las compañías aseguradoras, o en su defecto cuantías indemnizatorias fijados por los jueces a modo de reparación de el daño moral y de vida.



Los modelos de tarifas indemnizatorias en Argentina (Sistemas de fórmulas y Pisos mínimos) Son administrados por las aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) en el marco de la Ley 24,557; la que hace uso de una fórmula matemática rígida que hace un cruce de información numérica entre la edad del trabajador accidentado, su salario y el porcentaje de incapacidad médica determinado por un baremo oficial. Para asegurar un nivel de suficiencia, la Superintendencia de Riesgos Laborales (SRT) revisa con regularidad los montos mínimos de indemnización, determinando compensaciones fijas de un solo pago adicional para incapacidades severas (más del 50% o 66%) o muertes, garantizando que ningún cálculo se vea afectado por la inflación.

Colombia (Indemnizaciones Proporcionales y Pensión de Invalidez):

Gubernamentalmente regulado por el sistema estatal de riesgos laborales. En caso de que la disminución de la capacidad laboral (DCL) esté entre el 5% y el 49.9%, el empleado recibe una Compensación por Incapacidad Permanente Parcial que varía de 2 a 24 veces su Base de Liquidación, de manera proporcional al porcentaje determinado. Si se eleva más allá del 50%, se inicia automáticamente una pensión vitalicia por discapacidad.

Chile (Sistema de Seguro Social Mutualizado):

La legislación 16.744 otorga resguardos a organizaciones privadas sin ánimo de lucro (por ejemplo, la ACHS o la Mutual de Seguridad). El sistema chileno proporciona compensaciones de un solo pago si la incapacidad se evalúa entre el 15% y el 40% (hasta 15 veces el salario base). Si la afectación es más significativa (del 40% al 65%), se transforma en un subsidio regular o pensión mensual.

Perú (Responsabilidad Objetiva y Vía Civil):

A diferencia de los modelos que se basan únicamente en tarifas de compañías de seguros, en Perú, la Corte Suprema ha determinado que el empleador tiene una responsabilidad civil de carácter objetivo. Aunque se cuenta con el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR), que ofrece pensiones por invalidez, es común que los trabajadores con discapacidades o los familiares de un fallecido busquen la justicia en los tribunales a través de reclamos por daños y perjuicios. No hay un listado de precios fijos para las distintas partes del cuerpo; los jueces establecen los montos de manera independiente, tomando en cuenta las ganancias que se dejaron de percibir y el impacto en el proyecto de vida.



CHORIZOS

ARTESANALES

Los mejores chorizos de cerdo en Bogotá

\$22.000

Paquete x 5

Sabor que te
transforma
¡Pídelos ya!



 **+57 300 9772520**



Si se trata de referenciar modelos no tarifarios, hay que mencionar casos emblemáticos como el de la Corte Suprema de Perú, que estableció que un empleador asumiera un monto indemnizatorio por responsabilidad civil por su naturaleza objetiva en el que los familiares de un piloto de aerolínea fallecido en accidente aéreo, demandaron al empleador, donde el juzgado de primera instancia otorgó una indemnización de unos 1.5 millones de soles (\$ 438,596.50 U.S.) posteriormente una sala superior la redujo a 1 millón, basándose en el fallo de otros casos. El máximo tribunal de Perú tomó acción al establecer un principio fundamental: las compensaciones laborales no deben ser calculadas al contrastar casos anteriores de manera general, sino que deben ser evaluadas de forma objetiva, lógica y humanitaria, considerando el daño concreto y particular que ha experimentado esa familia en específico.

Otro caso indemnizatorio emblemático en Chile (1914) A pesar de ser conocido por la exitosa salvación de los 33 mineros, este acontecimiento cambió completamente el sistema regulador en Chile. Generó un fuerte diálogo sobre las compensaciones por sufrimiento emocional causado por el estrés postraumático y la alteración mental, impulsando cambios rigurosos en las inspecciones proactivas y las evaluaciones de riesgo de las Mutualidades de Seguridad en América del Sur.

Cabe mencionar que la Organización Internacional del trabajo (OIT) no define montos específicos en dólares o monedas locales Dado que las condiciones macroeconómicas de los países miembros varían, sin embargo, sí fija los requisitos internacionales mínimos que deben cumplir las leyes nacionales. • Convenio N° 17 referente a la compensación por lesiones laborales (1925): Establece que las compensaciones por incapacidad permanente o muerte deben ser entregadas principalmente como rentas periódicas (pensiones) y solo en un solo pago si se garantiza un empleo seguro y un manejo adecuado del dinero.

• Convenio N° 121 sobre las prestaciones por accidentes laborales y enfermedades ocupacionales (1964): Establece mínimos porcentuales obligatorios. Indica que los pagos regulares no deben ser menores al 60% del salario base del trabajador en situaciones de incapacidad temporal o pérdida total de capacidad de generar ingresos, y al 50% en casos de fallecimiento para los beneficiarios directos.

Es por ello que para evitar conflictos legales, trámites innecesarios y molestias ocasionadas, es importante primero prevenir todo tipo de riesgos de accidentes, identificar peligros, evaluar riesgos y tomar las correspondientes medidas de control y capacitación. La vida y la salud de un trabajador, no tiene un precio.





☐ **Vigilancia**
fija y móvil

☐ **Escortas**
personalizados

☐ **Monitoreo**
y reacción inmediata

☐ **Asesoría en**
seguridad
integral

SOLUCIONES INTEGRALES DE

SEGURIDAD PRIVADA

Tu tranquilidad,
nuestra misión diaria.



Calle 143 #46-09
Bogotá, Colombia



director.comercial@pph.com.co



601 744 25 10





El Día en que Dejamos de Buscar Culpables y Empezamos a Construir Éxito

Por Eduardo E. Hurtado – MBA, CPP® - Security Consultant.

Esa es la pregunta que está transformando el liderazgo moderno, durante muchos años, la gestión de la seguridad corporativa se apoyó en una idea aparentemente lógica: cuando ocurre un incidente, debemos descubrir qué salió mal y quién fue responsable. Así se investigaban intrusiones, pérdidas de activos, fallas en viajes corporativos, accesos no autorizados, incumplimientos de procedimientos e incluso errores en centros de monitoreo. Ese modelo permitió avances importantes, ayudó a crear controles, fortalecer procesos y establecer responsabilidades. Sin embargo, el mundo actual es mucho más complejo que el de hace 25 años. Las organizaciones operan en entornos marcados por riesgos geopolíticos, amenazas híbridas, ciberataques, desinformación, volatilidad social y una velocidad de cambio sin precedentes. Ante esta realidad surge una pregunta que está redefiniendo el liderazgo en seguridad:

¿Por qué seguimos invirtiendo la mayor parte de nuestro tiempo analizando los pocos eventos que fracasan y tan poco tiempo comprendiendo los miles de casos que funcionan correctamente?

Esa simple reflexión marca el inicio de una de las evoluciones más importantes en la gestión de riesgos, el paso hacia Desempeño Humano (término en inglés: "Human Performance").

La evolución silenciosa de la seguridad corporativa

La mayoría de los profesionales de seguridad fuimos formados dentro de una cultura basada en el control y la corrección. Cuando ocurría un incidente, la investigación buscaba identificar desviaciones, establecer causas raíz y definir acciones correctivas. Este enfoque, conocido como Safety I, sigue siendo necesario. Ninguna organización seria puede ignorar una agresión, un robo, una brecha de seguridad o una falla operacional. Sin embargo, este modelo tiene una limitación importante: estudia principalmente aquello que salió mal. Imaginemos una empresa global que realiza cinco mil viajes internacionales al año, tres de ellos presentan incidentes relevantes, los otros 4.997 concluyen sin novedad.

- La pregunta tradicional sería: "¿Qué ocurrió en esos tres casos?"
- La pregunta moderna es diferente: "¿Qué sucedió en los otros 4.997 para que todo saliera bien?"

Detrás de esos viajes exitosos existen miles de decisiones acertadas tomadas por viajeros, supervisores, analistas de inteligencia, operadores de GSOC, proveedores de seguridad y gerentes. Sin embargo, rara vez se estudian. Paradójicamente, el mayor banco de conocimiento de una organización suele encontrarse escondido dentro de sus éxitos cotidianos.

El aprendizaje que siempre estuvo frente a nosotros. La filosofía Safety II surge precisamente de esa observación, las organizaciones no tienen éxito únicamente porque evitan errores. Tienen éxito porque, cada día, miles de personas resuelven problemas, compensan limitaciones del sistema, toman decisiones acertadas bajo presión y encuentran soluciones frente a escenarios cambiantes. La operación exitosa no ocurre por accidente, es el resultado de innumerables adaptaciones humanas que normalmente pasan desapercibidas. Por primera vez, la atención deja de concentrarse exclusivamente en la falla y comienza a dirigirse hacia el desempeño. La pregunta ya no es únicamente:

- ¿Por qué ocurrió el incidente?

Ahora también preguntamos:

- ¿Por qué la inmensa mayoría de las veces las cosas salen bien?

Ese cambio de enfoque abre la puerta al siguiente paso evolutivo.



Human Performance: cuando las personas dejan de ser el problema

Durante décadas, innumerables investigaciones terminaron con una conclusión aparentemente sencilla que era es un "Error humano." La frase cerraba expedientes, justificaba acciones disciplinarias y ofrecía una respuesta rápida, pero también ocultaba preguntas mucho más importantes. Human Performance desafía esa conclusión simplista mediante una interrogante poderosa:

- ¿Qué condiciones hicieron que esa decisión pareciera razonable para esa persona en ese momento?

La diferencia parece pequeña, pero transforma completamente la manera de liderar, las personas rara vez llegan a trabajar con la intención de fracasar. Por el contrario, la gran mayoría intenta cumplir sus responsabilidades utilizando los recursos, la información y las herramientas disponibles. Cuando un guardia permite un acceso indebido, cuando un viajero omite un procedimiento o cuando un operador interpreta incorrectamente una alerta, el punto de partida no debería ser encontrar culpables. La verdadera oportunidad consiste en comprender el contexto donde ocurrió la decisión ya que detrás de cada error existe una historia operacional mucho más compleja que una simple falta individual.

Una lección de campo que todo gerente debería recordar

Hace algunos años, un gerente reportó que una compañía de seguridad había fracasado durante el transporte de varios ejecutivos. La solución propuesta parecía inmediata: "Cambiar al contratista." Antes de tomar esa decisión surgieron algunas preguntas básicas. ¿Se había definido claramente el alcance del servicio? ¿La empresa conocía el nivel de riesgo? ¿Se especificaron las rutas? ¿Se describieron las capacidades requeridas? y la respuesta fue negativa. La necesidad real consistía en un vehículo especializado, con equipamiento de emergencia, medidas de protección adicionales y un conductor entrenado para entornos complejos. Sin embargo, el requerimiento enviado solicitaba simplemente una SUV con chofer, el problema no estaba en la ejecución, había comenzado mucho antes. Este ejemplo refleja perfectamente el principio central de Human Performance, la búsqueda de culpables ofrece alivio momentáneo, pero la búsqueda de comprensión genera aprendizaje, y solo el aprendizaje produce mejora sostenible.

Cuando el sistema influye más que las intenciones

Uno de los conceptos más importantes de Human Performance es que el comportamiento humano no ocurre en el vacío. Las decisiones diarias están condicionadas por múltiples factores:

- Fatiga.
- Presión operacional.
- Ambigüedad.
- Recursos limitados.
- Información incompleta.
- Exceso de tareas.
- Procesos mal diseñados.
- Herramientas poco intuitivas.
- Supervisión deficiente.

Por esa razón, los líderes más efectivos han dejado de formular una pregunta tradicional de ¿Quién cometió el error? y la reemplazan por otra mucho más útil de ¿Qué condiciones hicieron posible que ocurriera? Cuando una investigación llega a ese nivel de profundidad, deja de corregir síntomas y comienza a resolver causas reales.

El liderazgo que la seguridad necesita hoy

Adoptar Human Performance no significa ser permisivo, tampoco implica eliminar la disciplina o ignorar responsabilidades. Significa ejercer un liderazgo más maduro, más profesional y más orientado a resultados. El gerente tradicional observa incumplimientos, el líder moderno estudia cómo se realiza realmente el trabajo. El gerente tradicional supervisa, el líder moderno elimina obstáculos. El gerente tradicional reacciona, el líder moderno crea condiciones para el éxito. La diferencia parece conceptual, pero sus efectos son extraordinarios, los equipos dejan de trabajar desde el miedo y comienzan a trabajar desde la confianza. Las conversaciones se vuelven más honestas, los problemas emergen antes de convertirse en crisis y la organización desarrolla una capacidad de adaptación imposible de lograr únicamente mediante procedimientos.

La confianza es el activo más subestimado de la seguridad corporativa

Pocas variables influyen tanto en la seguridad como la confianza, cuando las personas creen que reportar un error puede poner en riesgo su reputación o su empleo, aparece un fenómeno muy peligroso que es el silencio organizacional. Los incidentes menores no se reportan, las desviaciones se minimizan, los riesgos emergentes permanecen ocultos, la dirección toma decisiones con información incompleta. En cambio, cuando existe una cultura basada en aprendizaje y objetividad, ocurre exactamente lo contrario, los empleados reportan antes, los supervisores reciben información más precisa. Las investigaciones son más transparentes, la organización aprende con mayor velocidad y mientras más rápido aprende una empresa, más difícil resulta sorprenderla.



DETECTAMOS LO QUE MÁS IMPORTA

De imágenes a información. De información a decisiones.



DECIDIR



ANALIZAR



DETECTAR

+57 320 3485508

Human Performance aplicado a la seguridad de los viajes corporativos

La gestión de viajes ofrece uno de los mejores ejemplos para entender esta filosofía, supongamos que un viajero llega a un país de alto riesgo y no realiza el check-in requerido por el programa de Seguridad al Viajar (Travel Security). La explicación tradicional sería sencilla "No siguió el procedimiento." Human Performance profundiza mucho más:

- ¿Venía de un vuelo intercontinental de varias horas?
- ¿Tenía acceso a conectividad?
- ¿El proceso era intuitivo?
- ¿Recibió demasiadas instrucciones simultáneamente?
- ¿Los recordatorios llegaron en el momento adecuado?
- ¿La aplicación facilitaba el cumplimiento o lo complicaba?
- ¿El empleado siguió los protocolos de seguridad? ¿Los recibió y a tiempo? ¿Conocía los protocolos?

El objetivo no es justificar el incumplimiento, es comprender cómo aumentar las probabilidades de éxito para el próximo viajero. Ese mismo razonamiento puede aplicarse al control de accesos, protección de instalaciones, operaciones de GSOC, manejo de crisis, seguridad ejecutiva y respuesta a emergencias.

El retorno de inversión (ROI) que los ejecutivos sí pueden medir

Algunos directivos suelen preguntarse qué obtiene una organización al adoptar Human Performance. La respuesta va mucho más allá de la reducción de incidentes, los beneficios impactan directamente el negocio. Las empresas obtienen:

- Mayor transparencia organizacional.
- Mejor calidad en la información para la toma de decisiones.
- Mayor capacidad de anticipación de riesgos.
- Menos recurrencia de incidentes.
- Equipos más comprometidos.
- Procesos más eficientes.
- Mejor reputación interna.
- Mayor capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes.

Los gerentes obtienen visibilidad real de sus operaciones, los empleados obtienen un entorno donde pueden expresar preocupaciones sin temor y la organización desarrolla resiliencia, una característica que hoy vale tanto como cualquier tecnología avanzada.





Los cinco principios que todo líder debería conocer

Human Performance se sostiene sobre ideas sencillas pero poderosas:

1. Las personas son falibles, incluso los profesionales más experimentados pueden equivocarse.
2. El contexto moldea las decisiones, las acciones no pueden entenderse sin comprender las condiciones en que fueron tomadas.
3. Aprender es una ventaja competitiva, los éxitos operacionales contienen tanto valor como los incidentes.
4. La reacción del liderazgo define la cultura, los equipos aprenden observando cómo responden sus líderes cuando algo sale mal.
5. Los sistemas deben evolucionar constantemente, el objetivo no es corregir individuos de manera perpetua, sino diseñar organizaciones donde el éxito sea más fácil de alcanzar.

El futuro de la seguridad será profundamente humano, durante años, las organizaciones invirtieron enormes recursos en cámaras, inteligencia artificial, analítica, monitoreo, control de accesos y automatización. Todas esas herramientas seguirán siendo esenciales, sin embargo, existe una realidad imposible de ignorar. Detrás de cada sistema hay una persona interpretando información, evaluando riesgos y tomando decisiones. La ventaja competitiva ya no dependerá exclusivamente de la tecnología, dependerá de la capacidad de las organizaciones para crear entornos donde las personas puedan desempeñarse de manera excepcional.

Ese es el verdadero propósito de Human Performance, no busca eliminar procedimientos, o pretende justificar errores, no promueve la ausencia de responsabilidad, busca algo mucho más ambicioso que es construir organizaciones donde hacer lo correcto sea cada vez más sencillo y donde aprender sea más importante que señalar. Al final, el liderazgo en seguridad ya no puede limitarse a administrar controles o reaccionar ante incidentes. La nueva responsabilidad consiste en crear sistemas, culturas y equipos capaces de generar éxito de manera consistente.

La pregunta decisiva para los líderes del presente y del futuro ya no es quién se equivocó, la pregunta que define a las organizaciones más maduras es mucho más poderosa:

· ¿Qué debemos hacer para que nuestras personas tengan éxito todos los días?

Quienes entiendan esa diferencia no solo mejorarán la seguridad, también fortalecerán la confianza, la colaboración, el compromiso y la capacidad de adaptación de toda la organización. Hoy en estos momentos claves de gran desarrollo y rapidez, y cada vez más incierto, esa puede convertirse en la ventaja estratégica más importante de todas.

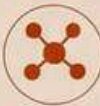


NUEVO LANZAMIENTO
PRÓXIMAMENTE

LA REVOLUCIÓN
DE LA BELLEZA
Sin Cirugía

CIENCIA
QUE TRANSFORMA.
RESULTADOS
QUE SE VEN.

UNA NUEVA ERA. UN NUEVO TÚ.
PRÓXIMAMENTE, CONOCE MÁS.



PÉPTIDOS
DE ÚLTIMA
GENERACIÓN



EXTRACTOS
NATURALES
PREMIUM



APOYA TU
METABOLISMO
Y DEFINICIÓN



BIENESTAR
Y PROTECCIÓN
INTEGRAL

MÁS QUE UN PÉPTIDO,
ES TU PRÓXIMA EVOLUCIÓN.

@lipoflackcolombia

@lipoflack

3219345161

EL VALOR DE NUESTRA VOCACIÓN MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS



*Cómo la Enfermería Ocupacional Cumple
Sueños Transforma Naciones. Tres Llaves
Inspiradoras para Construir en tu País*

Autora: Licda. Clarisa Galicia.
Enfermera Especialista en salud ocupacional.

Un mensaje desde el PULGARCITO de Centroamérica:

Este artículo nace con un propósito muy claro: ser un abrazo fraternal y un recordatorio lleno de optimismo para cada profesional de la enfermería en El Salvador, Latinoamérica y el mundo. Si estás leyendo esto desde una clínica empresarial, una planta industrial, hospital o desde cualquier rincón donde se cuide la vida de los trabajadores, quiero decirte algo fundamental: **Tu labor es gigante y tu potencial para transformar el entorno no tiene límites.**

A veces pensamos que los grandes cambios en la salud visualizan su origen en otros continentes o en organizaciones muy lejanas. Sin embargo, la historia nos demuestra que los proyectos más hermosos y duraderos nacen en el corazón de comunidades como la nuestra, por más pequeño que parezca lo que estás haciendo por crear un cambio positivo, cuando decidimos creer en nosotros mismos y dar el primer paso con entusiasmo las cosas se vuelven grandes. En nuestro querido El Salvador, hemos comprobado que cuando la enfermería sueña en grande, el futuro se vuelve brillante.

Descubriendo nuestro rol estratégico con optimismo

La enfermería es una profesión maravillosa que sana, acompaña y protege. En el área de la Salud y Seguridad Ocupacional (SSO), tenemos una oportunidad de oro: ir más allá del cuidado tradicional para convertirnos en los mejores aliados del bienestar integral de la fuerza laboral. Cada vez que diseñamos un plan de prevención, cuidamos la salud mental de un colaborador o promovemos hábitos saludables, estamos asegurando el motor productivo de nuestras familias y de nuestro país.



El camino en la salud ocupacional está lleno de oportunidades para aprender y crecer. Aunque a veces trabajamos de forma más independiente en las empresas, la clave para multiplicar el impacto de nuestro conocimiento es conectarnos. No estamos aislados; formamos parte de una gran familia profesional. Cuando compartimos experiencias, cuando nos apoyamos mutuamente y cuando ponemos nuestra mirada en la prevención, demostramos el valor estratégico que tiene nuestra profesión para toda la sociedad.

LÍDERES QUE ABREN CAMINO Y LA CLAVE DE LA UNIÓN

Nuestras Pioneras: Un Orgullo para El Salvador

Todo gran movimiento necesita de corazones dispuestos a dar el primer paso con valentía y alegría. En El Salvador, tuvimos la dicha de ver cómo cuatro profesionales de la enfermería unieron sus visiones, su experiencia y su inmenso amor por el gremio para sembrar la semilla y proponer la creación de una organización que hoy está en proceso de constitución ASESOAT Asociación Salvadoreña de Enfermería en salud Ocupacional y Asistencia en el Trabajo

Quiero reservar este espacio de honor para reconocer y agradecer el liderazgo de las cuatro pioneras en este movimiento:

● **Ingrid Iveth Barraza** : Enfermera, apasionada de la salud ocupacional, con más 15 años de experiencia en el área, diplomado en enfermería en salud ocupacional, especialista en método MAPO y diseño estratégico en programas para el bienestar corporativo, CEO fundadora de IBHEALT,

● **Xenia Sánchez** Licenciada en enfermería, especialista en la salud ocupacional empresarial y prevención de riesgos laborales, experta en evaluaciones ergonómicas y vigilancia epidemiológica.

● **Melisa Maye** Enfermera, especialista en cuidado del adulto mayor y cuidados paliativos, actualmente especializándose en la carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas.

● **Clarisa Marisela Galicia de Rodríguez:** Licenciada en Enfermería con 12 años de experiencia en salud ocupacional industrial, especialista en el cuidado integral de los trabajadores, conferencista, promotora del uso del neuroarte y la neurociencia para el bienestar emocional corporativo, especialista de emergencias médicas.

● **Nancy Judith García Granados:** Un liderazgo transformador en el ámbito de la salud pública en el salvador, Doctora en Salud Pública PhD, Licenciada en enfermería, epidemióloga, postgrado en cuidados intensivos, investigadora científica, líder transformacional, delegada del CSSO 2024-2026. Nominada como Usuluteca Meritísima en El Salvador.

Gracias por su valentía para tomar este reto.





EL SABOR AUTÉNTICO DEL BÚFALO

Ven y vive la experiencia
Colbúfala bga

RESTAURANTE

TE ESPERAMOS



11:00AM-8:00PM



@COLBUFALABGA



CRA 30# 32-59
LA AURORA-BUCARAMANGA

Tres Llaves Inspiradoras para Construir en tu País

Si tú y tus colegas en cualquier rincón de Latinoamérica sueñan con organizarse, tener voz y crear un espacio representativo para la enfermería en su nación, con mucha humildad y alegría les compartimos lo que he aprendido en este camino:

1. Empieza con lo que tienes y con quienes creen en la idea: No necesitas una estructura gigantesca para comenzar a construir. Las alianzas más fuertes nacen de conversaciones sinceras entre colegas que comparten el mismo deseo de ver crecer su profesión. Un pequeño grupo con un propósito noble puede mover montañas.

2. Edifica desde el conocimiento y la innovación: El aprendizaje continuo es nuestra mejor herramienta. Integrar nuevas ideas, metodologías de prevención y enfoques de salud mental nos permite presentar propuestas de valor que entusiasman tanto a las empresas como a las instituciones de salud.

3. La unión es nuestra mayor bendición: Juntos somos una fuerza imparable de bondad y profesionalismo. Cuando dejamos de lado las individualidades y nos unimos bajo una sola bandera, creamos redes de apoyo que nos fortalecen a todos. La unidad nos da identidad y nos permite alcanzar metas colectivas que antes parecían lejanas.



UN SUEÑO HECHO REALIDAD Y UN HORIZONTE BRILLANTE :

El nacimiento de ASESOT

Las ideas compartidas con amor y convicción florecen rápidamente. El momento más emocionante de este viaje se materializó en las aulas de **IEPROES San Salvador, El Salvador** se vistieron de fiesta y esperanza para recibir a profesionales decididos a sumar esfuerzos y construir un legado duradero.

Con una inmensa alegría en el corazón, celebramos con total éxito la **Primera Reunión de Constitución de la Asociación Salvadoreña de Enfermería en Salud Ocupacional y Asistencia en el Trabajo (ASESOT)**. Este encuentro no sólo consolidó de forma oficial nuestras bases, sino que encendió una luz de entusiasmo para todo el gremio de enfermería apasionados por la salud ocupacional. ASESOT nace como un hogar profesional para todos, un espacio donde creceremos juntos y nos capacitemos para seguir cuidando con excelencia a la clase trabajadora salvadoreña.

El futuro está en nuestras manos

A ti, querido colega que nos lees desde cualquier país de nuestra hermosa Latinoamérica: creer en la grandeza de tu profesión. No importa si hoy te sientes solo en tu puesto de trabajo; recuerda que eres parte de un tejido humano inmenso. El futuro de la salud ocupacional en tu país está esperando tus ideas, tu entusiasmo y tu liderazgo.

¡Unámonos, apoyémonos y caminemos juntos! Porque cuando la enfermería trabaja unida, no hay meta que no se pueda alcanzar. ¡Sí se puede!



CONSTRUYENDO SEGURIDAD
desde las regiones

FALTAN SOLO 26 DÍAS!

¡Prepárate para el evento que definirá el futuro!

**Gobierno y Sectores
público/privado:**

Un encuentro que nos
une con seguridad.



JUEVES
29 DE OCTUBRE
2026



07:00 AM



HOTEL MARRIOTT
Ciudad salitre
Calle 25 B #69 B - 53

VALOR INSCRIPCIÓN
\$ 900.000

TEMAS:

RETOS
REGULATORIOS
EN SEGURIDAD
PRIVADA

• INTELIGENCIA
ARTIFICIAL EN LA
GESTIÓN DEL
RIESGO

• RESILIENCIA
Y RECUPERACIÓN

¡Asegura tu participación!

ESCANEA EL CÓDIGO

Inscríbete HOY!



ORGANIZA:



ANDEVIP
ASOCIACIÓN NACIONAL DE ENTIDADES
DE SEGURIDAD PRIVADA



PATROCINADOR OFICIAL:



APOYA:



NEUROCIENCIAS APLICADO AL LIDERAZGO VISIBLE COMO MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DE CULTURA DE SEGURIDAD

EFRAÍN BUTRÓN PALACIO

Gerente de IPS CINCO SAS.
Colombia

El liderazgo visible es hoy una práctica obligada en los sistemas de gestión de SST y, al mismo tiempo, una de las que más resultados demostrables produce y se puede decir que es el motor de la transformación de la cultura de la seguridad. Este artículo argumenta que la falla no está en la cantidad de recorridos ni en el compromiso de los directivos, sino en un malentendido sobre qué es exactamente lo que el cerebro de un trabajador procesa cuando un líder aparece en el frente de trabajo. Desde la neurociencia social y la neurociencia del aprendizaje, la presencia del líder es un estímulo de alta relevancia que puede generar dos estados cerebrales opuestos —amenaza o seguridad—, y de cuál de los dos active depende que la cultura de seguridad se transforme o se endurezca en su forma actual.

1. Anatomía y fisiología del cerebro de un neurolíder

El neurolíder comprende que el liderazgo comienza en el cerebro. Antes de dirigir, influir o tomar decisiones sobre otras personas, necesita regular su propio estado cerebral, emocional y fisiológico.

1.1. CORTEZA PREFRONTAL — EL CEREBRO QUE DECIDE

Es fundamental para la planificación, atención, razonamiento, autocontrol, anticipación de consecuencias y toma de decisiones. Un neurolíder necesita mantener activa esta región especialmente ante situaciones de presión, conflicto o incertidumbre, evitando responder únicamente desde el impulso emocional. Ver imagen:

1.2. SISTEMA LÍMBICO — EL CEREBRO EMOCIONAL

Participa en la generación y regulación de emociones, motivación y respuestas frente a situaciones relevantes. El neurolíder reconoce que las emociones modifican la atención, la memoria, la percepción y la conducta. Por eso, gestionar las emociones propias y comprender las de los demás es una competencia esencial para liderar.

1.3. AMÍGDALA — EL DETECTOR DE AMENAZAS

La amígdala participa en la detección y procesamiento de estímulos potencialmente amenazantes. Cuando una persona percibe peligro, estrés intenso o amenaza social, pueden activarse respuestas defensivas que afectan la capacidad de razonar con calma. Un neurolíder no elimina las emociones: aprende a reconocerlas y regular sus respuestas.



1.4. HIPOCAMPO — MEMORIA Y APRENDIZAJE

El hipocampo participa en la formación y recuperación de determinados tipos de memoria y en la relación entre experiencias y contexto. Un neurolíder utiliza el aprendizaje de experiencias anteriores para mejorar decisiones futuras, convertir los errores en aprendizaje y fortalecer comportamientos seguros.

1.5. REDES DE ATENCIÓN Y CONTROL El liderazgo requiere capacidad para concentrarse, cambiar el foco cuando es necesario y mantener objetivos relevantes. La atención permite identificar señales importantes, escuchar activamente, detectar cambios en el entorno y evitar que la sobrecarga de información afecte la decisión.

1.6. SISTEMA NERVIOSO AUTÓNOMO — EL ESTADO DEL CEREBRO El cerebro trabaja permanentemente conectado con el resto del organismo. El sistema nervioso autónomo participa en la regulación de funciones como frecuencia cardíaca, respiración, presión arterial y respuesta ante el estrés. Por eso, el estado fisiológico del líder puede influir en su capacidad para mantener la calma, pensar con claridad y responder adecuadamente ante situaciones críticas.

1.7. CEREBRO SOCIAL — CONECTAR PARA LIDERAR El cerebro humano está preparado para interpretar señales sociales, emociones, expresiones faciales, tono de voz y comportamientos de otras personas. El neurolíder comprende que cada interacción puede generar confianza, amenaza, motivación o desconexión. Su comunicación no solamente transmite información: también puede modificar la experiencia emocional de quienes lo rodean.

1.8. NEUROPLASTICIDAD — EL CEREBRO PUEDE CAMBIAR La neuroplasticidad permite que el sistema nervioso modifique determinadas conexiones y funciones como consecuencia de la experiencia, el aprendizaje y la práctica. Por eso, el liderazgo puede desarrollarse mediante entrenamiento, repetición, retroalimentación y experiencias significativas.

2. Una práctica universal con resultados desiguales

Casi no existe hoy un sistema de gestión de seguridad que no incluya alguna versión del liderazgo visible: recorridos gerenciales, caminatas de seguridad, inspecciones conjuntas, contactos personales de seguridad, diálogos en el punto de operación. La justificación es correcta y está bien establecida: la cultura de seguridad de una organización se parece mucho más a lo que sus líderes hacen que a lo que sus manuales dicen. Lo que resulta desigual son los resultados.

En algunas organizaciones el liderazgo visible produce un cambio real y medible: aumenta el reporte de condiciones, aparecen riesgos que nadie había nombrado, la conversación sobre seguridad deja de ser un trámite. En otras —con la misma frecuencia de recorridos, los mismos formatos y directivos igual de comprometidos— el efecto es nulo o negativo: el frente se ordena media hora antes de la visita, se responde lo que el líder quiere oír y todo vuelve a la normalidad cuando el vehículo se aleja. La diferencia entre ambos casos no está en el esfuerzo. Está en el estado cerebral que la presencia del líder induce en quien lo recibe.



BASC BOGOTÁ - COLOMBIA

NEGOCIOS • LOGÍSTICA • PERSONAS • TERRITORIOS

EL MUNDO AVANZA, **LA SEGURIDAD** **TAMBIÉN**

Estrategias, tecnología y talento
para un comercio global
más seguro.



BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE



@bascbogotá-colombia

PROTECCIÓN INTEGRAL

Infraestructura,
personas y activos
estratégicos.

TECNOLOGÍA Y MONITOREO

Sistemas que
anticipan el riesgo.

TALENTO HUMANO

Profesionales que
hacen la diferencia.

LA SEGURIDAD

**IMPULSA EL DESARROLLO
DEL COMERCIO GLOBAL**

3. El cerebro procesa la jerarquía como una señal de seguridad o de amenaza

La neurociencia social ha documentado de manera consistente que el cerebro humano evalúa las situaciones sociales —estatus, pertenencia, juicio ajeno— con circuitos que se solapan con los que procesan la amenaza física. Una evaluación percibida por parte de alguien con poder sobre el propio empleo no es un evento neutro: activa la respuesta de amenaza con sus consecuencias conocidas.

El foco atencional se estrecha, la memoria de trabajo pierde capacidad y el control ejecutivo —el que permite reflexionar, matizar, reconocer un error— se vuelve menos eficiente. Esto tiene una implicación directa y contraintuitiva. Un recorrido de liderazgo cuyo propósito declarado es detectar riesgos, pero cuyo efecto cerebral es amenaza, obtiene lo contrario de lo que busca: el trabajador en estado de amenaza no aporta información, la administra. Oculta el atajo, justifica la desviación, minimiza el incidente. No por deshonestidad, sino porque un cerebro en modo defensivo prioriza la protección sobre la precisión. El sistema de gestión pierde entonces su insumo más valioso, que es el conocimiento que solo tiene quien ejecuta la tarea.

En el estado opuesto —lo que la literatura organizacional llama seguridad psicológica y que en términos fisiológicos es simplemente la ausencia de respuesta de amenaza— el mismo trabajador dispone de su capacidad cognitiva completa y puede hacer lo único que realmente importa: decir en voz alta lo que no está funcionando. La seguridad psicológica no es un asunto de clima laboral ni un valor blando. Es la condición neurofisiológica que habilita el reporte, y sin reporte no hay prevención posible.

4. La conducta se aprende por observación, no por instrucción

El segundo mecanismo es el aprendizaje observacional. El cerebro adquiere patrones de conducta observando a otros, y pondera esa observación según el estatus del modelo: cuanto mayor la jerarquía del observado, mayor el peso de lo aprendido. Es un sesgo funcional —en cualquier grupo social, imitar a quien tiene éxito es una estrategia razonable— y opera sin necesidad de intención ni de conciencia.

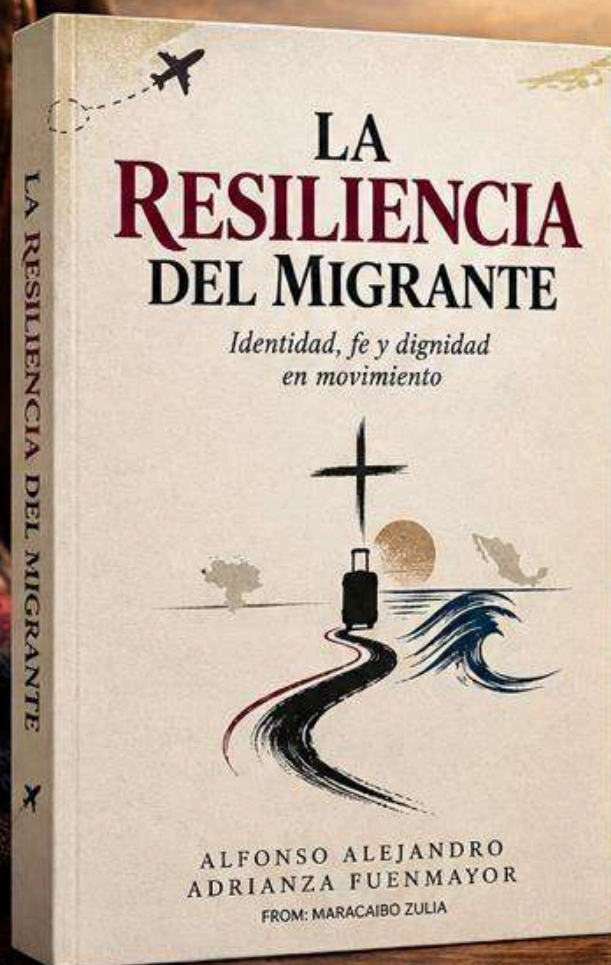
De ahí la desproporción entre el impacto de un gerente que baja las escaleras sin tomar el pasamanos y el de una campaña completa sobre caídas. El acto del gerente dura tres segundos y no fue diseñado para enseñar nada; sin embargo transmite, con la autoridad del modelo de alto estatus, una información que ningún afiche puede contradecir: aquí esa regla no aplica de verdad. La coherencia del líder en los gestos pequeños y visibles no es un detalle de ejemplaridad moral; es el canal de mayor ancho de banda que tiene la organización para instalar conducta.



UN VIAJE REAL. UNA HISTORIA QUE
TE HARÁ SENTIR EN CASA.

LA RESILIENCIA DEL MIGRANTE

*Identidad, fe y dignidad
en movimiento*



YA A LA VENTA EN
amazon



UNA HISTORIA
REAL



INSPIRACIÓN
PARA SEGUIR



MÁS QUE UN VIAJE,
ES UNA VOCACIÓN



PORQUE LA RESILIENCIA
TAMBIÉN ES UNA FORMA
DE AMAR LA VIDA

Grandes historias también cruzan fronteras

5. La cultura es el conjunto de regularidades que el cerebro aprende a predecir

El cerebro es un órgano predictivo: construye modelos de lo que va a pasar y los corrige cuando la realidad los desmiente. Desde esa perspectiva, la cultura de seguridad de una organización puede definirse con precisión operativa: es el conjunto de predicciones que un trabajador tiene sobre lo que ocurre cuando actúa de una determinada manera.

Si detener una tarea insegura predice respaldo, se detendrá. Si predice pérdida de bono, reclamo por incumplimiento de meta o una conversación incómoda con el supervisor, no se detendrá — independientemente de lo que diga la política de parada segura—. Cuando la norma declarada y la consecuencia observada no coinciden, el cerebro no se queda con la declaración: se queda con la regularidad que efectivamente predice el resultado. Por eso la incoherencia entre discurso y práctica no produce confusión, produce aprendizaje —del lado equivocado—. Y por eso una cultura no se transforma con una campaña de comunicación, sino cambiando la regularidad: alterando de manera sostenida y visible lo que ocurre después de que alguien reporta, detiene o admite un error. Esto explica también por qué el reconocimiento tardío no funciona.

El aprendizaje por refuerzo depende de la contigüidad entre la conducta y su consecuencia: el error de predicción que modifica el comportamiento se produce en una ventana de tiempo corta. Un reconocimiento específico e inmediato al trabajador que detuvo una maniobra dudosa modifica el modelo predictivo de todo el frente; una placa entregada en la reunión anual, con nombres y una foto, no modifica nada.

6. Rediseñar el liderazgo visible con estos criterios

De los tres mecanismos anteriores se desprenden criterios de diseño concretos, que en la mayoría de los casos contradicen la forma en que la práctica está implementada.

6.1. Separar el recorrido de la auditoría. Si la visita produce hallazgos que derivan en requerimientos al supervisor, el cerebro del equipo la clasificará como evaluación y responderá con ocultamiento. El recorrido de liderazgo y la auditoría de cumplimiento deben ser eventos distintos, con propósitos, consecuencias y nombres distintos.

6.2. Preguntar por condiciones, no por cumplimiento. “¿Qué parte de esta tarea te obliga a improvisar?” abre información; “¿por qué no tienes puesto el arnés?” la cierra. La primera pregunta sitúa el problema en el sistema de trabajo, que es donde casi siempre está; la segunda lo sitúa en la persona y activa la defensa.

6.3. Frecuencia sobre duración. Una presencia breve y previsible, repetida muchas veces, construye un modelo predictivo estable. Una jornada completa dos veces al año construye un evento excepcional para el que el frente se prepara.

6.4. Cuidar el momento de la interrupción. La presencia del líder captura atención. Interrumpir a un operador durante una maniobra crítica para conversar sobre seguridad introduce exactamente el riesgo que se pretende reducir. El liderazgo visible se ejerce en las pausas, no en los picos de carga cognitiva.

6.5. Regular el propio estado antes de entrar. La activación emocional se contagia dentro de un equipo. Un líder que llega transmitiendo urgencia por la meta de producción degrada el juicio de riesgo de todos los que lo escuchan aunque su mensaje explícito sea sobre seguridad.

ZONALOGISTIK

LOGÍSTICA INDUSTRIAL A SU MEDIDA

Soluciones logísticas industriales
a la medida que operan **365 días**
del año 24 horas del día.



Contáctanos: 321 427 2002

6.6. Medir lo que importa. El número de recorridos ejecutados no es un indicador de nada: es un indicador de actividad. Los indicadores que reflejan el mecanismo son otros —tasa de reporte voluntario de condiciones, número de paradas seguras iniciadas por el trabajador, tiempo entre reporte y cierre, proporción de hallazgos aportados por quien ejecuta la tarea frente a los aportados por la supervisión—. Cuando la tasa de reporte sube, el estado cerebral cambió. Cuando no sube, no cambió, por muchos recorridos que se hayan firmado.

7. El punto de apalancamiento

Si el error operativo tiene un origen neurocognitivo —como se argumentó en otros artículos de esta serie—, entonces la variable crítica de la prevención es el estado cerebral con el que el trabajador enfrenta la tarea. Y ese estado no lo determina el reglamento: lo determinan, en buena medida, las decisiones y la conducta observable de quienes tienen autoridad sobre las condiciones de trabajo.

Ahí está el apalancamiento del liderazgo visible, y es mayor que el que se le suele atribuir. No opera principalmente porque el líder detecte riesgos que la supervisión no vio —para eso hay métodos mejores—, sino porque cada aparición del líder recalibra, en el cerebro de quien lo observa, la predicción sobre qué pasa aquí cuando la seguridad y la producción se contradicen. Transformar una cultura es, en términos estrictamente neurobiológicos, cambiar esa predicción. Y una predicción no cambia con un discurso: cambia con evidencia repetida.





Dios y Patria



ESMERALDA

Estrategia integral contra el narcotráfico

Dirección de Antinarcótics



Todos unidos
contra el sistema de drogas ilícitas





ESMERALDA

Estrategia integral contra el narcotráfico

Dirección de Antinarcóticos

Denunciar el narcotráfico paga. Línea nacional Antidrogas



**Absoluta
Reserva**

Línea Whatsapp
312 5300000

