

# The Work Book

# LIDERAZGO 2025

Michael Page

Great  
Place  
To  
Work®

bonda

Great  
People  
Leader

# HELLO!

The  
**Work**  
Book

Desde **Great Place to Work®** y **Michael Page** apostamos a la transformación del mercado laboral en Colombia. Lo hacemos generando contenido de valor y conversaciones enriquecedoras en torno a temáticas que son hoy prioridad para las organizaciones.

Entendemos que las compañías enfrentan retos y desafíos diarios en su camino a la consecución de resultados y en la gestión del talento humano. Por ello, sabemos que la información es clave para tomar decisiones basadas en fundamentos, experiencias y datos que permitan trazar hojas de rutas más alineadas a sus propósitos y valores.

Desde 2018, año en el que comenzamos a forjar esta alianza, hemos querido que **The Work Book** se convierta en un ebook de consulta para todas las compañías en Colombia y América Latina.

Buscamos brindar respuestas e información actualizada sobre lo que es hoy tendencia y lo que ocupa la agenda de los líderes empresariales.

Transformar el mundo laboral es el compromiso que hemos asumido bajo nuestro lema “lugares, personas y el propósito que nos conecta: construir los mejores lugares para trabajar y cambiar vidas”.

Esperamos que disfrutes la lectura de esta nueva edición y que sea de gran utilidad para tus estrategias corporativas y para que comiences la transformación de tu organización y de los líderes que hacen parte de ella, así aportamos a la construcción de un tejido empresarial que vela por el bienestar de sus colaboradores.

# ESTILO DE LIDERAZGO Y EXPERIENCIA DEL COLABORADOR:

un enfoque desde  
el Ambiente Laboral



Great  
Place  
To  
Work®

Cuando hablamos de Ambiente Laboral, no nos referimos a un concepto abstracto, sino a una vivencia concreta que se expresa en la manera en que las personas se relacionan con su rol, con sus compañeros y, especialmente, con quienes las lideran. Por eso, resulta clave comprender que este entorno está compuesto por elementos que, aunque intangibles, son profundamente influyentes.

Desde nuestra experiencia acompañando organizaciones en Colombia durante más de 30 años, sabemos que hay cinco dimensiones que inciden directamente en cómo se vive el Ambiente Laboral:

## Credibilidad

que se manifiesta en la autenticidad del liderazgo y su capacidad de construir relaciones basadas en la palabra cumplida.

## Respeto

entendido como la sensibilidad para responder a las expectativas y necesidades de las personas.

## Ecuanimidad

que pone en juego la justicia y la imparcialidad en la toma de decisiones.

## Compañerismo

expresado en los lazos humanos que fortalecen el trabajo en equipo.

## Orgullo

que conecta a las personas con un propósito, con sus logros y con el significado de pertenecer.

Estas dimensiones no solo sustentan un excelente Ambiente Laboral, sino que también dan forma a la experiencia del colaborador, la cual no puede entenderse como un concepto aislado o superficial, sino como el reflejo cotidiano de lo que sucede dentro de la organización: de las relaciones que se construyen, del trato que reciben las personas y de cómo los líderes gestionan sus equipos.

Y es precisamente allí donde entra en juego el estilo de liderazgo. Un liderazgo coherente y bien direccionado tiene el poder de transformar profundamente la experiencia del colaborador, potenciando su bienestar, su sentido de propósito y, con ello, su capacidad de generar valor. Esta relación entre liderazgo y experiencia se hace aún más clara cuando observamos los

pilares de la contribución. Partiendo de la siguiente ecuación:

**Transacción + Compromiso**  
(vínculo formal) (vínculo afectivo)

**Vínculo total**

donde el componente emocional marca una diferencia fundamental. Aquí es donde entra el índice del compromiso, que nos permite entender qué tanta conexión afectiva sienten las personas con su equipo, con la organización y con su contribución. Este compromiso, lejos de ser un resultado aislado, se materializa en la energía que el colaborador pone en su día a día, en su intención de permanencia y en su disposición a aportar más allá de lo esperado.

**Vínculo + Experiencia compartida**  
**Ambiente Laboral**

Lo cual nos muestra que el Ambiente Laboral es una construcción colectiva, nutrida por interacciones humanas significativas.

De hecho, al comparar los resultados de las organizaciones reconocidas como **Los Mejores Lugares para Trabajar** con aquellas que no lo son, se evidencian diferencias significativas en todos los estadios de valoración

En Compromiso, las organizaciones reconocidas alcanzan un índice de 94,1, mientras que las no reconocidas se sitúan en 64,2, marcando una diferencia de 29,9 puntos porcentuales.

El Vínculo también presenta una brecha notable: 93,7 frente a 65,1, lo que representa 28,6 puntos porcentuales de diferencia.

En cuanto al Liderazgo, Los Mejores Lugares para Trabajar registran un índice de 90,7, comparado con 62,2 en organizaciones no reconocidas, reflejando una diferencia de 28,5 puntos porcentuales.

Finalmente, en Ambiente Laboral, los resultados son igualmente contundentes: 93,2 en las organizaciones reconocidas frente a 65,2 en las no reconocidas, con una diferencia de +28 puntos porcentuales.

Sin duda, en las organizaciones reconocidas, el liderazgo logra activar una conexión más profunda con las personas, generando experiencias laborales



significativas y sostenibles, que contribuyen a la construcción de grandes lugares para trabajar.

Nuestro informe **El Ambiente Laboral en Colombia 2024** confirma que la influencia del líder en la experiencia del colaborador es extraordinariamente elevada. Las organizaciones que invierten en el desarrollo de las competencias de sus líderes no solo mejoran la experiencia de sus equipos, sino que también incrementan su productividad y capacidad de adaptarse a los retos del entorno.

Además, la gestión del liderazgo en estas organizaciones no solo se percibe como más cercana y humana, sino que se consolida como el factor decisivo en la vivencia diaria del trabajo. Esto nos lleva a reafirmar que el liderazgo no es un concepto más, sino el gran articulador del Ambiente Laboral y de la experiencia del colaborador.

Por eso, cuando el liderazgo se vive con autenticidad, respeto, equidad y propósito, las personas no solo se comprometen más: contribuyen mejor a la creación de valor. Y esa, sin duda, es una ventaja competitiva difícil de igualar.

El estilo de liderazgo, en este sentido, emerge como un factor determinante en la percepción del Ambiente Laboral. Un líder que no solo guía a su equipo hacia el logro de objetivos, sino que también fomenta un entorno de trabajo basado en el respeto, la confianza y el reconocimiento, tiene el poder de transformar la experiencia de sus colaboradores de manera profunda y sostenida en el tiempo. Este tipo de liderazgo no se trata únicamente de competencias técnicas o habilidades de gestión, sino de una verdadera vocación por el desarrollo humano.

Lo anterior, resalta la importancia de contar con líderes que no sólo sean competentes en sus roles, sino que también se preocupen genuinamente por el bienestar y el desarrollo de sus equipos. A partir de esta premisa, el Ambiente Laboral se entiende como una construcción colectiva, tejida a partir de interacciones cotidianas. En el centro de esa vivencia se encuentra el liderazgo, no solo como un rol funcional, sino como un agente de influencia constante.

En ese sentido, el Ambiente Laboral es mucho más que una promesa institucional. Lo que las personas viven, sienten y observan, desde cómo se toman decisiones hasta cómo se resuelven los conflictos o se celebra un logro, configurando una percepción colectiva.

Aunque muchas organizaciones buscan formalizar estos aspectos mediante políticas y prácticas específicas, estas no pueden quedarse solo en el papel. Para que realmente transformen la experiencia del colaborador, es necesaria una gestión articulada entre el Ambiente Laboral y el estilo de liderazgo, asegurando coherencia entre lo que se declara y lo que se vive.

---

Este impacto se traduce en aspectos clave como:

La motivación intrínseca y el deseo genuino de aportar.

---


La seguridad psicológica, entendida como la libertad para expresar ideas, hacer preguntas o asumir errores sin temor a represalias.

---

El compromiso con el propósito organizacional, cuando las personas sienten que su trabajo tiene un sentido más allá de la tarea.

---

La percepción de justicia y el nivel de reconocimiento, dos elementos que inciden directamente en la confianza y la retención.

 Es en este punto donde conceptos como liderazgo horizontal, liderazgo con propósito y gestión consciente de equipos adquieren sentido estratégico. No se trata de modas organizacionales, sino de respuestas claras a una transformación cultural más amplia: personas que esperan ser tratadas como profesionales, que buscan coherencia y sentido, y que valoran trabajar en lugares donde el liderazgo es fuente de inspiración, no de control.

Liderar es, en esencia, influir en la vivencia de los demás. Y esa vivencia, sostenida en el tiempo, se convierte en historia compartida, en cultura organizacional. En este entramado, la confianza emerge como el elemento vertebral que define la calidad de la experiencia laboral.

Desde esta perspectiva, nuestro modelo identifica a la confianza como la base de toda experiencia significativa en el trabajo. Según **nuestros estudios**, esta se fortalece cuando los colaboradores perciben en sus líderes comportamientos consistentes, abiertos y justos.

A partir de estos hallazgos, se reconocen cinco prioridades clave que todo liderazgo debería integrar en su práctica para consolidar relaciones basadas en la confianza, respondiendo a las expectativas de las personas en su experiencia laboral:

Reconocer a las personas que intentan nuevas formas de hacer las cosas, sin importar el resultado.

---

Procurar que todos se sientan parte del mismo barco.

---

Acompañar a las personas en su adaptación a los cambios que se efectúan para lograr el éxito de la organización.

---

Dar a conocer las motivaciones de los ascensos otorgados.

---

Ampliar la cobertura del reconocimiento.

Este enfoque cobra especial relevancia en ciudades como Bogotá, donde el Ambiente Laboral y el liderazgo han mostrado ser factores decisivos en los niveles de compromiso y permanencia organizacional. Entender las expectativas locales permite que las estrategias de liderazgo no solo sean coherentes, sino también

culturalmente pertinentes. Conoce más en: **El informe: El Ambiente Laboral en Bogotá 2025.**

Estas prácticas no son solo expresiones de buena voluntad. Son decisiones que, al ser sostenidas, construyen credibilidad, favorecen el sentido de pertenencia y refuerzan la percepción de justicia dentro de los equipos.

Ahora bien, sabemos que la confianza no ocurre por decreto: es un pilar que se cultiva en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, en la manera en que se escucha y se considera al otro, y en cómo se reconoce, se cuida y se explica lo que sucede.

Así, la experiencia del colaborador no puede desligarse del liderazgo. Porque en última instancia, liderar es generar condiciones para que la confianza siga siendo un motor que impulse la creación de valor. Un liderazgo consciente no solo gestiona tareas, sino que inspira seguridad, modela cultura y se convierte en garante del vínculo humano que sostiene a toda organización.

**¿Qué lleva a una persona a decir con convicción: “me gusta trabajar aquí”?**

Más allá del salario o los beneficios, la respuesta suele encontrarse en los aspectos más intangibles de la experiencia cotidiana del colaborador: la forma en que se siente escuchado y conectado con el propósito de su trabajo. Conoce más en: **El Informe: Intención de permanencia en los lugares de trabajo en Colombia, 2024.**

Por ello, revisar, ajustar y evolucionar el estilo de liderazgo se convierte en una acción transformadora. No solo impacta los resultados inmediatos: fortalece el Ambiente Laboral, el Compromiso, la Transacción y el propio ejercicio del Liderazgo.

A través de nuestros índices, identificamos los elementos críticos que definen la experiencia laboral: en el Ambiente Laboral, aspectos como la credibilidad, el respeto, la equidad, el compañerismo y el orgullo; en el Compromiso, la conexión afectiva que las personas establecen con su trabajo, su líder, los líderes y la organización en general; en la Transacción, la importancia de contar con compensaciones, beneficios y oportunidades de desarrollo que respondan a las expectativas del colaborador; y en el Liderazgo, prácticas relacionadas con el apoyo, la competencia, la comunicación, el empoderamiento, la transparencia, la participación y la visión.

Cuando el liderazgo impulsa cada uno de estos componentes de manera coherente se construye una organización capaz de sostener relaciones duraderas y sostenibles. Por ello, revisar, ajustar y evolucionar el estilo de liderazgo se convierte en una acción transformadora. Porque al final, el estilo con el que se lidera no solo impacta resultados, define el tipo de organización que se está construyendo.



## LIDERAZGO:

el camino hacia  
la creación de  
valor en las  
organizaciones



Great  
People  
Leader™

Para nadie es un secreto que a medida que evoluciona la humanidad, también lo hacen los retos y desafíos que deben enfrentar las organizaciones. En la actualidad es claro que la inteligencia artificial está marcando la agenda en el mercado laboral y está exigiendo transformaciones y adaptaciones. Sumado a esto, después del fenómeno que conocimos como “el gran despertar”, es cada vez más retador gestionar, de manera acertada, el talento humano en las compañías

Frente a esto, podríamos seguir mencionando diferentes asuntos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, entre estos valdría la pena hablar de diversidad, sostenibilidad, impacto social e innovación, pero el mensaje que salta a la vista es evidente: las organizaciones necesitan de una gestión más consciente que se conecte con propósitos que comprometan a los colaboradores más allá del logro de objetivos y metas de carácter económico.

El camino para que esto sea una realidad en el mundo del trabajo es inequívoco: el liderazgo. Pero no solamente como una figura de autoridad encargada de coordinar, delegar y cumplir metas. El rol del liderazgo debe ser visto de manera profunda.

Hoy los líderes deben inspirar, conectar y dar sentido al trabajo cotidiano de sus equipos. No deben destacar por sus habilidades técnicas o su experiencia, sino por su capacidad de guiar desde un “para qué” que conecte a los colaboradores con los valores organizacionales y con objetivos comunes.

¿Cómo conseguir esto?

¿Qué clase de líderes se necesitan?

¿Cuáles son las características  
que impulsan el liderazgo?

**Descubrámoslo.**



## Atributos clave del liderazgo

**Ser animado por una visión:** este es el único atributo de un líder que está fuera de discusión. Cualquier otro al lado de este podría ser considerado deseable pero no esencial. Liderar es trazar un camino y guiar en él. Más aún, es ir con esa decisión que es propia de quien camina hacia un objetivo concreto.

**Reconocer el valor de la Riqueza Humana:** un equipo reúne diversas formas de contribuir y perspectivas de sus integrantes, derivadas de sus múltiples características y preferencias. Esta es la Riqueza Humana del equipo. El líder es consciente que esta es la que hace posible llevar su contribución a un nivel superior y por esto se pone a su servicio para alentar y guiar su trabajo, su esfuerzo y su crecimiento. El líder existe no como resultado de una decisión administrativa sino cuando su equipo reconoce en él una capacidad de articular sus individualidades.

**Liderar con el ejemplo:** el valor de las palabras de un líder está determinado por su coherencia honrándolas en el día a día con sus actitudes, intenciones, acciones y decisiones. Es esta la única forma de ganar legitimidad, capacidad de influencia y de construir una comunicación eficiente. La coherencia hace posible confiar y la confianza permite concentrarse de forma eficaz en el proceso de creación de valor.

Esto va en línea con un hallazgo presentado en el estudio de Great Place to Work® Colombia “El Informe: El Ambiente Laboral en Colombia 2024”, el cuál afirma que la confianza de los colaboradores en el país se fortalece cuando ellos perciben que sus líderes:

Hacen lo que dicen

Incentivan, consideran y responden con interés a sus sugerencias e ideas

Procuran que los ascensos sean obtenidos por quienes más lo merecen

Esto hace evidente que las organizaciones necesitan líderes que desde su gestión hagan sentir a las personas que vale la pena seguirlos y que son una figura que representa claridad, confianza y justicia.

**Se necesita:** liderazgo con propósito.

## ¿Qué es el liderazgo con propósito?

Liderar con propósito significa tomar decisiones guiadas por un sentido trascendente. Se trata de tener claridad sobre el impacto que se quiere generar en las personas, en los equipos y en la sociedad. Es la diferencia entre liderar desde el deber y liderar desde la convicción.

Un líder con propósito no solo define el rumbo estratégico, moviliza a las personas a través del significado, generando confianza, compromiso y el sentido de “pertenecer al mismo barco”. Esto crea un escenario en el que las compañías no sólo crecen, sino también aportan valor a sus grupos de interés y comunidades en las que tienen influencia. De manera interna, esta creación de valor implica construir bienestar, fortalecer la marca empleadora y generar relaciones sólidas y sostenibles con todos los stakeholders. En este contexto, el liderazgo con propósito se convierte en un pilar estratégico del valor organizacional.

## Esta gestión llevada a buen término, se puede ver reflejada de distintas maneras:

Cuando los líderes inspiran desde un propósito, las personas se sienten parte de algo más grande que ellas mismas. Esto mejora la motivación, la fidelización del talento, la creatividad y la resolución de dificultades.

Los equipos guiados por el propósito trabajan con mayor alineación, foco y agilidad. Se reduce la rotación, mejora la eficiencia, aumenta la confianza y se impulsa la innovación.

Las organizaciones lideradas desde el propósito tienden a construir relaciones más auténticas y duraderas con sus clientes, aliados y comunidades. Esto mejora su posicionamiento y reputación.

El liderazgo con propósito facilita que las compañías asuman su responsabilidad frente a los desafíos colectivos, contribuyendo al desarrollo del entorno, al fortalecimiento del tejido social y la construcción de un mejor país para todos.

En pocas palabras, el liderazgo de la mano del propósito impulsa resultados sostenibles porque genera un ecosistema organizacional donde las personas genuinamente dan lo mejor de sí.

Así mismo, uno de los hallazgos más consistentes de las investigaciones de Great Place to Work® es que la confianza es el pilar sobre el que se construyen los grandes lugares para trabajar. El liderazgo es una de las mayores fuentes de esa confianza.

Cuando los colaboradores perciben de forma positiva la gestión de sus líderes y los reconocen como parte primordial del propósito organizacional, los resultados en aspectos fundamentales del negocio son mejores y se impulsa la creación de ventajas competitivas. Tanto así que en la presentación de El Informe: El Ambiente Laboral en Colombia 2024, se conoció que el 87% de la opinión de las personas sobre el Ambiente Laboral está directamente relacionada con la opinión que tienen de sus líderes.

El liderazgo potenciado con el propósito es un requisito estratégico para quienes buscan ser sostenibles, relevantes y rentables. Cuando un líder está permeado por el propósito y lo vive con coherencia, inspira a su equipo a hacer lo mismo. Si esto sucede, los colaboradores trabajan con sentido y la organización genera valor.

## ¿Es importante reconocer a estos líderes?

Los líderes son los principales responsables de la experiencia que tienen los colaboradores en el lugar de trabajo. Great Place to Work® en sus investigaciones sobre el Ambiente Laboral en Colombia, ha advertido que es en el ejercicio del liderazgo donde se hace la diferencia en este aspecto.

No solo eso, se ha encontrado que la productividad aumenta cuando las organizaciones invierten en el desarrollo de las competencias de sus líderes. De hecho, en una encuesta realizada por el Institute for Corporate Productivity, dió a conocer que el 76% de las empresas relacionan un buen liderazgo con el crecimiento de la productividad.

Por ello, es importante reconocer a quienes lo hacen posible. Distinguir a los líderes que obtienen grandes resultados a través de sus prácticas de liderazgo los motiva a continuar con la buena gestión e inspira a los demás a alcanzar resultados afines, lo cual tiene un efecto cascada muy positivo para la organización en la que trabajan, para las comunidades y el país.

Este es el propósito de Great People Leader®, reconocer a aquellos líderes que están aportando de manera significativa a la creación de valor.

Descubre todos los detalles de esta iniciativa y conoce a los líderes reconocidos en [www.greatpeopleleader.co](http://www.greatpeopleleader.co)

## LIDERAZGO Y FIDELIZACIÓN:

el desafío de las empresas que no personalizan sus beneficios



A menudo, colegas nos han comentado que las empresas en las que trabajan enfrentan un dilema: ¿cómo evitar que sus colaboradores se vayan de sus compañías? En la búsqueda de respuestas, muchas organizaciones se enfocan únicamente en el concepto de retención, sin darse cuenta de que la clave real para el éxito es la fidelización permanente de los colaboradores. No se trata solo de impedir que el talento se marche, sino de construir un vínculo sólido que motive a las personas a quedarse por convicción, no por necesidad.

## Liderazgo y fidelización: dos caras de la misma moneda

Un liderazgo efectivo no solo se mide por la capacidad de tomar decisiones estratégicas, sino también por la habilidad de generar compromiso y sentido de pertenencia. En este contexto, la fidelización del talento es un pilar clave: un equipo comprometido es el reflejo de un liderazgo que entiende y responde a las necesidades de su gente.

Sin embargo, muchas empresas aún ven la fidelización como un objetivo aislado, aplicando medidas genéricas que no logran fortalecer el vínculo con su talento. Según la **Encuesta de Beneficios Corporativos HRTrends 2025 en Colombia, el 68,33% de las empresas no adapta sus planes de beneficios a las necesidades individuales de sus colaboradores.** Este dato deja en evidencia un problema de liderazgo: las organizaciones no están escuchando ni respondiendo a las expectativas reales de sus equipos. Liderar es guiar e inspirar, pero también escuchar.

Si bien la retención busca evitar la salida de colaboradores valiosos mediante incentivos, la fidelización va más allá y se centra en cultivar una conexión genuina entre el colaborador y la organización. Un colaborador fidelizado no solo permanece en la empresa, sino que también se convierte en un embajador de la marca, aportando con su compromiso y motivación al crecimiento del negocio.

La confusión entre ambos conceptos puede llevar a las empresas a implementar estrategias de emergencia, enfocadas en evitar renuncias inmediatas en lugar de construir relaciones duraderas con los colaboradores. La clave no es simplemente retener, sino fidelizar, y para ello, un liderazgo empático es clave.



## Escuchar y adaptar: el liderazgo que fideliza

Para implementar estrategias efectivas de fidelización y retención, los líderes de Recursos Humanos deben comprender las necesidades y expectativas de sus equipos. En este sentido, las encuestas de satisfacción y clima laboral son herramientas clave, un termómetro preciso que permite recopilar datos sobre:

Condiciones laborales: evaluar si los colaboradores cuentan con un entorno adecuado para desempeñar sus funciones.

Cultura organizacional: medir el nivel de alineación entre los colaboradores y los valores de la empresa.

Compensación y beneficios: mide la satisfacción de los colaboradores y qué beneficios brinda el mercado.

Oportunidades de desarrollo: identificar si los colaboradores perciben crecimiento dentro de la organización.

A partir de estos resultados, los líderes pueden tomar decisiones informadas y diseñar estrategias personalizadas para fortalecer la relación con su talento humano.

### El diagnóstico de los líderes de HR en Colombia: resultados preliminares de la Encuesta HRTrends 2025

Este año, en Bonda estamos llevando a cabo por primera vez la **Encuesta de Beneficios Corporativos HRTrends 2025** en varios países de Latinoamérica, incluyendo **Colombia, México, Argentina, Chile, Perú y Uruguay**. Nuestro objetivo fue escuchar a los principales líderes de Recursos Humanos y transformar sus respuestas en un reporte que servirá como una herramienta clave para las empresas. Este informe permitirá identificar oportunidades de mejora, brechas entre lo que las organizaciones ofrecen y lo que realmente valoran sus colaboradores, y así tomar decisiones estratégicas en torno a sus políticas de beneficios.

A pesar de que el **73,33% de los encuestados considera que los beneficios deberían ser más personalizados, el 68,33% de las empresas no adapta sus planes a las necesidades individuales de su equipo**. Este hallazgo refuerza la idea de que la fidelización no puede lograrse con un enfoque genérico, sino que requiere un entendimiento profundo de las expectativas y prioridades del talento, partiendo de los líderes.

Además, el **80% de los encuestados cree que una mayor personalización de los beneficios aumentaría su motivación para continuar en la empresa**, lo que confirma que la retención de talento no depende únicamente del salario, sino de



una propuesta de valor integral que contemple bienestar, desarrollo y flexibilidad. Sin embargo, un **15% de las empresas ni siquiera ha preguntado a su gente si está conforme con los beneficios que recibe**, lo que indica una falta de diálogo y diagnóstico interno.

En términos de inversión, los datos reflejan incertidumbre: solo el **30% de las empresas considera muy probable o probable aumentar su inversión en beneficios en los próximos seis meses**, mientras que un **21% lo considera improbable o muy improbable**. Esto plantea un reto para los líderes de recursos humanos: en un contexto donde la competencia por el talento es cada vez más fuerte, es imprescindible repensar los beneficios como una estrategia clave de fidelización y no solo como un gasto operativo.

Por otro lado, la flexibilidad laboral sigue cobrando relevancia como factor de fidelización. Un **65,52% de las empresas permite que parte de su equipo trabaje de forma remota** desde otras partes del país o incluso desde el extranjero (**workation**), mostrando una apertura creciente hacia esquemas más dinámicos y basados en la confianza. Asimismo, el modelo híbrido se posiciona como el esquema más implementado, con un **53,33% de las empresas adoptándolo, en comparación con un 23,33% que mantiene esquemas 100% presenciales o remotos**.

Estos resultados dejan en evidencia que las estrategias de fidelización y retención no pueden basarse en suposiciones, sino en datos concretos obtenidos a través de encuestas periódicas. Un liderazgo efectivo implica escuchar, adaptarse y actuar en consecuencia.

En Colombia, donde la competencia por el talento es fuerte, las empresas que logren comprender la diferencia entre retención y fidelización tendrán una ventaja significativa. Un enfoque basado en el bienestar, el desarrollo y la comunicación abierta no solo minimizará la rotación, sino que convertirá a los colaboradores en los principales aliados del crecimiento empresarial. Es momento de que los líderes de recursos humanos adopten estrategias proactivas que generen un impacto real y sostenible en sus equipos.

**Liderar con  
datos,  
no con  
suposiciones**

En Bonda estamos convencidos de que vivimos una nueva era laboral. Las estructuras evolucionan, los enfoques y objetivos se transforman, y los procesos cambian. Pero, sobre todo, este contexto exige **liderazgos capaces de entender que la productividad de una organización está directamente ligada al bienestar de sus colaboradores**.

Acompañarlos en sus desafíos diarios y generar una sinergia positiva **no solo impulsa su compromiso, sino que también potencia los resultados del negocio**.



## **MÁS ALLÁ DE LA JERARQUÍA:**

La autenticidad y la complejidad  
mental redefinen el liderazgo

Nos encontramos en un momento crucial donde la autenticidad personal, la capacidad de navegar la incertidumbre y la riqueza de la diversidad de pensamiento se han convertido en pilares fundamentales para el éxito organizacional y social. Este artículo explorará cómo el liderazgo auténtico, el modelo de complejidad mental y las valiosas aportaciones sobre el liderazgo femenino por Angela Donaggio convergen para definir el perfil de los líderes que el mundo laboral necesita dentro de los próximos años.

## La Brújula Interna: Liderazgo Auténtico

En un mundo saturado de información y cambios vertiginosos, la confianza es un bien escaso. El liderazgo auténtico, popularizado por figuras como Bill George, emerge como la respuesta a esta necesidad. Este modelo no se trata de seguir un manual de reglas, sino de ser genuino, de liderar desde la propia esencia y los valores más profundos. Sus puntos cardinales son:

### Autoconciencia

Es la piedra angular. Un líder auténtico posee una comprensión profunda de sí mismo: sus fortalezas, debilidades, valores, creencias y las experiencias de vida que han forjado su identidad. Esta introspección constante permite entender cómo su historia personal moldea su visión y su forma de interactuar con el mundo. Al conocerse a sí mismos, los líderes pueden reconocer sus sesgos, gestionar sus emociones y comprender el impacto que generan en los demás.

### Transparencia relacional:

La autenticidad se manifiesta en la forma en que los líderes se relacionan. Un líder auténtico es abierto y honesto, se muestra tal cual es, sin fachadas ni artificios. Comparten información de manera transparente, lo que genera una credibilidad inquebrantable. Esta genuinidad se traduce en coherencia entre sus palabras y acciones, fomentando un ambiente donde la confianza florece y la comunicación fluye libremente. La disposición a mostrar una vulnerabilidad controlada humaniza al líder, facilitando una conexión más profunda con su equipo.

### Procesamiento equilibrado:

Los líderes auténticos abordan las decisiones con una mente abierta y objetiva. Antes de actuar, recopilan y analizan información de diversas fuentes, buscando activamente perspectivas opuestas y desafiando sus propias suposiciones. Practican la escucha activa, valoran el feedback —tanto positivo como constructivo— y son capaces de sopesar argumentos contradictorios para tomar decisiones informadas, sin caer en sesgos o prejuicios.

### Perspectiva moral internalizada:

El liderazgo auténtico se rige por una brújula moral interna inquebrantable. Las decisiones y comportamientos de estos líderes están anclados en un conjunto de valores éticos profundamente arraigados, que no se comprometen bajo presión ni por conveniencia personal. Actúan con coherencia y un sentido de propósito que trasciende el interés propio, buscando el bienestar colectivo y un impacto

positivo en la organización y la sociedad.

En definitiva, el liderazgo auténtico no es una técnica, sino un compromiso con la integridad personal. Construye confianza, inspira lealtad y fomenta un entorno de honestidad, respeto y colaboración que impulsa resultados sostenibles.

## Navegando el Laberinto: El Modelo de Liderazgo de Complejidad Mental

El entorno global actual ha sido descrito con acrónimos como VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad) y más recientemente BANI (Frágil, Ansioso, No Lineal, Incomprensible). En este escenario, el liderazgo de complejidad mental se erige como una habilidad indispensable. Este modelo se centra en la capacidad del líder para comprender y operar eficazmente en entornos que son inherentemente complejos y dinámicos, sin buscar simplificarlos

artificialmente. No se trata solo de ser inteligente, sino de cómo la mente del líder procesa y reacciona ante la complejidad.

Los pilares de este enfoque incluyen:

**Reconocimiento y Aceptación de la Complejidad:** A diferencia de la mentalidad que busca soluciones únicas y lineales, el líder de complejidad mental entiende que los sistemas complejos generan resultados impredecibles y que las interacciones entre sus componentes son intrincadas.

**Pensamiento Sistémico:** Ve la organización y sus desafíos como sistemas interconectados. Comprenden que un cambio en una parte puede tener efectos cascada en otras, a menudo de maneras no obvias.

**Manejo de la Ambigüedad y la Incertidumbre:** Se sienten cómodos operando con información incompleta, en constante evolución, y tomando decisiones bajo la sombra de la incertidumbre.

**Capacidad de Aprendizaje y Adaptación:** La disposición a cuestionar sus propias suposiciones, aprender de cada experiencia (éxitos y fracasos) y ajustar estrategias continuamente es vital. Son aprendices perpetuos.

**Perspectiva Múltiple:** Tienen la habilidad de ver un problema desde diferentes ángulos, considerando las diversas perspectivas de stakeholders, equipos y clientes.

**Fomento de la Auto-organización y la Emergencia:** En lugar de microgestionar o intentar controlar cada detalle, estos líderes crean los marcos y las condiciones para que los equipos se auto-organicen, experimenten y las soluciones emerjan de forma orgánica desde la base.

Un líder de complejidad mental es intrínsecamente curioso, abierto a ideas divergentes, resiliente ante la frustración, y posee la humildad para reconocer los límites de su propio conocimiento. Su rol es más el de un facilitador, un diseñador de entornos y un catalizador que empodera a sus equipos para que generen soluciones innovadoras. Dejan de lado el control excesivo para fomentar la autonomía y la resiliencia organizacional.

## **El Toque Femenino: Las Aportaciones de Angela Donaggio al Liderazgo**

En el debate sobre el futuro del liderazgo, la voz de Angela Donaggio resuena con particular claridad. Esta influyente investigadora y consultora ha sido una incansable defensora de la diversidad, especialmente en los más altos niveles de liderazgo. Sus estudios y discursos no solo abogan por la equidad, sino que presentan evidencia contundente de las fortalezas distintivas que las mujeres aportan al liderazgo.

Según Donaggio, los puntos fundamentales por los cuales las mujeres son buenas líderes incluyen:

**Mayor Enfoque en Criterios ESG:** Las investigaciones de Donaggio, a menudo en coautoría con Alexandre Di Miceli, sugieren una correlación positiva entre la presencia de mujeres en roles de liderazgo y un desempeño superior en métricas ESG. Esto se traduce en un compromiso más robusto con la Responsabilidad Social Empresarial, una mayor atención al "triple balance" (personas, planeta, ganancias) y la promoción de prácticas éticas y de integridad más rigurosas. Las mujeres tienden a ser menos tolerantes a la corrupción y a los conflictos de interés.

**Habilidades Cualitativas Cruciales en Crisis:** Durante eventos como la pandemia de COVID-19, Donaggio ha señalado cómo las líderes femeninas exhibieron virtudes esenciales: humildad para reconocer la complejidad, determinación para enfrentar desafíos y una profunda empatía para conectar con las preocupaciones de las personas, priorizando el bienestar de los empleados y la comunidad en sus decisiones.

**Mejora de la Comunicación y Colaboración:** Las mujeres suelen destacar por sus habilidades comunicativas, lo que facilita una interacción fluida, el diálogo y el consenso en los equipos. Su propensión a "darle una oportunidad al otro lado" fomenta la colaboración y la integración de diversas perspectivas.

**Pensamiento Estratégico y Análisis Profundo:** Se ha observado que las mujeres en posiciones de liderazgo son altamente estratégicas, profundizan en la esencia de los problemas y los someten a un análisis exhaustivo. Poseen una notable capacidad para la resolución de problemas y la identificación de oportunidades de negocio.

**Diligencia y Preparación Rigurosa:** Las mujeres en roles de liderazgo, como las juntas directivas, tienden a ser meticulosas, prudentes y a prepararse diligentemente para las reuniones, sirviendo de ejemplo y elevando el estándar de la participación.

• **Flexibilidad y Construcción de Relaciones Duraderas:** En la esfera externa, las líderes femeninas tienden a ser más flexibles y a construir relaciones comerciales efectivas y sostenibles a largo plazo.

• **Fomento de la Diversidad e Inclusión:** La presencia de mujeres en el liderazgo contribuye a la creación de culturas organizacionales más equitativas, diversas e inclusivas, donde se valora cada voz y se cultiva un sentido de pertenencia que libera el potencial creativo de todos.

## La Convergencia para el Futuro del Liderazgo

La sinergia entre el liderazgo auténtico, el modelo de complejidad mental y las fortalezas del liderazgo femenino, según las investigaciones de Angela Donaggio, dibuja un retrato compelling del líder necesario para el futuro.

Un líder es alguien que:

1. Se conoce profundamente (autenticidad), y esta coherencia interna le permite inspirar confianza.
2. Es capaz de comprender y operar en entornos impredecibles y caóticos (complejidad mental), sin buscar soluciones simplistas.
3. Aporta una perspectiva inclusiva, empática y con una fuerte ética (liderazgo femenino), que no solo mejora el rendimiento financiero, sino que también crea organizaciones más humanas y sostenibles.

En un mundo que clama por integridad, adaptabilidad y una visión holística, el liderazgo ya no es solo sobre lo que se hace, sino fundamentalmente sobre quién se es. La combinación de autenticidad, sofisticación cognitiva y la riqueza de la diversidad de género no son meros adjetivos, sino los pilares sobre los que se construirá el liderazgo eficaz y transformador de las próximas décadas.





Great  
People  
Leader™

Great  
Place  
To  
Work®

bonda

Michael Page