

**El liderazgo organizacional frente al uso de alcohol y drogas en el entorno laboral**

Corporación Universitaria Remington  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Especialización en Alta Gerencia

María Helena Villa Castillo  
Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo  
Opción de Trabajo de grado Seminario Liderazgo y Gestión de Equipos  
2026.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Pregunta orientadora de la búsqueda .....	4
Metodología de la búsqueda de la información .....	6
Sustentación teórica de la pregunta.....	7
Consumo de sustancias y seguridad laboral.....	7
Impacto organizacional y gestión del riesgo.....	8
Marco jurídico y no discriminación laboral.....	9
Liderazgo organizacional y responsabilidad gerencial .....	10
Referencias.....	15

## Resumen

Este ejercicio de investigación se orienta en profundizar acerca de los impactos negativos presentados en las organizaciones debido a los consumos de alcohol y sustancias psicoactivas dados por algunos de sus trabajadores. Esta problemática concierne en la necesidad de fortalecer los sistemas de seguridad social, minimizando o anticipando situaciones de riesgo, así como también siendo veedores del bienestar social tomando como punto de partida la gestión del talento humano y sus relaciones. No obstante, es posible considerar que el fenómeno de consumo es global y hay interés en identificar cuáles son sus incidencias en los liderazgos institucionales actuales.

Se crea una preocupación general también en el individuo mismo que socializa e interactúa con sus niveles de conocimiento y productividad, es decir, hay una implicación directa de algunas características importantes: reacciones acordes al momento, tiempos de respuesta, coordinación física y motriz, esto último podría influir en la generación de accidentes laborales (Organización Internacional de Trabajo, 1996 y Organización Mundial de la Salud, 2018). Es así, como este trabajo esboza el siguiente planteamiento: observar hasta qué punto los niveles de consumo pueden situarse dentro de lo sancionable o en muchos casos proceder hasta con la cancelación del contrato laboral sin que esto signifique para la empresa actuar por fuera de los marcos de ley nacional.

Ahora bien, para cumplir con los objetivos propuestos, se hará una revisión literaria que permita ampliar los análisis y descripciones, para ello, se tendrán como guías los parámetros ofrecidos por la Organización Mundial de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo y el Ministerio de Trabajo con sus respectivos marcos normativos, pues estos servirán para ahondar en cuestiones jurisprudenciales ligadas a la explicación de derechos y deberes del trabajador en Colombia (Corte Constitucional de Colombia, 2016).

En este orden, los hallazgos muestran que, en efecto, hay una incidencia directa del consumo de sustancias psicoactivas en la generación de riesgos y problemáticas que circundan el sistema operativo (OMS, 2018). Entonces, es por este motivo, que el artículo de investigación presente se justifica, ya que puede servir para construir nuevas indagaciones que deliberen sobre la problemática y los principios de gestión moderna (Drucker, 2004).

Por último, es posible considerar que el aporte significativo se centra en reflexionar alrededor de los contextos organizacionales y sus procedimientos, así como también la relación humana que se teje con el trabajador, asumiendo el valor de la cultura organizacional y por supuesto, la responsabilidad grupal que se expresa a partir de las políticas institucionales (Drucker, 2004).

*Palabras clave:* Riego laboral, trabajador, empresa, riesgo y productividad, liderazgo, consumo, sociedad., afectación.

### **Pregunta orientadora de la búsqueda**

¿Cómo puede el liderazgo institucional concebido a partir de los modelos organizacionales gestionar de manera directa situaciones de consumo y alcohol dentro de su mismo sistema de funciones, ofreciendo al tiempo la eficiencia operativa, seguridad y garantía de derechos del trabajador sin incurrir en prácticas que se sirvan como discriminatorias?

A partir de la anterior pregunta, puede indicarse que hay preocupaciones o inquietudes en el contexto empresarial por la incidencia que presentan los consumos de alcohol y sustancias psicoactivas que afectan de manera directa la estabilidad de los climas organizacionales, además, de identificar una problemática creciente que involucra el bienestar del mismo trabajador. La Organización Internacional del Trabajo (1996) señala que existen evidencias sobre la afectación de la conducta, las relaciones interpersonales, la capacidad de producción, la toma oportuna de

decisiones, sobre aquellas personas que están inmersas en dichas problemáticas de consumo, además, con elevadas probabilidades de generar accidentes de riesgos laborales, por lo tanto, se expresa la necesidad de mitigar el fenómeno por medio de campañas de socialización, acompañamiento psicológico y escucha profesional. No obstante, también puede notarse que la mayoría de las respuestas o enfoques están orientados solo hacia sanciones o despidos, lo cual, en ocasiones, pueden promover acciones que se sitúan por fuera de los marcos de ley, afectando también su seguridad institucional.

Es aquí cuando se recomienda actuar con cuidado para evitar la vulneración de derechos y garantías, pues, según la Organización Mundial de la Salud (2018) el consumo puede obedecer únicamente a riesgos operativos que solo ameritan un acompañamiento profesional que ayude en la prevención de las crisis. En concordancia con lo anterior, se crea una siguiente coyuntura: Consolidar la institucionalidad partiendo de su conocimiento jurídico y normativo, pero al mismo tiempo, velar por las condiciones del trabajador sin estigmatizar o transgredir su dignidad, Drucker (2004) denomina a esto como un equilibrio fundamental entre las partes capaz de ponderar la responsabilidad en liderazgo empresarial.

El estudio se apoyó en la revisión documental de normativa y literatura institucional, particularmente en los lineamientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2015). A partir de ello, se analiza cómo esta problemática se manifiesta en un contexto organizacional real y cuáles son sus implicaciones para la gestión del talento humano.

### **Metodología de la búsqueda de la información**

El presente informe se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo-analítico, orientado a comprender las implicaciones organizacionales, legales y humanas del consumo de alcohol y sustancias psicoactivas en el entorno laboral. Este tipo de enfoque permite analizar fenómenos sociales complejos dentro de su contexto real, particularmente cuando se pretende interpretar comportamientos organizacionales, procesos de liderazgo y toma de decisiones gerenciales (Hernández Sampieri et al., 2014).

Inicialmente, se realizó una revisión documental de fuentes con el fin de establecer el marco conceptual, normativo y preventivo del problema. La búsqueda de información se efectuó mediante el análisis de documentos institucionales, normativa laboral colombiana y literatura producida por organismos internacionales especializados en salud ocupacional y del trabajo.

Se consultaron principalmente informes técnicos y guías de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), debido a que estas entidades desarrollan lineamientos internacionales sobre salud laboral, seguridad ocupacional y prevención del consumo de alcohol y drogas en el trabajo (OIT, 1996; OMS, 2018). Estos documentos fueron seleccionados por su validez institucional, aplicabilidad organizacional y reconocimiento académico internacional.

Adicionalmente, se revisó la normativa colombiana vigente relacionada con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), particularmente el Decreto 1072 de 2015 del Ministerio del Trabajo, el cual establece la obligación del empleador de identificar, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la integridad física y mental de los trabajadores (Ministerio del Trabajo, 2015).

De manera semejante, se analizaron pronunciamientos jurisprudenciales de la Corte Constitucional de Colombia, especialmente la Sentencia C-636 de 2016, la cual establece criterios sobre el tratamiento laboral del consumo de sustancias psicoactivas, indicando que las medidas disciplinarias deben cumplir los principios de proporcionalidad, razonabilidad y respeto por la dignidad humana (Corte Constitucional de Colombia, 2016).

Planteada así la cuestión, el marco conceptual del liderazgo organizacional se apoyó en los planteamientos de gestión centrada en las personas y responsabilidad gerencial propuestos por Drucker (2004), los cuales resultan pertinentes para comprender el papel del líder en la gestión de problemáticas organizacionales complejas.

A partir de este análisis, se identificaron patrones relacionados con la seguridad laboral, el ausentismo, la gestión del talento humano y el rol del liderazgo organizacional frente al consumo de sustancias psicoactivas, lo que permitió interpretar la problemática desde una perspectiva integral que articula seguridad, productividad y bienestar humano

### **Sustentación teórica de la pregunta**

El consumo de alcohol y sustancias psicoactivas en el entorno laboral debe abordarse como un fenómeno multidimensional que involucra factores de salud pública, seguridad ocupacional, responsabilidad jurídica y gestión organizacional. No se trata únicamente de un comportamiento individual del trabajador, sino de una situación que impacta directamente la seguridad colectiva, la productividad empresarial y la sostenibilidad organizacional.

#### **Consumo de sustancias y seguridad laboral**

Para la Organización Mundial de la Salud (2018) la seguridad y protección de los trabajadores se circunscribe como una política de primer orden institucional en el contexto empresarial. Se entienden como modelos institucionales cuando sus integrantes se arrojan bajo

ciertos principios de identidad y cooperación estratégica. Es por este motivo, que el consumo de alcohol y sustancias psicoactivas impactan la salud física y emocional de sus mismos consumidores, afectando cualquier tipo de rendimiento: concentración, habilidades comunicativas, agilidad para la toma de decisiones, concentración, lentitud para responder. Frente a esto, se cierne la preocupación de que existan errores en la manipulación de herramientas en el contexto laboral, llevando, probablemente, a riesgos laborales o accidentes.

Por consiguiente, la Organización Internacional del Trabajo (1996) exhorta, a través de sus informes, para que el consumo de sustancias psicoactivas active las alertas de organismos con capacidad de actuar frente a la problemática, siempre y cuando se sitúe dentro de los marcos normativos. Sus informes se centran en la necesidad de construir soluciones, sobre todo, en sectores que posiblemente sean propensos al fenómeno: trabajos en alturas, control de herramientas que impliquen riesgo, transporte, industria pesada. Hay otras variables de análisis dentro de las observaciones, por ejemplo, se cree que parte del ausentismo laboral no consentido ni autorizado se asocia directa o indirectamente con problemas de consumo de alcohol, por lo cual, también hay impacto negativo para las empresas tanto en su forma de operar como de capital (OMS, 2018).

### **Impacto organizacional y gestión del riesgo**

La armonía en el clima organizacional define formas propias de interacción, construye comunicación asertiva, aboga por el entendimiento entre las partes. Sin embargo, participar del trabajo mediante los efectos de sustancias psicoactivas conduce a un posible rompimiento de esta armonía, esto quiere decir, que se reduce la calidad de los procesos, el rendimiento baja considerablemente. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo (2015) para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo cada acción o movimiento al interior de la organización presenta incidencia negativa o positiva en cuanto al cumplimiento de objetivos, es por ello, que su política

también debe orientarse hacia la identificación de los factores de riesgo, esto con la idea de anticiparse a posibles dificultades. Finalmente, según el mismo Ministerio de Trabajo (2015) tanto el alcohol como sustancias psicoactivas son un riesgo para la integridad ocupacional.

Siguiendo este orden de ideas, un líder no solo parte de su observación como elemento clave en la organización, también se apoya en otros con el mismo propósito de visibilizar problemáticas comunes que amenacen la estabilidad del clima organizacional. Pero no solo es un observador, también, a través de sus estrategias acompaña, escucha y atiende los mecanismos de participación provenientes de su propia gente, ya que está interesado en prevenir y al mismo tiempo en proyectar. Sharma (2010) explica que el líder organizacional incide en las decisiones de terceros, comparte sus expectativas y escucha con atención otros puntos de vista, gestiona y promueve el ejemplo.

Los efectos organizacionales incluyen aumento del ausentismo, rotación de personal, los conflictos laborales, retrasos en la operación y sobrecostos asociados a incapacidades e indemnizaciones (OMS, 2018). Por tanto, la problemática tiene implicaciones financieras que trascienden el ámbito del bienestar institucional.

### **Marco jurídico y no discriminación laboral**

El tratamiento laboral del consumo de sustancias presenta, además, implicaciones legales. En Colombia, la Corte Constitucional ha señalado que la dependencia al alcohol o a sustancias psicoactivas puede ser considerada una condición de salud, lo que implica que las medidas disciplinarias deben respetar el debido proceso y la dignidad humana (Corte Constitucional de Colombia, 2016).

La Sentencia C-636 de 2016 establece que no toda situación de consumo constituye causal automática de despido. Solo puede ser sancionable cuando afecta directamente el

desempeño laboral, la seguridad o el cumplimiento de las funciones asignadas. De lo contrario, podrían configurarse en prácticas discriminatorias (Corte Constitucional de Colombia, 2016).

Esto genera un desafío para las organizaciones: proteger la seguridad operacional sin vulnerar derechos fundamentales. La actuación empresarial debe basarse en criterios objetivos, políticas internas claras y medidas proporcionales.

### **Liderazgo organizacional y responsabilidad gerencial**

Frente a este escenario, el papel del liderazgo organizacional resulta determinante. El liderazgo moderno no se limita al control disciplinario, sino que implica la gestión integral de las personas dentro de la organización. Drucker (2004) sostiene que las organizaciones sostenibles son aquellas que comprenden que las personas constituyen el principal activo productivo, por lo que la gestión debe equilibrar eficiencia y bienestar.

Desde esta perspectiva, el consumo de sustancias no debe abordarse únicamente mediante sanciones, sino mediante estrategias preventivas, programas de apoyo psicosocial y políticas claras de intervención. La Organización Internacional del Trabajo recomienda implementar programas de prevención, capacitación y acompañamiento profesional como mecanismos eficaces para reducir riesgos laborales asociados al consumo (OIT, 1996).

En este sentido y parafraseando a Sharma (2010), el buen liderazgo se define más que por sus buenos resultados por la capacidad de asumir la responsabilidad, como un valor fundamental en la vida y las actuaciones de los seres humanos y las empresas. Desde esta perspectiva, la responsabilidad gerencial se manifiesta en el cumplimiento de pequeñas responsabilidades que, aunque puedan parecer simples, contribuyen de manera significativa a la construcción de entornos laborales más seguros e idóneos. Es así como la promoción de distintos programas de prevención y sensibilización permiten mitigar y prevenir los riesgos laborales relacionados con el consumo de sustancias en el lugar de trabajo.

Aunado a lo anterior, se hace relevante mencionar lo planteado por Goleman (2013) respecto al liderazgo, para este autor el líder debe reconocer, comprender y gestionar, en primera instancia las emociones propias y ajenas que influyen en la toma de decisiones, así como la resolución de conflictos dentro de su empresa. De acuerdo con este enfoque, la responsabilidad gerencial frente a situaciones como el consumo debe valorarse por partida doble. En primer lugar, el liderazgo debe abordar la situación con sensibilidad y criterio y de esta manera evitar respuestas impulsivas o punitivas, velar por la integridad física y emocional de los trabajadores, ya que en ocasiones las afectaciones derivadas del consumo de sustancias en espacios y horarios laborales no solo se dan al trabajador que las consume, sino también a terceros dentro de la organización.

En segundo lugar, corresponde al líder de la organización promover estrategias preventivas, como campañas de sensibilización del consumo de sustancias programas de acompañamiento institucional que permitan abordar la problemática sin caer en la discriminación. De esta manera, se privilegian un ambiente laboral basado en el respeto, prevención y bienestar laboral de los trabajadores, al tiempo que se brindan herramientas psicosociales que contribuyen al fortalecimiento de temas como la salud ocupacional.

En este sentido, es el líder quien desempeñe un papel fundamental en la gestión de las problemáticas que afectan la seguridad y la productividad de sus trabajadores. En este orden de ideas, se entiende que la gestión efectiva del talento humano debe trascender los mecanismos de sanción o control para asumir una función preventiva y formativa. Precisamente en este punto se evidencia el dialogo entre estos autores. Para Sharma (2010) el verdadero líder no es quien ocupa únicamente una posición jerárquica sino quien influye de manera positiva en sus trabajadores. De manera complementaria Hunter (1999) sostiene que es imperante que el líder conozca las

necesidades de sus colaboradores y adopte una actitud de otredad, empatía y responsabilidad frente a las situaciones de vulnerabilidad o dificultad que pueden atravesar sus trabajadores.

De acuerdo con lo anterior, la participación del líder de la organización en la gestión de este tipo de problemáticas fortalece la cultura organizacional. Similarmente, cuando los líderes promueven el bienestar colectivo, esto resulta en la generación de entornos laborales seguros y saludables. Del mismo modo, la implementación de programas que favorezcan la sensibilización en distintos aspectos puede traducirse en la disminución significativa de los riesgos laborales relacionados al consumo de sustancias en laborales, favoreciendo tanto la productividad organizacional como la calidad de vida de los trabajadores.

Se entiende, pues, que, la implementación de estrategias desde el liderazgo organizacional y la responsabilidad gerencial constituyen elementos clave para abordar estas problemáticas en entornos laborales. A saber: más allá de las medidas disciplinaria, se necesitan líderes que tengan la capacidad de manejar las distintas problemáticas desde una perspectiva ética, preventiva y humana, que prioricen entornos laborales equilibrados respecto a la seguridad operativa, la productividad de las empresas y el bienestar de los colaboradores y de las personas en general.

Planteada así la cuestión, el liderazgo organizacional debe, por tanto, encontrar un equilibrio entre autoridad y acompañamiento: evitar la permisividad que compromete la seguridad, pero también la estigmatización que vulnera la dignidad humana. Esta aproximación permite gestionar la problemática desde la responsabilidad social empresarial y fortalecer la cultura organizacional.

## Conclusiones

Este trabajo de investigación presenta varias conclusiones que son afines a los planteamientos iniciales aquí descritos, muestra de ello, es esta primera inferencia: se demuestra que las empresas u organizaciones sufren impactos negativos cuando sus integrantes consumen alcohol o sustancias psicoactivas que alteran, de alguna manera, su rendimiento y las relaciones interpersonales. Esto quiere decir, que dicha situación provocaría crisis o riesgos estimados en la calidad organizacional y su forma de control para la productividad. En este orden, consumir alcohol, no solo significa la afectación de un estado emocional del individuo, sino que también influye en sus acciones o decisiones grupales, ya que el sistema, por lo general, exige o busca garantizar un rendimiento grupal adecuado que caracterice a la empresa.

Ahora bien, este mismo ejercicio deduce algo aún más grave: la probabilidad de ocasionar accidentes por malos procedimientos en zonas operativas, no solo está la responsabilidad de un operario para consigo mismo, también para con sus compañeros que pueden encontrarse inmersos en hechos de dificultad o riesgo. Es por este motivo que las instituciones han decidido ir más allá de lo técnico, no están conformes en encontrar correspondencia con actividades de sanción o ajustes disciplinarios, sino que se enfocan en determinar el consumo de alcohol y drogas como un problema evidenciado ante la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. De esta manera, han abierto las posibilidades de estudio con el ánimo de brindar asesoría, escucha y revisión psicológica y por supuesto, activación de protocolos de seguridad.

Con base en lo anterior, puede concluirse, desde el ámbito jurídico, que sancionar con cancelación de contrato al trabajador no siempre gira dentro del marco normativo, las empresas deben asimilar, proyectar y verificar estas situaciones apegadas a la Ley con el fin de no incurrir en actos que se sirven también por fuera de la institucionalidad, deben orientarse según el

procedimiento y evaluar las determinaciones a que da lugar el mismo sistema procedente. Es así, como se observa la pertinencia de ubicar al ser humano como punto de partida de la responsabilidad colectiva, el trabajador que incide en problemas de drogadicción o alcohol es un ser humano necesitado de asistencia, acompañamiento; necesitado de una comunicación directa, persuasiva y amigable que contribuya al inicio de una recuperación gradual. Esto también se ubica dentro de lo preventivo, pues las organizaciones tienen como deber conocer, aplicar y anticipar sus posibilidades ante las crisis venideras que impliquen riesgos laborales. Por último, se comprende que dicho acompañamiento obedece más a una estructura política, a un propósito común que es ver en el trabajador un ser humano con dignidad.

## Referencias

Corte Constitucional de Colombia. (2016). *Sentencia C-636 de 2016*.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2016/C-636-16.htm>

Drucker, P. F. (2004). *La práctica de la administración*. Harper Collins.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Guía para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en entidades públicas*.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.S. A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Hunter, J. C. (1999). *La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Ediciones Urano.

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo)*.

<https://www.mintrabajo.gov.co>

Organización Internacional del Trabajo. (1996). *Tratamiento de cuestiones relacionadas con el alcohol y las drogas en el lugar de trabajo*. OIT.

Organización Mundial de la Salud. (2018). *Global status report on alcohol and health 2018*.

World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241565639>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2023). *Informe mundial sobre las drogas 2023*. UNODC. <https://www.unodc.org>

<https://www.funcionpublica.gov.co>

Sharma, R. S. (2010). *The greatness guide*. Random House Mondadori.