



POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS



**Documento
Técnico**

Programa para el fortalecimiento del
Liderazgo Consciente

**Positivamente
más**



Positiva Prevención





Modelo de Abordaje Psicosocial POSITIVAMENTE MÁS

Documento Técnico
Programa para el fortalecimiento del Liderazgo Consciente
José Luis Correa López
Presidente

Carlos Iván Heredia Ferreira
Vicepresidente de Promoción y Prevención

Dirección Técnica
Luana Betsy Polo Cortés
Ps. Profesional Especializada
Gerencia de Investigación y Control del Riesgo

Colaboración Técnica
Equipo Experto
PRESTASALUD COLOMBIA SAS

Corrector de estilo
PRESTASALUD COLOMBIA SAS

Revisión Diseño y Diagramación
Elvia Yolima Guzmán
Andrés Gallón Restrepo

Diseño Portada y Diagramación
PRESTASALUD COLOMBIA SAS

Derechos Reservados Positiva noviembre 2023

Para citar esta publicación: (2023). “Documento Técnico-Programa para el fortalecimiento del Liderazgo Consciente”. Positiva Compañía de Seguros S.A. “https://psicobox.positiva.gov.co/instruccional-programa-para-el-fortalecimiento-del-liderazgo_priv”

Todos los derechos reservados de Positiva Compañía de Seguros S.A.
Se prohíbe la reproducción o copia total o parcial de este material sin expresa autorización.
Se prohíbe la venta de este material ya que es un documento técnico educativo realizado para las empresas afiliadas a Positiva Compañía de Seguros / ARL.

CONTENIDO

Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	12
Componente Organizacional Programa Para el Fortalecimiento del Liderazgo consciente	12
Componente Humano Programa Para el Fortalecimiento del Liderazgo consciente (Liderando-Ando)	13
Palabras Claves	13
Marco Legal	16
Alcance	22
Evaluación Del Desempeño Psicosocial Empresarial	22
Resultado de la Evaluación de la Madurez en la Gestión Organizacional en Riesgo Psicosocial	23
Programas	24
Programa Liderazgo Consciente	25
Metodología Para el Desarrollo del Programa Fortalecimiento del Liderazgo Consciente	26

Fase 1: Población Programa Fortalecimiento del Liderazgo Consciente	27
Fase 2: Prediagnóstico	29
Fase 3: Generación de hipótesis de negocio	31
Fase 4. Evaluación Inicial	36
Fase 5: Caracterización de la Población	36
Fase 6. Definición de acciones de intervención	38
Fortalecimiento de Competencias Organizacionales	38
Cómites de Gestión Estratégica	38
Modelo de Liderazgo Consciente: Nivel Elite	43
Escuela de Líderes	44
Semillero de Líderes-Sembrando Valor	46
Armonización	46
Semillero de líderes: Programa de Formación y Entrenamiento	46
Inducción, reinducción-semillero de lideres	47
Estrategia: empresa consciente	48
¿Qué es una empresa consciente	49
Las Tres dimensiones de la Empresa Consciente	50
Criterios de la Empresa Consciente	50
La cultura consciente	50

Elementos Para la Transición Hacia una Empresa Consciente	51	Apéndice C. Metodología Escuela De Lideres	68
Fortalecimiento de Competencias Humanas	52	Microciclo I. Formando Valor	71
Proyecto Educativo Empresarial Para el Liderazgo	53	Microciclo De Gestión II Conscientemente Asertivos	71
Consciente	53	Microciclo De Gestión III. Consciencia Emocional	75
Temáticas para líderes		Apéndice D. Ficha técnica	89
Temáticas para trabajadores	54	Referencias bibliográficas	104
Microciclos de gestión	55		107
Formación Escuela de Liderazgo Consciente Nivel Elite:	56		
Liderando-Ando	57		
Microciclo de Gestión I: Formando Valor			
Microciclo De Gestión II: Conscientemente Asertivos	58		
Temáticas:	59		
Microciclo De Gestión III: Consciencia Emocional			
Fase 7. Evaluación posterior e Indicadores de Medida	59		
Fase 8. Entrega de Resultados y Retroalimentación	60		
Corporativa	62		
Fase 9. Inicio de Nuevo Ciclo con Nuevos Trabajadores			
Apéndices	64		
Apéndice A. Modelo De Liderazgo	66		
Apéndice B. Propuesta de Modelo de Liderazgo Consciente	66		





De manera permanente las empresas se enfrentan a grandes retos que son consecuencia de movimientos sociales, económicos, políticos y tecnológicos; que demandan la capacidad evolutiva, transformadora y adaptativa de las organizaciones. En el marco de un mercado laboral con exigencias excluyentes y específicas y, en relación con las metas organizacionales de crecimiento y fortalecimiento productivo y/o económico, se hace imperante fortalecer estructuras y procesos de gestión a nivel interno para proporcionar una proyección enfocada en las demandas del siglo XXI.

Para ello, a nivel organizacional es prioritario definir recursos para establecer acciones estratégicas que permitan fortalecer el talento humano de acuerdo a la realidad de un mercado. Dentro de las herramientas y recursos que requieren de mayor priorización para la garantía de resultados y metas empresa-

riales, se hace indispensable contar con un equipo con características de liderazgo que sean coherentes con las competencias organizacionales.

Hablar de liderazgo en las organizaciones es una de las acciones de direccionamiento estratégico de mayor asertividad. Pues es la manera como se logra un enfoque prospectivo orientado hacia los resultados. Un liderazgo que se configure contemplando la gestión, la integralidad, el buen trato, la gestión inspiradora y la asertividad en la comunicación y, sobre todo, la capacidad de co-creación, con un enfoque integrador y de complementariedad.

Orientar acciones hacia la construcción, desarrollo y formación de líderes dentro de una organización, permite amplificar la capacidad de gestión y proyectar la cobertura. Esto se traduce en resultados. Bajo un modelo de liderazgo transformacional e inspirador; denominado nivel elite; se busca preparar liderazgos para sumir retos, gestionar conflictos y con capacidad resolutive.

Sin lugar a dudas, el liderazgo es una de las herramientas más potentes que se encuentra a disposición de las organizaciones, porque tiene un enfoque transversal, con un campo de actuación bastante extenso.

Dentro de los grandes beneficios existentes de focalizar acciones para el desarrollo del liderazgo, como una competencia desde la integralidad, están: la adecuada gestión organizacional, la optimización de recursos y, por ende, el aumento en los porcentajes de utilidad.

Además, son logros relevantes desde la complementariedad entre productividad y calidad, el establecimiento de vínculos personales

y laborales desde la asertividad, el trabajo conjunto, la disminución de factores de riesgo bajo y la instauración de un modelo de liderazgo consciente. Es decir, que el liderazgo contemple riesgos y factores asociados, garantizando siempre el mejor camino hacia el logro, bajo la consideración de la dignidad humana, el autocuidado y el crecimiento individual.

En pocas palabras la gestión de un liderazgo consciente, inspirador a nivel organizacional permite impactar en todos los niveles de la empresa, y es fundamental para la gestión de los riesgos a nivel psicosocial.



Brindar a los representantes empresariales, coordinadores del SG-SST y/o directores de Talento Humano o quienes hagan sus funciones, herramientas para la gestión del Programa de fortalecimiento del liderazgo consciente, orientando acciones realizables en su empresa a corto y mediano plazo, desde nuestro modelo de abordaje en salud psicosocial.

La implementación de este programa busca generar capacidades técnicas en sus equipos de trabajo, asegurar procesos de transformación hacia una cultura organizacional MÁS empoderada, MÁS creativa, MÁS productiva y en general MÁS humana, con la madurez y desempeño que hoy exige el mundo laboral.

**¡BIENVENIDOS a
POSITIVAMENTE MÁS!**

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se definen a partir del componente organizacional y el componente humano. A continuación, se exponen los objetivos propuestos para cada componente.

Componente Organizacional Programa Para el Fortalecimiento del Liderazgo Consciente

- Definir la Hipótesis del Negocio suscrita dentro del documento técnico y esta guía del Programa para materializar las acciones organizacionales a implementar a partir del ejercicio reflexivo propuesto.
- Disponer la herramienta PsicoBox para identificar el Nivel de desempeño Psicosocial Organizacional de la empresa con el fin de priorizar las acciones a desarrollar en el plan de trabajo y proyectar, de manera escalonada, logros realizables hacia una cultura organizacional más empoderada y humana.
- Definir en reuniones ejecutivas de trabajo, objetivos corporativos que orienten acciones materializables en torno al fortalecimiento de liderazgos conscientes, a través de la toma de decisiones basadas en las necesidades empresariales.
- Plasmar en acuerdos de voluntades los logros deseados a través de compromisos que aseguren el avance corporativo en una línea de tiempo definida que dé cuenta de los cambios a implementar.

- Monitorear los avances y oportunidades de mejora a través de la definición de indicadores de gestión hacia la transformación de la cultura organizacional proyectada.
- Movilizar los compromisos definidos desde la alta dirección a través de campañas y canales de comunicación efectivas.

Componente Humano Programa Para el Fortalecimiento del Liderazgo consciente

- Definir las poblaciones para participar en la implementación para fortalecer las competencias humanas en el marco del programa para el fortalecimiento del liderazgo consciente.
- Gestionar los canales de comunicación y agendamiento sesiones para la intervención de las poblaciones, así como definir los aspectos operativos de las jornadas.
- Facilitar los tiempos de implementación que requiere el programa para la generación de competencias en los colectivos poblacionales.

Palabras Claves

Autoconocimiento: El liderazgo consciente comienza con la comprensión profunda de uno mismo. Los líderes conscientes buscan entender sus fortalezas, debilidades, valores, creencias y patrones de comportamiento.

Adaptabilidad: Capacidad para ajustarse a nuevas situaciones, aceptar cambios y ser flexible en entornos cambiantes.

Atención plena (mindfulness): Capacidad para estar presente en el momento actual, consciente de los pensamientos, emociones y acciones sin juzgar. La atención plena permite a los líderes responder en lugar de reaccionar, lo que facilita la toma de decisiones más informadas y consideradas.

Creatividad: La capacidad para generar ideas nuevas, resolver problemas de manera innovadora, pensar de manera original y encontrar soluciones fuera de lo convencional.

Conexión interior: El liderazgo consciente se fundamenta en la autoconciencia y la autenticidad. Los líderes conscientes están conectados con sus propias emociones, motivaciones y valores, lo que les permite tomar decisiones alineadas con su ser más íntimo.

Conexión con otros: Capacidad para generar una conexión empática y compasiva con los demás. Los líderes conscientes se esfuerzan por comprender las perspectivas y necesidades de quienes los rodean, fomentando relaciones más auténticas y significativas.

Comunicación: Capacidad para transmitir ideas, información o sentimientos de manera clara, efectiva y comprensible tanto de forma verbal como escrita. Incluye escuchar activamente y ser capaz de expresarse con claridad.

Desarrollo personal y colectivo: Los líderes conscientes se comprometen con el crecimiento continuo, tanto propio como de sus equipos; fomentando un entorno que propicie el aprendizaje, la mejora y el desarrollo integral.

Desarrollo continuo: Los líderes conscientes se comprometen con un crecimiento personal y profesional continuo, buscando mejorar constantemente su liderazgo y su impacto en los demás y en el entorno.

Gestión del tiempo: Habilidad para administrar eficientemente el tiempo, priorizar tareas y cumplir con plazos establecidos de manera efectiva.

Empatía: Capacidad para comprender y compartir los sentimientos y perspectivas de los demás, así como para reconocer y expresar sus emociones y necesidades.

Integridad: Coherencia y consistencia entre aquello que se dice y aquello que se hace. Los líderes conscientes actúan de manera coherente con sus valores y principios, manteniendo la confianza y el respeto de sus equipos.

Inteligencia emocional: Capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como las emociones de los demás, para gestionar de manera armónica interacciones sociales y profesionales.

Liderazgo: Capacidad de influir en otros para lograr objetivos comunes, inspirar, motivar y guiar a individuos o equipos hacia el éxito.

Liderazgo consciente: Proceso a través del cual, una persona con objetivo determinado que debe lograrse en conjunto con otras personas, motiva e inspira para la concreción del mismo con eficacia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño colectivo. La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto nivel de desempeño. Por tanto, su efectividad queda demostrada por el desempeño de su equipo.

Pensamiento crítico: Habilidad para analizar información, evaluar situaciones, tomar decisiones informadas y resolver problemas de manera reflexiva y racional.

Responsabilidad: Los líderes conscientes asumen la responsabilidad de sus acciones y decisiones. Reconocen el impacto que tienen en sus equipos y en el entorno, y se comprometen a actuar de manera ética y responsable.

Responsabilidad ética: Capacidad para asumir con responsabilidad las consecuencias de las acciones propias y de la organización, basándose en principios éticos sólidos y valores morales.

Resolución de problemas: Habilidad para identificar, analizar y resolver problemas de manera efectiva, utilizando métodos lógicos y creativos.

Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar con otros de manera efectiva, contribuir con ideas, resolver conflictos y trabajar hacia metas comunes dentro de un grupo.

Visión compartida: Capacidad para alinear a un equipo en torno a una visión común, comunicando claramente los objetivos y valores de la organización para inspirar y motivar a los demás.

Marco Legal

El marco legal de riesgo psicosocial permite fortalecer el liderazgo e incidir directamente en el bienestar de los empleados y en la efectividad de los líderes, por las razones que mencionamos a continuación:

- Ayuda a identificar y evaluar factores en el entorno laboral que pueden afectar la salud mental de los empleados, como altas cargas de trabajo, conflictos interpersonales, falta de apoyo, entre otros. Con el fin de proteger la salud mental de los empleados.

- Al reconocer y abordar los factores de riesgo, se contribuye a prevenir problemas de salud mental como estrés, ansiedad o depresión entre los empleados, mejorando el bienestar general de los trabajadores.

- El marco legal de riesgo psicosocial establece responsabilidades claras para los líderes y gerentes, exigiendo que tomen medidas para prevenir y controlar los riesgos psicosociales en sus equipos de trabajo.

- Los líderes deben desarrollar estrategias y acciones para gestionar los riesgos psicosociales en sus áreas, fomentando un liderazgo proactivo y orientado a la prevención de problemas de salud mental.

- La gestión de riesgos psicosociales con liderazgos empoderados fortalece un ambiente laboral más saludable, lo que impacta positivamente en la moral de los empleados, la productividad y el desempeño general en tanto que mejora el clima laboral.

- Abordar los riesgos psicosociales puede ayudar a reducir el ausentismo laboral y la rotación de empleados, lo que contribuye a una mayor estabilidad en la empresa.

- El desarrollo de estrategias de liderazgo permite capacitar a los líderes para reconocer, abordar y gestionar los riesgos psicosociales en sus equipos, lo que promueve un liderazgo más empático y efectivo.
- Cuando los líderes comprenden los riesgos psicosociales puede centrarse y aportar al bienestar del equipo, implementando políticas y prácticas que favorezcan un ambiente de trabajo saludable y equilibrado.

En resumen, el marco legal de riesgo psicosocial no solo protege la salud mental de los empleados, sino que también establece expectativas claras para los líderes en el manejo de estos riesgos, fortaleciendo su capacidad para dirigir equipos de manera más efectiva y con enfoque en el bienestar de sus miembros.

En Colombia, no existe un marco legal específico que regule directamente el liderazgo en las empresas. Sin embargo, hay varias leyes, normativas y disposiciones legales que impactan indirectamente en las prácticas de liderazgo dentro de las organizaciones. A continuación, las normas referentes al tema psicosocial que apuntan al fortalecimiento del liderazgo y la prevención del riesgo psicosocial en las empresas.

Riesgo Psicosocial y Salud Mental

Ruta legislativa



El artículo 125 prescribe que, “todo empleador deberá responsabilizarse de los programas de medicina preventiva en los lugares de trabajo en donde se efectúen actividades que puedan causar riesgos para la salud de los trabajadores. tales programas tendrán por objeto la promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud de los trabajadores, así como la correcta ubicación del trabajador en una ocupación adaptada a su constitución fisiológica y psicológica”.

01 Ley 9 de 1979:

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

02 Resolución 2646 de 2008:

Establece los principios, atributos y actividades que una organización debe considerar para mantener y mejorar su resiliencia.

06 ISO 22316 de 2017:

Esta resolución menciona nuevamente la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, y la ejecución de las actividades de control de peligros y/o riesgos con base en los resultados de su identificación. Para el caso de los riesgos psicosociales, la identificación de los riesgos actualmente se realiza con la batería de riesgo psicosocial, herramienta publicada por el entonces Ministerio de Protección Social (actualmente Ministerio de Trabajo) y la Universidad Javeriana, en el año 2010.

07 Resolución 0312 de 2019:

Prevención y atención de casos de violencia y acoso laboral, competencias de los inspectores de trabajo y Seguridad Social relacionadas al fuero de protección legal contemplado en el artículo 11 de la ley 1010 de 2006. MinTrabajo define y recuerda la competencia de los inspectores de trabajo y seguridad social, direcciones territoriales, Unidad de Investigaciones Especiales y oficinas especiales frente al procedimiento de

12 Circular 069 de 2022:

averiguación preliminar y/o procedimiento administrativo sancionatorio en aquellos casos en los que se termine el contrato sin justa causa, teniendo el trabajador fuero de protección legal por acoso laboral.

El artículo 9 menciona que las Administradoras de Riesgos Laborales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores.

03 Ley 1616 de 2013:

De acuerdo con la naturaleza de los peligros, la priorización realizada y la actividad económica de la empresa, el empleador o contratante utilizará metodologías adicionales para complementar la evaluación de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo ante peligros de origen físicos, ergonómicos o biomecánicos, biológicos, químicos, de seguridad, público, psicosociales, entre otros.

05 Decreto 1072 de 2015:

Por medio de la cual se asignan recursos del Presupuesto de Gastos de Funcionamiento del Ministerio de Salud y Protección Social vigencia 2020. para el programa de Atención Psicosocial y Salud Integral a Víctimas del Conflicto armado - PAPSIVI y al proyecto Red nacional de urgencias.

08 Resolución 736 de 2020:

Actualiza y expide la tabla de enfermedades laborales, estableciendo la determinación de las patologías presuntamente causadas por estrés laboral. Dentro de los agentes psicosociales se encuentra el trastorno del sueño, el estrés postraumático y síndrome profesional burnout, son algunos ejemplos de las enfermedades psicosociales.

04 Decreto 1477 de 2014:

Estrategia para la promoción de la salud mental en Colombia.

09 CONPES 3992 de 2020:

Periodicidad de evaluación, vigilancia e intervención del riesgo psicosocial y adopción de documentos técnicos mínimos obligatorios con el fin de aclarar aspectos como la periodicidad de la evaluación, la vigilancia epidemiológica, la intervención en situaciones de emergencia sanitaria y las herramientas para la evaluación del riesgo psicosocial, el Ministerio del Trabajo expidió la Resolución 2764 de 2022. Mediante ella, adopta los documentos técnicos mínimos de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas:

- Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.

11 Resolución 2764 de 2022:

- Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora.
- Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral
- Protocolo de intervención de factores psicosociales por sector económico.
- Protocolos de las enfermedades asociadas a factores de riesgo psicosocial.

10 ISO 45003 de 2021:

Gestión de los riesgos psicosociales, proporciona orientaciones para la gestión de los riesgos psicosociales en el marco de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) con base en la Norma ISO 45001, permitiendo a las compañías prevenir los daños y el desgaste a la salud relacionados con el trabajo en sus colaboradores y otros actores interesados, y favorecer el bienestar en el trabajo.

Alcance

Representantes legales, directores de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo.

Evaluación del Desempeño Psicosocial Empresarial

Como aliado estratégico del sector empresarial la ARL Positiva Compañía de Seguros ha dispuesto un instrumento, exclusivo en Colombia, que ha sido diseñado para medir la madurez en la gestión del riesgo psicosocial en el ámbito empresarial. Esta es una herramienta que permite conocer la percepción de los trabajadores y del empleador respecto a las acciones implementadas a nivel organizacional para la intervención en los factores de riesgo psicosocial y conocer el nivel de impacto alcanzado.

El propósito es contar con información para articular las estrategias, las necesidades, la realidad empresarial y las posibilidades de realizar ajustes para garantizar la disposición asertiva de los recursos y procesos adelantados internamente en la empresa. Además, la herramienta cuenta con un componente específico para conocer la percepción de gestión con respecto al tema de liderazgo consciente.

Esta herramienta, como otras, estará disponible en el Psicobox y su aplicación está determinada por la evaluación de dos componentes centrales: el empleado y el empleador.



Empleador

La aplicación de la evaluación se realizará con los líderes de SST, gerente y/o representante de talento humano, para identificar las variables sensibles que permitan orientar tanto no solo el aporte al tema de liderazgo dentro del SG-SST, sino a toda la gestión psicosocial que desee implementar la empresa.

Resultado de la Evaluación de la Madurez en la Gestión Organizacional en Riesgo Psicosocial.

Los resultados de la evaluación de la madurez en la gestión organizacional en riesgo psicosocial permitirán a la empresa ajustar las estrategias a las necesidades y a la realidad empresarial. De acuerdo a los resultados y revisando con detalle la dimensión de asociada al liderazgo consciente la empresa deberá realizar las acciones que se enuncian a continuación:

Análisis detallado de los resultados: Revisar minuciosamente los datos recopilados para comprender las brechas existentes en las que puede haber deficiencias o áreas de mejora.

Identificar áreas de enfoque: Definir las áreas críticas, esto es aquellas que requieren atención inmediata y prioridad en la implementación de procesos de intervención

Elaborar un plan de acción: Desarrollar un plan detallado que aborde las categorías y dimensiones identificadas para mejorar. Este plan debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo (objetivos SMART).



Trabajadores

La aplicación se realizará con un grupo de entre 10 y 15 trabajadores seleccionados aleatoriamente y pertenecientes a los diferentes niveles de la organización. Incluyendo personal administrativo y operativo.

Establecer indicadores: Definir los indicadores para medir el impacto que generan las acciones que se van a implementar.

Los resultados permitirán a la empresa vincular las estrategias, con las necesidades y la realidad empresarial del programa que se vaya a implementar para realizar la priorización de los GAPS.

Programas

- **Programa de Prevención de la violencia laboral, sexual y de género** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa de Equidad, Igualdad con enfoque de Género en el SG-SST** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa de prevención y manejo de la Ansiedad y la Depresión** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa para el fortalecimiento del Liderazgo Consciente** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa de prevención y manejo de la Turnicidad, Sueño y Fatiga** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa de prevención de la Ideación Suicida** ((por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional** “Fortaleciendo tu ser para un mejor hacer” (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).

Programa para el fortalecimiento del Liderazgo Consciente

El programa cuenta con una evaluación previa. Esta es una herramienta crucial para evaluar y mejorar políticas, programas o herramientas diseñadas para cultivar una cultura de liderazgo sólida y eficaz que impulse el crecimiento, la innovación y el éxito general de la organización. La información recabada será el punto de partida para enfocar las estrategias y las acciones del programa y abordar así los problemas identificados durante la evaluación previa. Estas acciones estarán dirigidas al fortalecimiento de competencias organizacionales y al fortalecimiento de competencias humanas.

Intervención

El proceso de intervención requiere dos horas por parte del empleador y seis horas en jornadas distribuidas en tres momentos de intervención con un grupo de 25 a 50 trabajadores. Estas jornadas están diseñadas con acciones de entrenamiento en competencias humanas con una metodología de microciclos de gestión que incluye juegos interactivos, tareas a desarrollar, ejercicios participativos, jornadas de reflexión y conceptualización, dinámicas grupales, videos para la reflexión y ejercicios de prácticas saludables, entre otros.



Metodología

Para el Desarrollo del Programa
Fortalecimiento del Liderazgo
Consciente

Fase 1

Población Programa Fortalecimiento del Liderazgo Consciente

Para asegurar el éxito y la efectividad en la implementación del programa es necesario que la empresa realice la selección de un grupo de 25 a 50 trabajadores. Dado que este programa está destinado a promover un liderazgo consciente se recomienda incluir a diversos grupos de trabajadores. A continuación, se mencionan algunos grupos que podrían participar en un programa de este tipo:

Líderes y ejecutivos: La participación de los líderes es fundamental. Estos programas pueden ayudar a los líderes a desarrollar habilidades de liderazgo consciente, promoviendo una cultura empresarial más saludable, inclusiva y ética.

Nuevos ingresos y líderes emergentes: Los programas de liderazgo consciente pueden ser valiosos para aquellos que están asumiendo roles de liderazgo por primera vez o que muestran potencial para ascender, ayudándoles a desarrollar habilidades de liderazgo más éticas y conscientes desde el principio.

Gerentes y supervisores: Los líderes intermedios desempeñan un papel clave en la implementación de la visión y los valores de la empresa. Capacitar a estos profesionales en liderazgo consciente puede mejorar la comunicación, la toma de decisiones y la gestión de equipos.

Equipos de recursos humanos y desarrollo organizacional: Estos profesionales pueden utilizar las ideas y prácticas del liderazgo consciente para diseñar políticas y programas que fomenten un ambiente de trabajo más consciente, inclusivo y saludable.



Empleados de todos los niveles: Abrir la participación a todos los empleados puede ser beneficioso para crear una cultura organizacional en la que la conciencia, la empatía y la responsabilidad sean valores fundamentales. Esto puede impactar positivamente en la colaboración, la creatividad y el bienestar en general.

Equipos multifuncionales o proyectos específicos: Enfocar el programa en equipos específicos que trabajen juntos en proyectos puede fomentar prácticas de liderazgo consciente en un contexto práctico y orientado a resultados concretos.

Fase 2

Prediagnóstico

Dentro del componente de evaluación empresarial se contempla la revisión de fuentes de información, que tiene como objetivo de un lado, revisar procesos y estrategias implementadas por la organización y de otro, indagar por el uso de herramientas para la gestión empresarial e intervención en el riesgo psicosocial de manera directa o indirecta.

Es importante que como empresa se pueda suministrar la documentación que se requiere de acuerdo al Programa de Liderazgo consciente. Dado que este es un insumo para hacer un acompañamiento y acercamiento significativo a la realidad organizacional. Dentro de la información que se requiere revisar están los elementos que se mencionan a continuación:

Batería riesgo psicosocial de los dos últimos años: Resultados con niveles de riesgo en áreas críticas de acuerdo a sus dominios y dimensiones.

Resultado de las evaluaciones realizadas en clima y cultura organizacional: Variables que afectan la percepción que los trabajadores tienen en su ambiente de trabajo, pueden incluirse temas de liderazgo.

Consolidado evaluaciones de desempeño de los últimos tres años: Metodologías, procesos de sensibilización, evaluaciones, resultados y retroalimentación de los procesos, planes de mejora y seguimiento a indicadores.

Planes de carrera y ascensos: Estos programas permiten identificar si la empresa potencializa el crecimiento del negocio, mientras



se fortalecen y potencian las competencias y/o aptitudes de los colaboradores. Se trata de identificar si los planes de carrera están alineados con la gestión de líderes a nivel organizacional

Perfiles de cargo: Identificar si los perfiles de cargo se encuentran diseñados según las competencias técnicas, profesionales y formativas.

Manual de funciones: Revisar coherencia entre perfiles del cargo y manuales de funciones; tareas dispuestas para cada cargo, nivel de ajuste al trabajador, al puesto de trabajo y a la dinámica organizacional y necesidades de fortalecimiento.

Programa de inducción, reinducción y entrenamiento: Identificación de las características y dinámicas de funcionamiento del programa de inducción, reinducción y entrenamiento.

Programa selección de personal: Revisión del proceso de selección de personal desde la fase del reclutamiento hasta el proceso de contratación para identificar si existen protocolos de selección

del personal con criterios claros, objetivos y transparentes y bajo la consideración de competencias claras que garanticen un adecuado engranaje en la dinámica empresarial y según las demandas del cargo.

Como mencionábamos anteriormente, esta revisión documental permite conocer la dinámica de la cultura organizacional, elemento fundamental para direccionar la toma de decisiones, el diseño de estrategias y el ajuste de acciones de acuerdo a las necesidades existentes. De esta manera, se garantizará la asertividad e impacto de la implementación.

Es importante el suministro de la información por parte de la empresa, ya que dicha información permitirá apoyar la fase diagnóstica y direccionar acciones ajustadas a las necesidades organizacionales. Esta información se manejará con absoluta confidencialidad y el propósito está orientado al mejoramiento organizacional. El análisis de los datos obtenidos brindará herramientas para lograr identificar los recursos que la empresa dispone en la promoción, prevención e intervención de los riesgos psicosociales.

Fase 3

Generación de hipótesis de negocio

Para el fortalecimiento de competencias organizacionales es importante identificar las hipótesis de negocio. Es decir, los supuestos claves que se formulan sobre ciertas acciones o intervenciones que podrían impactar en la mitigación de los riesgos psicosociales

en el entorno laboral. En este caso, en los riesgos asociados al liderazgo. Estas hipótesis proporcionan una base para el diseño, la implementación y la evaluación del programa. Para ello, se deben establecer las preguntas de transformación que se relacionen más con los indicadores corporativos. Establecer una hipótesis de negocio implica comprender y analizar diferentes aspectos del mercado entre ellos: los clientes potenciales y la viabilidad económica. A continuación, se sugiere una metodología llamada Model Canvas que involucra escenarios reflexivos que facilitan la generación de hipótesis de negocio frente al tema del liderazgo. Utilizar el Business Model Canvas en el contexto del liderazgo implica considerar aspectos específicos relacionados con este tema. Aquí hay una adaptación de cómo se podría aplicar el Canvas para llegar a una hipótesis de negocio centrada en el liderazgo:

Segmentación de líderes: Identificar los distintos niveles de liderazgo en la empresa. Líderes de equipo, gerentes intermedios, ejecutivos, etc. Definir sus necesidades y desafíos específicos en términos de desarrollo de habilidades.

Propuesta de valor para la empresa: Definir como el programa de liderazgo agregará valor a la empresa. Puede ser a través del desarrollo de habilidades específicas, la mejora en la gestión de equipos, innovación, etc.

Canal de implementación del programa: Definir la planeación para implementar el programa dentro de la empresa. Esto puede incluir capacitaciones presenciales, cursos en línea, mentorías internas, entre otros.

Relaciones con la empresa: Detallar las formas para interactuar con la empresa en el momento de implementar y desarrollar el

programa. ¿Cómo se mantendrán relaciones a largo plazo? ¿Cómo se asegurará el entendimiento y abordaje de las necesidades específicas de la organización?

Fuentes de beneficios para la empresa: Identificar los beneficios para la empresa que generará el programa de liderazgo. Esto puede incluir mejoras en el rendimiento del equipo, reducción de la rotación, aumento de la productividad, etc.

Recursos clave para la implementación: Enumerar los recursos necesarios para ejecutar con éxito el programa. Pueden ser materiales de formación, expertos en liderazgo, apoyo de la dirección, entre otros.

Actividades clave de implementación: Identificar las actividades clave necesarias para implementar el programa de liderazgo. Puede incluir la formación, el seguimiento, la evaluación del progreso, etc.

Estructura de costos de implementación: Detallar los costos asociados con la implementación del programa. Incluye costos de formación, materiales, tiempo del personal involucrado, entre otros.

Al generar estas hipótesis de negocio es pertinente involucrar a los líderes y a los responsables de recursos humanos para comprender sus necesidades y alinear la propuesta con los objetivos estratégicos de la empresa. La metodología Canvas permitirá a la empresa visualizar y analizar estos aspectos para diseñar un programa de liderazgo efectivo y alineado con las necesidades de la organización. Además, es importante establecer una serie de preguntas de transformación que se relacionen con los indicadores corporativos.

A continuación, se hacen algunas sugerencias de preguntas que podrían ayudar a construir las hipótesis de negocio:

- ¿Cómo definiría la gerencia el estilo de liderazgo que actualmente existe en la empresa? ¿Qué cualidades considera importantes en un buen líder?
- ¿Qué áreas específicas de desarrollo de liderazgo cree que podrían mejorar el desempeño general de la empresa?
- ¿Cuáles son las expectativas de la gerencia en términos de los beneficios que un programa de liderazgo podría aportar a la empresa, tanto en términos de resultados empresariales, como en el desarrollo personal de los empleados?
- ¿Qué nivel de compromiso y apoyo está dispuesta la gerencia a proporcionar para la implementación de un programa integral de desarrollo de liderazgo?
- ¿Qué recursos (financieros, de personal, tiempo, etc.) estaría dispuesta la empresa a asignar para este programa?
- ¿Qué tipo de enfoque de liderazgo cree la gerencia que sería más beneficioso para la empresa? ¿En qué áreas específicas debería centrarse este programa?
- ¿Cómo planea la gerencia medir el éxito o impacto del programa de liderazgo?
- ¿Qué indicadores consideraría relevantes para evaluar su efectividad en el desarrollo de habilidades de liderazgo?
- ¿Cómo planea la gerencia involucrar a los líderes existentes en el programa?

- ¿Qué papel cree que deben desempeñar en el desarrollo de futuros líderes?
- ¿Cómo cree la gerencia que este programa podría influir en la cultura organizacional y en la percepción de la empresa como un lugar que valora y fomenta el liderazgo y el crecimiento profesional?
- ¿Está la gerencia dispuesta a adoptar este programa como una iniciativa a largo plazo, reconociendo que el desarrollo del liderazgo es un aspecto continuo que requiere atención constante?

Ahora bien, a continuación, se presentan algunas hipótesis que pueden aportar a la definición de la hipótesis de negocio.

- Al implementar un programa de liderazgo efectivo se aumentará la retención de empleados destacados en un porcentaje específico, ya que se sentirán valorados y verán oportunidades claras de crecimiento dentro de la empresa.
- Proporcionar capacitación y desarrollo continuo a los líderes, se mejorará su desempeño y habilidades en un porcentaje determinado, lo que conducirá a un liderazgo más efectivo y a una mejor gestión de equipos y proyectos.
- Empoderar a los líderes con habilidades de gestión y motivación efectivas permitirá un aumento en la productividad de los equipos bajo su dirección, en un porcentaje establecido en un plazo determinado.
- Fomentar un estilo de liderazgo que valore y promueva la creatividad y la innovación, se verá un aumento en la generación de ideas innovadoras por parte de los equipos liderados por estos líderes en un plazo determinado.

- Cultivar un ambiente de trabajo positivo y motivador a través de un liderazgo efectivo reducirá el ausentismo y la rotación de personal en un porcentaje específico en un periodo establecido. Estas hipótesis proporcionan un marco para establecer metas medibles y evaluar el impacto de un programa de liderazgo en la empresa. Es fundamental monitorear y ajustar estas hipótesis a medida que se implementan las estrategias, para asegurar resultados efectivos y beneficiosos para la organización.

Fase 4

Evaluación Inicial

En esta fase se aplicará a todos los trabajadores participantes una evaluación previa a través del enlace socializado previamente por el psicólogo a cargo del proceso. Para asegurar el éxito de la implementación del programa se requiere lograr la disponibilidad del personal para la realización de la prueba y contar con acceso a internet en el momento de la misma.

Fase 5

Caracterización de la Población

Posterior a la evaluación inicial de liderazgo, es pertinente realizar una caracterización de la población. Ello implica analizar los resultados obtenidos y los criterios de evaluación utilizados para caracterizar el grupo poblacional. A continuación, se enuncian algunos elementos relevantes a considerar:

Fortalezas y debilidades individuales: Identificar las fortalezas y debilidades de cada líder en áreas específicas tales como: habilidades de comunicación, toma de decisiones, gestión de equipos, etc.

Estilos de liderazgo: Clasificar a los líderes según los diferentes estilos de liderazgo que se identifiquen en la evaluación, tales como: liderazgo autocrático, democrático, transformacional, entre otros.

Niveles de competencia: Clasificar a los líderes en diferentes niveles de competencia según los resultados obtenidos en la evaluación. Tanto líderes altamente competentes como aquellos que necesitan desarrollo y capacitación.

Identificación de líderes potenciales: Identificar a aquellos individuos que tienen un gran potencial para crecer como líderes, aunque actualmente puedan no ocupen puestos de liderazgo formal.

Áreas de mejora organizacional: Identificar áreas en las que la empresa puede necesitar mejoras en términos de liderazgo. Puede ser proporcionando capacitación adicional, reestructurando roles o brindando oportunidades de desarrollo.

Cultura organizacional: Evaluar cómo los estilos y habilidades de liderazgo influyen en la cultura y el clima laboral de la empresa. Puede haber líderes que fomenten un ambiente positivo mientras que otros podrían generar tensiones.

El ejercicio de caracterización de la población a partir de la evaluación de liderazgo tiene como objetivo principal identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento personal y organizacional.

Es fundamental que la información recabada sea utilizada para mejorar y desarrollar el liderazgo dentro de la empresa y en ningún caso, para etiquetar a las personas.

Fase 6

Definición de acciones de intervención

Para favorecer la implementación de los programas ofrecidos por ARL Positiva Compañía de Seguros y garantizar un impacto positivo, se ha diseñado una serie de acciones que contribuye a fortalecer, tanto las competencias organizacionales, como las competencias humanas.

De modo que, según los resultados de la evaluación en la dimensión correspondiente a liderazgo, la evaluación de desempeño psicosocial, las hipótesis de negocio generadas y la revisión de fuentes de información, se propone una serie de acciones para validar las hipótesis que se construyeron previamente. Estas acciones están organizadas en dos componentes, a saber: fortalecimiento de competencias organizacionales y fortalecimiento de competencias humanas. A continuación, se exponen las acciones propuestas para cada uno de los componentes.

Fortalecimiento De Competencias Organizacionales

Comités de Gestión Estratégica

Dentro de las herramientas organizacionales para el fortalecimiento institucional se propone el comité de gestión estratégica, cuya función es tomar decisiones respecto a las necesidades existentes en la empresa para definir estrategias de gestión e intervención. Se recomienda una reunión con periodicidad establecida de acuer-

do a las dinámicas organizacionales (puede ser mínimo 1 vez por mes). Las reuniones deben contar con la participación de los líderes de proceso, en conformidad a los niveles de mayor jerarquización dentro de la estructura organizacional.

El desarrollo del comité estará orientado por varios puntos o subprocesos. El facilitador(a) dará pautas y recomendaciones para que la empresa adapte las estrategias propuestas y realice la gestión administrativa y operativa para su implementación. En este punto la empresa debe incentivar la participación de los trabajadores en la ejecución de los comités de gestión estratégica.

A continuación, se describe el desarrollo de los comités:

Gestión Estratégica

En este componente tiene lugar la socialización y/o exposición de las necesidades existentes a nivel organizacional desde una perspectiva macro. Será precedido por el gerente general y/o ejecutivo, junta directiva o de socios quienes plantearan aspectos tales como: metas de cumplimiento y gestión, decisiones administrativas y ejecutivas, nuevos retos empresariales, realidad organizacional, proyecciones, acciones de mejora y decisiones. También podrán solicitar la asesoría y participación de los líderes de proceso en la presentación de propuestas acordes a las necesidades planteadas.

Líderes en Acción

Este componente busca vincular las estrategias de gestión que adelantan los líderes, dentro de los procesos bajo su direccionamiento y responsabilidad, con las nuevas iniciativas para marcar diferencias administrativas y operativas. Se trata de armonizar dichas estrategias con los objetivos para alcanzar metas y resultados definidos. El componente estará direccionado por los líderes de proceso y contará con la guía de gerencia general y/o operativa.



por el líder o responsable de área o proceso. El objetivo del comité es el diseño de estrategias focalizadas a componentes específicos asociadas al funcionamiento y operatividad del área. Se recomienda que tenga una periodicidad establecida de acuerdo a las dinámicas organizacionales, puede ser mínimo una vez por mes.

Direccionamiento estratégico

En este apartado el líder de proceso y/o área, bajo la participación del equipo de trabajo, planteará las proyecciones, metas, objetivos, problemáticas, barreras, acciones de mejora y correctivas. Lo anterior con el objetivo de presentar a su equipo propuestas, iniciativas y estrategias de gestión y estimular la participación de los colaboradores para la generación de propuestas.

Propuestas de Valor

Es el espacio para que los participantes y/o colaboradores de las diferentes áreas den a conocer las propuestas para fortalecer y transformar procesos asociados a los roles y funciones; iniciativas orientadas a la solución (acción correctiva) o hacia la implementación de nuevas estrategias, técnicas o herramientas. Lo anterior propicia que los líderes establezcan una relación cooperativa con su equipo y simultáneamente estimula la participación y el sentido de pertenencia, bajo el establecimiento de propuestas de valor.

Seguimiento Estratégico

Es la acción que se define dentro del comité estratégico operativo para hacer seguimiento frente a los compromisos establecidos por el equipo de trabajo, desde cada una de las funciones y roles configurados en el área. Asimismo, permite definir nuevas tareas, responsabilidades y la identificación de resultados respecto a iniciativas y propuestas puestas en marcha.

Tejiendo Redes

El objetivo de este componente es propiciar articulaciones y diálogos entre los líderes, a partir de las reflexiones sobre las dificultades o retos que cada líder asume en su área. Se trata entonces de dar a conocer situaciones, circunstancias, necesidades y problemáticas presentes en cada área o proceso con el objetivo de recibir retroalimentación por parte del equipo directivo. De modo que, cada líder, independiente del proceso que tenga a su cargo, reconozca de manera integral las necesidades y desafíos de otros procesos. En consecuencia, se posibilitará el intercambio de ideas, propuestas o implementación de estrategias para dar respuesta a las necesidades planteadas.

Comité Estratégico Operativo: (Micro-Proceso)

Dentro de las herramientas organizacionales para el fortalecimiento institucional se establecen los comités estratégicos operativos. El comité estratégico operativo cuenta con la participación de los colaboradores que hacen parte de cada proceso; estará orientado

Desempeño Consciente

Es la evaluación del nivel de desempeño de los colaboradores asociados al ejercicio de las funciones inherentes al rol o cargo definido bajo una perspectiva constructiva y empoderadora. Está basada en la medición del resultado o el desempeño, considerando diferentes aspectos, no solo desde la medición cuantitativa, sino también con la estimación de diversos factores que interactúan en el quehacer y la cotidianidad laboral. Por ejemplo: logros alcanzados, habilidades de gestión, reconocimiento de estrategias utilizadas, conocimientos o aprendizajes adquiridos. Es decir, una serie de recursos que se convierten en experiencias previas que efectivamente permitirán mejores resultados.

Es un proceso donde se logra disminuir las brechas que no permiten alcanzar los logros deseados. Es importante reconocer que no siempre es responsabilidad del colaborador la no consecución de metas y que la empresa debe proporcionar una serie de herramientas cognoscitivas, emocionales, relacionales, psicológicas, locativas y estructurales, para que se logre una cohesión y sincronización entre el colaborador y su labor.

El desempeño consciente representa una herramienta de gestión organizacional y de impacto para la consecución de metas a nivel empresa. A partir de la gestión del talento humano con una mirada o perspectiva integradora. Este proceso incluye el entendimiento de las variables para determinar de un lado, la aptitud en el cargo, y por otro lado, la gestión y el compromiso organizacional para la generación de bienestar y armonización entre empresa y empleado. Se busca reconocer variables que serán recursos de discusión en los comités de gestión estratégica.

La implementación de un modelo de desempeño laboral con una mirada integradora permitirá alcanzar objetivos mediante la generación de un ambiente laboral saludable, con una gestión del talento humano orientada hacia el bienestar. Esta acción dejará como resultado personas felices y productivas en la ejecución de tareas. Para ello, se pueden realizar los siguientes pasos:

Revisar si la empresa cuenta con programas de evaluación de desempeño.

Si existe, armonizar los programas de evaluación de desempeño con el desempeño consciente, buscando contemplar tanto el resultado, como los factores asociados al mismo.

Si no existe un programa de evaluación de desempeño, se genera la necesidad de crear esta herramienta como estrategia de gestión con un enfoque que reconozca el desempeño consciente. Lo anterior con el fin de reconocer que las responsabilidades frente a los resultados y el cumplimiento de objetivos son compartidas, entendiendo la triada: trabajador, empresa y bienestar.

Modelo de Liderazgo Consciente: Nivel Elite

Desde el programa de liderazgo consciente hemos diseñado una herramienta que permitirá determinar un modelo de liderazgo bajo criterios, competencias y/o habilidades claras y específicamente definidas. De esta manera, se genera la posibilidad de establecer un estándar o prototipo que orientará a la empresa en la constitución, selección y formación de líderes que respondan a las necesidades del presente en los contextos laborales. Esto con el fin de contar con una oportuna y asertiva gestión de recursos y el reconocimiento del logro como elemento integral basado en los resultados y en la consciencia humana.

El Modelo de liderazgo consciente representa un pacto de valor armonizado con la cultura organizacional que equilibra las necesidades del negocio con las necesidades del equipo. Lo anterior, propiciando una gestión estratégica del recurso humano como base para la generación de ambientes sanos, desde la perspectiva de empresa saludable y generadora de bienestar y determinante en la configuración de la personalidad organizacional.

La iniciativa de un modelo de liderazgo para su empresa se propicia considerando que es más amigable y efectivo direccionar un proceso de cambio y transformación a nivel organizacional, cuando se hace a partir de lineamientos claros.

En el Apéndice A de este documento se presentan las competencias definidas para el modelo de liderazgo, en el marco de la gestión y direccionamiento estratégico de la empresa. El objetivo es lograr la armonización con la cultura organizacional y complementar procesos de gestión como: selección de personal, evaluación al desempeño laboral, planes de ascenso, plan de beneficios, planeación estratégica, entre otros.

Escuela de Líderes

La escuela de liderazgo Liderando-Ando es una estrategia diseñada por la ARL Positiva Compañía de Seguros para nuestros aliados, que busca disminuir las brechas existentes al interior de las organizaciones mediante la formación de líderes conscientes.

Esta estrategia y/o herramienta busca garantizar la formación de líderes competentes que estén a la altura de los retos y el mercado laboral actual. Con el fin de dar protagonismo tanto a la transversalidad de la gestión y a los resultados corporativos, como a la generación de bienestar, prevención de riesgos, enfermedades laborales y a la promoción de la salud física y mental.

Metodología: La escuela de líderes está diseñada para la implementación en tres sesiones de dos horas, con una periodicidad semanal. Las sesiones contemplan un abordaje conceptual y talleres con orientación psicoeducativa y psicoterapéutica con ejercicios de reflexión e introspección.

Ceremonia de graduación: En la fase final, como parte de cierre del proceso de formación y transformación se propone, como acto simbólico, una ceremonia de graduación.

En el Apéndice C del documento técnico de este programa se encontrará el desarrollo metodológico de la escuela de líderes. El propósito es contextualizar la temática, exponer las actividades que se realizarán y hacer la planeación y programación requerida. Para ello, se deben tener presentes los siguientes momentos:

- Revisar el Apéndice C sobre desarrollo metodológico de la Escuela de Liderazgo Consciente.
- Conocer las responsabilidades de la empresa, el trabajador y el facilitador en la implementación de la Escuela de Liderazgo.
- Garantizar la elección de los participantes según los lineamientos establecidos.
- Definir los recursos necesarios y requerimientos operativos para la implementación.

- Hacer acuerdos de voluntades para sostener los compromisos que atañen a las partes intervinientes.
- Garantizar los agendamientos para la implementación de la Escuela de Liderazgo.

Semillero de Líderes-Sembrando Valor

Como proceso complementario a la Escuela de Líderes se establece dentro del programa la creación de un semillero de líderes denominado **Sembrando Valor**. Esta estrategia está diseñada para dar continuidad al proceso de formación establecido a nivel organizacional para los líderes. Quienes, posterior a la ceremonia de graduación, se convertirán en facilitadores al interior de la empresa, replicando el ciclo de formación con nuevos trabajadores. Será criterio de la empresa definir los facilitadores que continuarán con el proceso.

Armonización

Si la organización toma la decisión de armonizar la cultura organizacional con la Escuela de Líderes y, por ende, adoptar el modelo de liderazgo, es importante definir el Liderazgo como una competencia organizacional. De modo que, el liderazgo se convierta en un requisito para la vinculación laboral o permanencia en la misma. Para ello, se deben considerar las siguientes acciones:

Semillero de líderes: Programa de Formación y Entrenamiento

Se propone incluir el semillero dentro del proceso y/o programa de formación y entrenamiento que será definido por la gestión del talento humano. Con la intención de instaurar una cultura organi-

zacional con criterios de actuación empresarial definidos. Consideramos que las acciones darán lugar a la disminución de los índices de rotación de personal, ausentismos, incapacidades y conflictos laborales; a portando así de forma paralela a intervenir en los factores de riesgo psicosocial. Finalmente, consideramos que con estas acciones los líderes lograrán actuaciones responsables y seguras, con competencias para la debida gestión organizacional.

Inducción, reinducción-semillero de líderes

La inclusión de los procesos de formación y la construcción de un semillero de líderes integrado a los procesos de inducción y reinducción, es un mecanismo de conexión con la cultura organizacional y la dinámica operativa y administrativa. Esto garantizará la armonización entre empresa-empleado, funciones y competencias, facilitando tener claridad y ser conscientes de los resultados y su gestión, así como de sus actuaciones para la prevención de los factores de riesgo psicosocial.

El **Semillero de líderes** se presenta como una estrategia y herramienta transversal y/o complementaria para los procesos de gestión de talento humano. Por ello, está diseñada para armonizar la cultura organizacional, con los procesos de inducción y reinducción, los programas de formación, la capacitación y el entrenamiento. Entendiendo el liderazgo como el componente principal a nivel organizacional para garantizar el éxito en resultados y gestión de riesgos.

Estrategia: empresa consciente

Una empresa consciente será aquella que tiene una perspectiva amplia e integradora de su dinámica operativa y administrativa. Cuya filosofía e identidad corporativa están enmarcadas en valores y principios claramente definidos. Una empresa consciente establece un equilibrio para la generación del bienestar de colaboradores, reconoce la humanidad de sus colaboradores trascendiendo la producción que propician y entiende que las personas tienen necesidades. En ese sentido, una empresa consciente busca la manera de disminuir las brechas que afectan la calidad de vida de todos lo que hacen parte de la empresa e integra en sus políticas el concepto de felicidad, como meta organizacional y determinante de su cultura. Este modelo representa una conexión humana que considera el bienestar como estrategia de gestión.

En este marco, se entiende la conciencia como la capacidad de aprender de la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. La conciencia nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar de manera coherente y transparente para potenciar nuestra vida. Todos los seres vivos poseen conciencia, pero los seres humanos tenemos una cualidad singular. A diferencia de las plantas y los demás animales, podemos pensar y actuar más allá de los impulsos instintivos y condicionamientos.

Es decir, ser consciente significa estar despiertos y atentos a nuestro propio sentir y al sentir de los otros. Vivir conscientemente significa estar abiertos para percibir el mundo que nos rodea y nuestro mundo interior, para comprender nuestras circunstancias y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos.

¿Qué es una empresa consciente?

Una empresa consciente favorece el desarrollo de la conciencia de todas las partes involucradas. Estimula a sus empleados a investigar el mundo con riguroso razonamiento científico y a reflexionar con un razonamiento moral igualmente riguroso, acerca del rol que desempeñan en la empresa. Los invita a observarse a sí mismos, para descubrir qué significa vivir con virtud, plenitud y felicidad. También propicia espacios para reflexionar sobre la importancia de pensar y reconocer a los colegas como seres humanos y no como “recursos humanos”. Finalmente, una empresa consciente genera comprensión hacia sus clientes ofreciendo productos y servicios que den sostén a su crecimiento y bienestar.

Una empresa consciente promueve la paz y la felicidad en los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad y el cumplimiento de la misión en una organización.

En general aceptamos que, para tener éxito en la economía de la información, las compañías necesitan empleados con un alto nivel de conocimiento técnico. Sin embargo, hoy en día es importante reconocer que las compañías también necesitan empleados con un alto nivel de conciencia. Sin empleados conscientes, las empresas no pueden lograr la excelencia e incluso es difícil que sobrevivan.

Las Tres dimensiones de la Empresa Consciente



Dimensión impersonal: Comprende aspectos técnicos, como la eficacia, la eficiencia y la confiabilidad de la organización.



Dimensión interpersonal: Abarca aspectos relacionales, como la solidaridad, la confianza y el respeto existentes en las diferentes relaciones e interacciones.



Dimensión personal: Abarca aspectos psicológicos y conductuales. Tiene en cuenta la salud, la felicidad y la necesidad de sentido para los integrantes de la empresa.

Criterios de la Empresa Consciente

- Aquella cuya cultura está orientada hacia el reconocimiento de la dignidad humana.
- Sus acciones están enmarcadas en la felicidad como estrategia de gestión.
- Sus conductas están fundamentadas en principios y valores bien definidos
- Sus procesos están estructurados hacia la generación de bienestar y tranquilidad en las personas trabajadoras
- Elimina la brecha existente entre trabajo, familia y sociedad.
- El buen trato es reconocido como un componente de la política organizacional.
- Las directivas son punto de referencia, cuyas acciones están cimentadas en el buen ejemplo y la integridad.
- Sus estrategias de gestión involucran el desarrollo y crecimiento individual y colectivo
- Establece armonía entre las necesidades de la empresa y de sus colaboradores.
- La toma de decisiones se fundamente en el respeto y la responsabilidad.

- Propicia un modelo abierto de participación y construcción conjunta, ofreciendo oportunidades para que las personas puedan poner al servicio su potencial.
- Reconoce las diferencias individuales como fuentes de poder generadoras de complementariedad y cohesión para la co-creación.

La cultura consciente

La cultura bien podría definirse como “la manera de hacer las cosas en un lugar determinado”. Se desarrolla a partir de los mensajes recibidos por cada uno de los miembros del grupo acerca de la conducta que se espera de ellos. Comprende los objetivos, las creencias, las rutinas, las necesidades y los valores compartidos. Para cambiar una cultura los líderes tienen que modificar los mensajes que emiten acerca de la manera en que se espera que las personas actúen para adecuarse a la organización. Cuando los miembros de una empresa comprenden que la pertenencia supone nuevos requerimientos, modifican su conducta para lograr una nueva adecuación.

A continuación, se presentan los criterios que determinan a una empresa consciente Vs empresa inconsciente:

Actitudes inconscientes

Culpa Incondicional
Egoísmo Esencial
Arrogancia Ontológica

Conductas inconscientes

Comunicación Manipuladora
Negociación Narcisista
Coordinación Negligente

Emociones inconscientes

Incompetencia Emocional

Actitudes conscientes

Responsabilidad Incondicional
Integridad Esencial
Humildad Ontológica

Conductas conscientes

Comunicación Auténtica
Negociación Constructiva
Coordinación Impecable

Emociones conscientes

Competencia Emocional

Elementos Para la Transición Hacia una Empresa Consciente

Considerando los planteamientos de Kofman sobre la empresa consciente es plausible considerar algunos elementos que permiten la transición y construcción de la misma. Entendemos la transformación en empresas conscientes e integradoras como aquellas prácticas organizacionales que buscan una perspectiva de gestión, administración y manejo de personal que vaya más allá del resultado y tome en consideración aspectos determinantes para lograr un producto final ajustado a las metas organizacionales y los estándares de calidad; armonizando lo anterior, con la felicidad de las personas.

Aquellas prácticas son el punto de partida para alcanzar el éxito organizacional puesto que son una estrategia que dentro de sus dimensiones contempla un quehacer preventivo y de promoción. Esto inspira la generación de conductas responsables y saludables respondiendo a la instauración de una cultura preventiva y no correctiva.

A continuación, te presentamos los pasos para adelantar el proceso de transición hacia una empresa consciente.

- Revisar la cultura organizacional y armonizarla con los criterios de una empresa consciente.
- Sin perder la identidad corporativa, lograr la adopción de criterios de empresa consciente con los que más se identifique la organización.
- Eliminar o ajustar las estrategias de gestión cuyo enfoque no tome en consideración el componente humano del equipo
- Definir con apoyo del líder de talento humano y SST un programa de bienestar orientado hacia las necesidades del personal que considere: proyecto de vida, crecimiento y desarrollo individual.

- Establecer una comunicación abierta, descentralizada, que permita la conexión con todos los niveles de la organización
- Establecer estrategias para la fidelización del recurso humano, tales como incentivos, planes de beneficio, ascensos, apoyo educativo, entre otros.
- Considerar la creación del departamento de la felicidad como un giro hacia al programa o el proceso de bienestar.
- Convocar el comité de gestión ejecutiva, conoce las necesidades del equipo y diseñar de manera conjunta estrategias orientadas hacia el resultado y el bienestar.
- Establecer componentes de salud mental y bienestar como eje transversal en la gestión organizacional.

Dar el paso hacia la transición a una empresa consciente marcará positivamente la historia de la organización. En tanto que representa la oportunidad de adoptar las nuevas estrategias y herramientas existentes en materia de direccionamiento y gestión empresarial. Simultáneamente, constituye una posibilidad para establecer un engranaje con el equipo con el propósito de definir metas comunes desde un componente de bienestar y seguridad emocional.

Fortalecimiento de Competencias Humanas

Proyecto Educativo Empresarial Para el Liderazgo Consciente

Con el fin de fortalecer las competencias humanas en el marco del programa para el liderazgo consciente, a continuación, se enuncian una serie de temas que podrían ser abordados, tanto con líderes como con trabajadores, en el proyecto educativo:

Temáticas para líderes

Módulo 1: Fundamentos del liderazgo

Definición de liderazgo efectivo y estilos de liderazgo.
Identificación de las habilidades para el liderazgo.

Módulo 2: Comunicación y habilidades interpersonales

Técnicas de comunicación efectiva, incluyendo escucha activa y retroalimentación constructiva.
Desarrollo de habilidades para la gestión de conflictos y la negociación.

Módulo 3: Desarrollo de equipos y gestión del rendimiento

Creación y desarrollo de equipos de alto rendimiento.
Herramientas para la gestión del rendimiento y la motivación de los equipos.

Módulo 4: Toma de decisiones y resolución de problemas

Métodos para la toma de decisiones efectivas y la resolución de problemas complejos.
Manejo de situaciones de crisis y toma de decisiones bajo presión.

Módulo 5: Liderazgo inclusivo y diversidad

Importancia de la diversidad y la inclusión en el liderazgo.
Estrategias para liderar de manera inclusiva y fomentar la diversidad en los equipos.

Módulo 6: Gestión del cambio y la innovación

Estrategias para liderar y gestionar procesos de cambio en la organización.
Fomento de la cultura de la innovación y la adaptabilidad en los equipos.

Módulo 7: Autodesarrollo y liderazgo personal

Desarrollo de inteligencia emocional y autoconocimiento para líderes.
Enfoque en el autocuidado y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Módulo 8: Ética y responsabilidad del líder

Importancia de la ética en el liderazgo y la toma de decisiones.
Responsabilidad social y ambiental del líder en su rol.

Temáticas para trabajadores

Módulo 1: Fundamentos del liderazgo personal

Definición de liderazgo personal y su importancia en cualquier rol.
Identificación de las habilidades de liderazgo individual.

Módulo 2: Comunicación efectiva y habilidades interpersonales

Técnicas de comunicación asertiva y habilidades para establecer relaciones efectivas.
Trabajo en equipo y colaboración en entornos laborales diversos.

Módulo 3: Gestión del tiempo y productividad

Técnicas de gestión del tiempo y establecimiento de prioridades.
Mejora de la productividad personal y manejo del estrés.

Módulo 4: Desarrollo profesional y autogestión

Planificación del desarrollo profesional y establecimiento de metas.
Desarrollo de habilidades blandas relevantes para el crecimiento individual.

Módulo 5: Resolución de problemas y toma de decisiones

Métodos para abordar problemas y tomar decisiones efectivas en el trabajo.

Manejo de situaciones difíciles y resolución de conflictos en entornos laborales.

Módulo 6: Adaptabilidad y liderazgo personal en la era digital

Habilidades para adaptarse al cambio y trabajar en entornos dinámicos.

Utilización efectiva de herramientas digitales para el crecimiento profesional.

Módulo 7: Autogestión y bienestar

Enfoque en el autocuidado, la gestión del estrés y el equilibrio vida-trabajo.

Importancia del bienestar personal para el rendimiento laboral.

Módulo 8: Ética y responsabilidad profesional

Importancia de la ética en el lugar de trabajo y la toma de decisiones éticas.

Responsabilidad individual en el contexto laboral y social.

Microciclos de gestión

Dentro del programa de liderazgo “Liderando-ando” se proponen acciones de formación y capacitación con un enfoque terapéutico esencial para sensibilizar sobre la importancia del liderazgo como eje transversal en las organizaciones. Dentro de este proceso se busca el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias, así como la generación de contenidos conceptuales que permitan despejar interrogantes y establecer ajustes en estructuras mentales para la modificación de conductas y/o comportamiento.

Estos microciclos de gestión representan un viaje de exploración por el ser interior o ser esencial. Están compuestos por actividades y ejercicios orientados a la movilización psíquica para la instauración de patrones y esquemas nuevos que modifiquen conductas y faciliten la eliminación y desestructuración de aquellos patrones que no permiten liberar el potencial de cada ser.

Formación Escuela de Liderazgo Consciente Nivel Elite: Liderando-Ando

La escuela de liderazgo consciente Liderando- Ando es una estrategia diseñada por la ARL Positiva Compañía de Seguros que contribuye a disminuir las brechas existentes en las organizaciones a través de la formación de líderes conscientes a partir de dos espacios denominados: Nivel Elite y el semillero. Lo anterior busca el desarrollo empresarial a través del cumplimiento de objetivos, la planeación estratégica y la gestión de factores de riesgo, con el especial interés en la gestión e intervención a nivel psicosocial.

Esta estrategia permite consolidar los vínculos comerciales por medio del establecimiento de intereses comunes en la búsqueda del bienestar, prevención de riesgos, enfermedades laborales y, la promoción de la salud tanto física como mental en los trabajadores, desde el enfoque de empleados y/o líderes conscientes propuestos por KOFMAN.

Objetivo

Asesorar en la formación de líderes y creación de semilleros para garantizar la instauración de competencias y el desarrollo de habilidades que faciliten la respuesta oportuna y eficiente al interior de las organizaciones, en el marco de la gestión del riesgo psicosocial.

Objetivos Específicos

- Definir un modelo de Liderazgo con las competencias necesarias para garantizar la gestión oportuna en las empresas enmarcado en la intervención del riesgo psicosocial
- Realizar formación a líderes para garantizar la gestión integral dentro de las organizaciones
- Constituir semilleros de líderes en las organizaciones para el fortalecimiento de estructura y cultura organizacional con enfoque de liderazgo y gestión.
- Realizar formación a trabajadores para el desarrollo de competencias de liderazgo
- Reestructurar esquemas y barreras psicológicas para potenciar y fortalecer en los participantes competencia de liderazgo.

Microciclo de Gestión I: Formando Valor

• Temáticas

Formación Conceptual:
Empleados Conscientes
Empleados Inconscientes
Liderazgo Consciente

Actitudes Inconscientes: la culpa incondicional, el egoísmo esencial y la arrogancia ontológica

Interacciones Inconscientes: La comunicación manipuladora, la negociación narcisista y la coordinación negligente.

Las Emociones Inconscientes: Ejercicio Practico 1: (técnica proyectiva auto retrato)

Microciclo de Gestión II: Conscientemente Asertivos

• Temáticas

Responsabilidad incondicional
Integridad esencial

Humildad ontológica: La perspectiva, La cultura en los esquemas mentales y las diferencias individuales

Comunicación auténtica
Negociación constructiva
Coordinación impecable
Maestría emocional

Microciclo de Gestión III: Consciencia Emocional

• Temáticas

Comprendiendo las emociones
Concepto de Consciencia y significado
Qué es la consciencia emocional
Ruta de las emociones

Ceremonia de graduación.

Dentro de la metodología se propone desarrollar una ceremonia de graduación para el equipo de los nuevos líderes conscientes. Por tanto, se requiere de la participación y compromiso de la gerencia para garantizar la movilización administrativa, logística y operativa para llevar a cabo el evento. Entendiendo que las decisiones para su ejecución son de autonomía organizacional, debido a todos los componentes administrativos implicados.

Fase 7

Evaluación posterior e Indicadores de Medida

Con el objetivo de medir y evaluar el impacto de las acciones implementadas con el programa se aplicará una evaluación posterior. Esta permitirá evaluar si las acciones tomadas han tenido un impacto positivo en el ambiente laboral y la salud mental de los empleados, proporcionando información valiosa para realizar ajustes y mejoras futuras en otras intervenciones del programa. Para conocer el impacto de las estrategias de intervención se plantean algunas consideraciones importantes:

Periodicidad de medición: Establecer un cronograma para recopilar datos, ya sea mensual, trimestral o anualmente. Con el fin de evaluar la evolución a lo largo del tiempo.

Comparaciones temporales: Comparar los indicadores de prevalencia antes y después de la implementación del programa para analizar su impacto.

Segmentación por grupos: Si es posible, segmentar los indicadores por grupos demográficos, departamentos o categorías laborales para comprender mejor las formas de liderazgo en diferentes sectores de la empresa.

Relevancia y contexto: Asegurarse de que los indicadores seleccionados sean pertinentes para la cultura y estructura de la empresa y que estén alineados con los objetivos del programa a implementar en la empresa.

Es también relevante definir indicadores para medir el impacto del programa. Medir la felicidad y el bienestar en un programa

de liderazgo es fundamental para evaluar su efectividad en el desarrollo de líderes y su impacto en el ambiente laboral. Estos son algunos indicadores que podrían ser relevantes:

Satisfacción laboral:

Encuestas o evaluaciones que midan la satisfacción de los participantes con respecto a su trabajo, ambiente laboral y roles de liderazgo.

Clima organizacional:

Medición del clima organizacional a través de encuestas o evaluaciones periódicas que evalúen la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, la comunicación y la cultura de la empresa.

Nivel de compromiso:

Evaluación del compromiso de los líderes y equipos mediante indicadores como la dedicación al trabajo, la identificación con la empresa y la disposición para esforzarse por alcanzar objetivos comunes.

Desarrollo de habilidades de liderazgo:

Evaluación del progreso en el desarrollo de habilidades de liderazgo a través de retroalimentación directa, evaluaciones de desempeño o mediciones de crecimiento profesional.

Salud mental y emocional:

Mediciones de bienestar psicológico, como la disminución de síntomas de estrés, depresión o agotamiento emocional entre los participantes del programa.

Productividad y rendimiento:

Evaluación del impacto del programa en la productividad y rendimiento del equipo, reflejado en resultados cuantificables como aumento en la eficiencia, cumplimiento de objetivos, etc.

Feedback y participación activa:

Análisis del nivel de participación y feedback recibido durante y después del programa, que indique el grado de involucramiento de los líderes en el proceso de desarrollo.

Retención de talento:

Medición de la retención de talento y la permanencia de los líderes en la empresa como resultado de la implementación exitosa del programa de liderazgo.

Estos indicadores pueden variar, pero proporcionan una base sólida para medir la efectividad del programa de liderazgo en términos de felicidad, bienestar y desarrollo de los participantes. Es esencial definir indicadores claros y medibles al inicio del programa y realizar mediciones periódicas para evaluar su impacto a lo largo del tiempo.

Fase 8**Entrega de Resultados y Retroalimentación Corporativa**

La entrega de resultados tras la implementación del programa es crucial para evaluar la efectividad del mismo y para tomar medidas correctivas o continuar con estrategias exitosas. Estos resultados se entregan con el objetivo de:

Evaluar el Impacto del Programa:

Medir el Bienestar de los Empleados: Evaluar la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, estrés, satisfacción, equilibrio trabajo-vida personal, entre otros aspectos.

Identificar Mejoras: Detectar áreas donde el programa ha tenido éxito y áreas que aún necesitan atención o mejora.

Demostrar el Retorno de la Inversión (ROI)

Efectividad del Gasto: Mostrar cómo la inversión en el programa se traduce en mejoras medibles en el bienestar y la productividad de los empleados.

Reducción de Costos: Si el programa ha contribuido a reducir costos relacionados con ausentismo, rotación de personal o atención médica.

Facilitar la Toma de Decisiones

Guía para Futuras Estrategias: Los resultados pueden ofrecer orientación para ajustar el programa actual o desarrollar nuevas estrategias para abordar áreas específicas de preocupación.

Apoyo para Políticas Empresariales: Proporcionar datos para respaldar cambios en políticas internas relacionadas con el bienestar y la prevención de riesgos psicosociales.

Cumplimiento Legal y Normativo:

Demostrar Conformidad: Mostrar el cumplimiento de las normativas y regulaciones relacionadas con la salud mental y el bienestar de los empleados.

Fomentar la Participación y la Comunicación

Motivar a los Empleados: Mostrar los resultados puede aumentar la participación y el compromiso de los empleados con futuras iniciativas.

Comunicar los Éxitos: Celebrar los logros y mejoras obtenidas gracias al programa ayuda a fortalecer la cultura empresarial y motivar a los equipos.

La entrega de resultados se realizará por parte de nuestros profesionales especialistas a cargo, quienes entregarán a la empresa un informe detallado teniendo en cuenta la recopilación de las fuentes de información y actividades de intervención realizadas en cada una de las fases. Estos resultados ayudan a la empresa a seguir avanzando hacia un entorno laboral más saludable y productivo.

Fase 9

Inicio de Nuevo Ciclo con Nuevos Trabajadores

Los programas de intervención “Positivamente Más” tienen varios objetivos centrales orientados a prevenir, identificar y abordar factores que puedan afectar la salud mental y el bienestar psicosocial de las personas en entornos laborales. Uno de los objetivos es poder dar cobertura para que un importante porcentaje de trabajadores participe en los programas seleccionados por las empresas. Lo anterior, teniendo en cuenta que los riesgos psicosociales pueden afectar a cualquier persona, independientemente de su posición jerárquica, cargo o función laboral. Incluir a un gran porcentaje de trabajadores en los programas de riesgo psicosocial permite una prevención más efectiva. Al tener una

visión completa de la empresa y de todos sus empleados, es más probable detectar y abordar tempranamente posibles problemas de salud mental.

De igual forma, el fomento de una cultura de apoyo, al involucrar por grupos la participación en estos programas de intervención, promueve una cultura en la que el bienestar mental es valorado y apoyado por toda la organización, desde la alta dirección, hasta los empleados de niveles más bajos. Cuando los empleados se sienten apoyados en su bienestar, tienden a estar más comprometidos con su trabajo y la empresa. Además, lo anterior puede contribuir a una mayor retención de talentos, ya que se sienten valorados y respaldados.

En resumen, la inclusión de todos los trabajadores en los programas de riesgo psicosocial en este caso el **Programa De Liderazgo Consciente** es crucial para abordar de manera efectiva los riesgos y promover un ambiente laboral saludable y productivo para todos. Por ello, se sugiere continuar con el ciclo de intervención con un nuevo grupo de trabajadores.

Apéndices

Apéndice A. Modelo De Liderazgo

Modelo De Liderazgo Competencias de Rol y Competencias Humanas

Pensamiento estratégico y analítico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que realizar un ajuste o cambio de estrategia.

Adaptación al cambio

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Consciencia organizacional

Es la capacidad para comprender e interpretar las dinámicas que configuran el funcionamiento de la empresa, identificación de aliados estratégicos internos, reconocimiento de las posiciones de jerarquía; la caracterización de las necesidades y realidad organizacional. Asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a la empresa y a su equipo de trabajo



Consciencia emocional

Es la capacidad para gestionar y tramitar las emociones y prevenir la presencia de acciones negativas ante situaciones de tensión, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Es el reconocimiento de debilidades y fortalezas en el plano emocional y el despliegue de recursos psicológicos para establecer un punto de equilibrio que permita la preservación de la estabilidad mental y emocional en circunstancias de tensión o altos niveles de estrés.

Reconocimiento de necesidades

Es la virtud, característica y/o competencia humana que permite la conexión con el ser esencial del otro, validando y reconociendo

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Capacidad de negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos que fortalezcan la dinámica laboral y relacional. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas gana-gana, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en la solución y no en el problema, es objetivo. Gestiona de manera positiva las situaciones de crisis o confrontación.

Consciencia social y ambiental:

Es la capacidad de darse cuenta del impacto de las acciones y estrategias en el marco del impacto social y

Sentido humano

Hace referencia a un liderazgo que tiene una mirada integral de las personas a través de la atención y consideración del componente físico, intelectual, y espiritual. Reconoce la necesidad de entender la naturaleza humana, y establecer un punto de equilibrio entre el logro y el bienestar.

Seguridad y confianza

Es el convencimiento de la capacidad y competencia para realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista. Tiene capacidad para delegar responsabilidades y confía en el desempeño de las personas; proporciona oportunidades para el desarrollo de habilidades.

Honestidad

Implica mostrar respeto hacia los demás y

su condición humana. Permite entender las necesidades físicas, emocionales, psicológicas y sociales del otro; y reconocer la capacidad de desplegar acciones para disminuir la brecha de displacer y generar bienestar, seguridad y tranquilidad a través de la adaptación y ajustes de factores que representan amenaza para la persona.

Desarrollo de personas

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo personal y colectivo a partir de un apropiado análisis de las necesidades existentes. Es la búsqueda permanente del desarrollo, crecimiento y consolidación del proyecto de vida de los colaboradores. Las oportunidades de crecimiento son direccionadas hacia el desarrollo personal y profesional de los equipos.

Reconocimiento de límites Interpretar los resultados partiendo de la observación de los recursos de los que se

ambiental, orientado hacia la preservación de los recursos tanto humanos como naturales. Sus conductas se encuentran alineadas con la necesidad de aportar al desarrollo social, comunitario y la conservación de los recursos ambientales. Reconoce el valor y moviliza acciones para el desarrollo desde un componente de responsabilidad.

Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia en la toma de decisiones, responder a las necesidades de la organización y de los clientes. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados y/o planteados. Claridad frente a los objetivos y diseño de estrategias para conseguirlos.

tener integridad y conciencia de sí mismo. La honestidad es la base de la confianza y la clave de las relaciones interpersonales; nos da esperanza, confianza, compasión y mejora la toma de decisiones.

dispone. Ambición en la persecución de metas, sin pasar por encima de las capacidades y limitaciones de las personas. Establece estándares de alto rendimiento, garantizando la preservación del bienestar integral del equipo. Se consideran las necesidades de las personas y gestionan de manera asertiva para establecer siempre un equilibrio en su gestión, Sus conductas están dentro del marco normativo, moral y ético.

Asertividad

Es la capacidad de expresar ideas, opiniones, sentimientos y emociones de manera adecuada, bajo criterios de empatía y reconocimiento de la dignidad humana del otro. Permite exponer y reconocer perspectivas y puntos de vista diferentes, respetando los límites del respeto y la responsabilidad. Identifica el momento oportuno y la forma efectiva para transmitir o comunicar una información determinada.

Apéndice B. Propuesta de Modelo de Liderazgo Consciente

Liderazgo consciente: En el cambiante paisaje empresarial del siglo XXI los agentes de cambio se encuentran en la vanguardia, impulsando innovaciones y transformaciones en organizaciones de todos los tamaños. Sin embargo, para liderar con eficacia en este entorno, es esencial adoptar un enfoque de liderazgo que vaya más allá de las habilidades tradicionales. Fred Kofman, en su modelo de “Liderazgo Consciente” presenta siete distinciones que no solo potencian la eficacia del líder, sino que también fomentan un ambiente de trabajo más humano y colaborativo. Estas distinciones son esenciales para cualquier agente de cambio que busque hacer una diferencia significativa.

El Liderazgo Consciente propuesto por Fred Kofman ofrece una hoja de ruta invaluable para los agentes de cambio. Al adoptar estas siete distinciones, no solo se potencia la capacidad de liderar transformaciones exitosas, sino que también se fomenta un ambiente de trabajo más humano, colaborativo y resiliente. En un mundo en constante evolución, estos principios son esenciales para cualquier líder que busque dejar una huella positiva y duradera. A continuación, se mencionan los siete pilares del liderazgo consciente:

Responsabilidad Incondicional: La primera distinción se centra en la capacidad de un líder para asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones. En lugar de buscar culpables o justificaciones externas, el líder consciente reconoce su papel en cualquier situación y busca soluciones alineadas con sus valores y objetivos. Para un agente de cambio, esto significa tener la valentía de enfrentar los desafíos de frente, aprendiendo de los errores y adaptándose constantemente para lograr el cambio deseado.

Integridad Esencial: “Walk the Talk” o “Predicar con el ejemplo” es el mantra de esta distinción. Los agentes de cambio deben ser coherentes en sus palabras y acciones, estableciendo un estándar de integridad que inspire confianza y respeto entre sus colegas. Al actuar con integridad, se construye un puente de confianza que facilita la adopción de nuevas ideas y enfoques.

Humildad Ontológica: En el corazón de esta distinción yace la capacidad de aprender constantemente. Un líder consciente reconoce que no tiene todas las respuestas y valora las perspectivas y conocimientos de los demás. Para los agentes de cambio, esto significa escuchar activamente, fomentar la empatía y estar dispuesto a adaptar o cambiar de rumbo basándose en los aportes de otros.

Negociación Constructiva: El cambio a menudo implica negociación. En lugar de adoptar un enfoque de “ganar-perder”, el líder consciente busca soluciones “ganar-ganar”, donde todas las partes involucradas se beneficien. Esta distinción es esencial para los agentes de cambio, ya que facilita la colaboración y garantiza que las transformaciones sean sostenibles y beneficiosas para todos.

Comunicación Auténtica: La comunicación es la herramienta más poderosa de un agente de cambio. La capacidad de transmitir ideas de manera clara y persuasiva es esencial. Sin embargo, el liderazgo consciente va más allá. En tanto que reconoce la importancia de escuchar y buscar el entendimiento mutuo. Es a través de esta comunicación bidireccional que se pueden superar obstáculos y resistencias al cambio.

Coordinación Impecable: El trabajo en equipo es fundamental

para implementar cualquier cambio. Esta distinción se centra en la habilidad de trabajar de manera sincronizada con otros, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados hacia un objetivo común. Para un agente de cambio, esto significa crear y mantener equipos cohesionados que compartan una visión y trabajen juntos para materializarla.

Competencia Emocional: Finalmente, pero no menos importante, está la habilidad de gestionar y canalizar las emociones, tanto propias como ajenas. Los agentes de cambio a menudo enfrentan resistencias y desafíos emocionales. Ser capaz de reconocer, entender y manejar estas emociones es crucial para mantener el rumbo y asegurar el éxito del cambio.

Apéndice C. Metodología Escuela De Lideres

Microciclo I. Formando Valor

Actividad 1:

Presentación: se realiza apertura de la sesión mediante presentación por parte de cada integrante del grupo. Elementos a tener en cuenta:

- Nombre completo
- Profesión
- Cargo
- Expectativas

Posteriormente, se realiza actividad para establecer Rapport con los participantes (actividad rompe hielo). Debe ser considerada de acuerdo a la modalidad de ejecución (virtual o presencial). Se sugieren dos actividades, el facilitador podrá usar la que considere pertinente según su experticia profesional y características de la empresa.

Era Una Vez

En esta actividad lo que se busca es que los participantes de manera colaborativa y narrativa construyan una historia. No existen los límites. Solo dejar volar su imaginación. Inicia un participante diciendo era una vez y menciona el nombre de un personaje principal a quien se le otorgara un rol de líder. Por ejemplo: era una vez un señor llamado Arquímedes, reconocido por su gran talento, que era su habilidad para hablar. La consigna está en que cada participante agregue atributos, desde lo que se considera debe tener un líder, dándole un contexto y un hilo conductor, todos deben participar.

Construye La Torre

Materiales: 30 vasos desechables de 7 onzas, 6 bandas de caucho, 30 tiras de fibra o lana de 50 cm c/u.

En esta actividad se solicita a los participantes dividirse en grupos de 5 personas. A cada grupo se le entregaran 6 vasos, 6 tiras de fibra o lana y 6 bandas de caucho. Los participantes deberán formar una torre con los vasos, sin usar directamente las manos, haciendo uso de la lana y la banda de caucho. La participación de los asistentes debe ser simultánea. Es decir, que cada nivel o vaso de la torre debe ser puesto con la participación de todos. Recuerda que no se puede hacer contacto directo con los vasos, solo hacer uso del material entregado

Formación Conceptual

Empleados Conscientes:

Los empleados conscientes asumen responsablemente su vida. No comprometen valores humanos para lograr el éxito material.

Dicen su verdad y escuchan las verdades de los demás con honestidad y respeto. Buscan soluciones creativas a los desacuerdos y honran de manera impecable sus responsabilidades. Se conectan con sus emociones y las expresan productivamente.

Empleados Inconscientes

Los empleados inconscientes hacen lo opuesto. Culpan a otros por sus problemas, buscan gratificación inmediata olvidando la ética y proclaman tener siempre la razón. Ocultan información importante, “barren” los conflictos para esconderlos debajo de la mesa y negocian con la finalidad de derrotar a sus oponentes. Esperan obtener lo que necesitan sin pedirlo, hacen promesas irresponsables y no honran sus compromisos. Reprimen sus emociones o explotan irracionalmente.

Liderazgo Consciente

El liderazgo es el proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño colectivo. La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto nivel de desempeño. Su efectividad queda demostrada por el desempeño de su equipo.

El liderazgo comienza por aquello que el líder debe Ser, los valores y atributos que definen su carácter. El liderazgo es cuestión de “cómo ser”, en lugar de “cómo hacer”.

Se proponen siete criterios que definen los empleados inconscientes, los cuales se presentan a continuación:

Actitudes Inconscientes

La culpa incondicional: es la tendencia para explicar todas las dificultades exclusivamente como consecuencia de fuerzas que están más allá de su propia influencia y a verse como víctimas absolutas de circunstancias externas. Todos recibimos el impacto de factores que están más allá de nuestro control, por lo que, de alguna manera, todos somos víctimas. No obstante, no somos víctimas absolutas.

El egoísmo esencial: Son actitudes, pensamientos y acciones cuyo enfoque está exclusivamente en la gratificación del yo, sin preocupación o reconocimiento por el bienestar de los otros. Es el recorrido hacia la satisfacción inmediata, sin considerar las consecuencias que las acciones realizadas pueden deparar en el largo plazo a otras personas e incluso a quien las lleva a cabo

La arrogancia ontológica: Es la pretensión que puede tener una persona de que las cosas son tal como las ve, que su verdad es la única verdad. Es la creencia de que solo es válido su punto de vista y cualquier opinión diferente está equivocada. El arrogante ontológico (la ontología es la rama de la filosofía que pregunta por lo que verdaderamente existe) no distingue entre sus opiniones personales y la verdad objetiva. Para él, sus opiniones son la verdad. Tampoco distingue entre su experiencia subjetiva y la realidad objetiva. Considera que su experiencia define la realidad. Vive en un mundo imaginario y lo toma por verdadero. Actúa con la convicción de que sus puntos de vista son absolutamente correctos y si alguien está en desacuerdo con él, sin duda se equivoca.

Interacciones Inconscientes

La comunicación manipuladora: Consiste elegir para retacear información relevante para obtener lo que se desea. Las personas que se comunican manipuladoramente persiguen sus agendas personales por encima de todo. Ocultan datos si éstos no sirven para sustentar sus argumentos y fabrican información para apoyar su posición. Si es necesario, están dispuestas a engañar a los demás para alcanzar sus metas.

La negociación narcisista: Es la intención de demostrar el propio valor venciendo al adversario. El objetivo principal del narcisista no es lograr lo que desea, sino demostrar “quién manda”. En consecuencia, aplastar a los demás es su manera de sobresalir. En una negociación el narcisista busca “ganarle al otro” en lugar de tratar de “ganar con el otro”. Los negociadores narcisistas no se orientan en satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas. Por el contrario, se concentran exclusivamente en la satisfacción de sus exigencias.

La coordinación negligente: Es una manera indolente de colaborar, haciendo promesas sin asumir el serio compromiso de cumplirlas. Para realizar una acción colectiva es imprescindible la confianza mutua en que la palabra empeñada implica compromiso. Si las personas se decepcionan unas a otras, el nivel de desempeño se deteriora, la confianza se desvanece y reina la ansiedad.

Las Emociones Inconscientes

La incompetencia emocional se manifiesta de dos maneras: explosión y represión. La primera, consiste en expresar los

sentimientos permitiéndose conductas contraproducentes que sólo sirven para descargar impulsos emocionales. La segunda, consiste en ocultar los sentimientos tras una fachada de estoicismo, simulando que nada ocurre a pesar de sentirse furioso. Las personas suelen exhibir, cíclicamente, ambas conductas. La represión genera una carga que aumenta progresivamente hasta alcanzar un nivel imposible de tolerar. Es entonces cuando las personas explotan, con desastrosas consecuencias para sí mismas y para los demás.

Ejercicio Práctico

Técnica Proyectiva Auto Retrato

En esta sesión vamos a identificar las fortalezas, habilidades y competencias que son características esenciales en un líder. No hay límite de atributos, solo integra todos los aspectos que pueden definir el modelo que tu consideras de un líder nivel ELITE e inspirador.

Para lograr el objetivo de la sesión se utilizará una técnica proyectiva denominada auto retrato, mediante la cual se espera permitir una respuesta inconsciente, que ponga de manifiesto las necesidades existentes en cada participante. Es decir, aquello que no tiene, de lo que cada uno carece. Se debe completar esta tarea de la manera más espontánea posible, para evitar caer en el mecanismo de la racionalización. A continuación, se presentan los pasos a seguir:

Dibujar la silueta de una persona (silueta humana, sin plasmar detalles...solo silueta).

Una vez dibujada la silueta deberá escribir alrededor de la silueta todas las características y atributos que considera definen a un líder consciente e inspirador (no hay límites) (Ejemplo: seguro, empático, resiliente, etc...)



Una vez cada participante haya cumplido con la consigna, encerrará en un círculo aquellos atributos que considera, de acuerdo a las características individuales, que no posee y por tanto, requiere de fortalecer o desarrollar.

Posteriormente, elegirá de los atributos que se ha encerrado en el círculo, el atributo que considera es indispensable en un líder. De manera reflexiva se llevará a cada persona a que se conecte con su ser interior y de esta manera identifique cuáles son los factores o barreras que le impiden el desarrollo de las habilidades de liderazgo y el crecimiento personal. Por ejemplo: considero que el atributo indispensable en un líder es la seguridad y me es difícil ser una persona segura, porque no confié en mis capacidades, siento que no soy capaz de lograr lo que quiero.

En este paso se incentiva la participación de los integrantes para ofrecer un espacio de catarsis y de movilización psíquica que permita la disposición de recursos personales, para la transformación de realidades.

Cierre Microciclo I: Emprendiendo Acción

Para realizar el cierre de esta actividad se orientará a los participantes para que en el cuadernillo de trabajo ubiquen la herramienta denominada Emprendiendo la acción. Allí cada integrante deberá diligenciar la competencia, atributo o característica que quiere desarrollar o fortalecer para convertirse en un líder consciente e inspirador: Nivel Elite Positiva. Considerando acciones y compromisos diarios adquirirá y ejecutará realizando el registro de Emprendiendo la Acción:

Registro emprendiendo la acción

Herramienta Emprendiendo La Acción					
Competencias a desarrollar o fortalecer	Competencia a trabajar. Semana 1	Plan de trabajo semana 1	Acciones y compromisos diarios	Autoevaluación	Comentarios
		Lunes			
		Martes			
		Miércoles			

Microciclo De Gestión II Conscientemente Asertivos

En esta sesión los participantes tendrán la oportunidad de tomar conciencia de su comunicación e interacción con los demás y con su ser interior. Con el fin de identificar si en la comunicación está presente o no la asertividad y de generar un proceso de transformación al respecto.

Para dar inicio se hará una socialización del trabajo realizado por cada uno de los participantes en la herramienta Emprendiendo la Acción. Se identificará el nivel de compromiso y los aspectos que cada uno se encuentra fortaleciendo; las metas y objetivos a nivel individual que se han propuestos en este camino para convertirse en líderes conscientes e inspiradores.

Formación Conceptual

Responsabilidad incondicional: La responsabilidad es la habilidad para responder ante una situación. La responsabilidad incondicional hace referencia a que las respuestas no están determinadas por circunstancias externas o por actitudes instintivas. Si bien los factores externos y los impulsos interiores influyen en nuestra conducta, siempre tenemos la posibilidad de elegir. En calidad de seres humanos, somos autónomos (del griego “auto”, uno mismo y “nomos”, norma, es decir, “que se rige a sí mismo”). Y en tanto seamos más conscientes de nuestra autonomía, menos condicionadas serán nuestras respuestas.

La responsabilidad confiere poder de decisión. Permite que nos concentremos en los aspectos de una situación sobre los cuales podemos influir. Implica que la persona no actúe desde la posición de víctima, sino que asuma un papel protagónico, haciéndose responsable de sus acciones, entendiendo la posibilidad para decidir en influir en una situación.

Víctima

Indiferencia Conductual

Evade su responsabilidad y busca culpables.
Gira en torno a la justificación, acude a las excusas para quedar bien-

Radical

Se centra en el problema y no concibe la solución.
La atribución de culpabilidad se define como alternativa de solución.

Protagonista

Consciencia Conductual

No evade, ni desplaza la responsabilidad, se hace cargo y asume con entereza.
Es consciente que las consecuencias son el resultado de las decisiones.

Resiliente

Interpreta la crisis como una oportunidad.
Se adapta y busca la evolución permanente.

¿Por Que Nos Convertimos En Victimas?

Adoptamos la postura de la víctima para protegernos de la culpa. Queremos causar una buena impresión y proyectar una imagen exitosa o al menos evitar la falta de brillo que implica el fracaso. Al convertirnos en víctimas intentamos ocultar nuestra incompetencia, con la finalidad de parecer más capaces de lo que realmente somos. Aunque no sea agradable admitirlo, solemos depender de la aprobación de otras personas para sentirnos realizados y felices. Por lo tanto, gastamos gran cantidad de energía para construir una imagen pública "irreprochable"

De Víctima A Protagonista

Cuando adoptamos la postura del protagonista abandonamos la esperanza de que algo sea distinto de lo que es. Consideramos que la realidad es un desafío que nos permite demostrar quiénes somos verdaderamente y cuáles son los rasgos fundamentales que constituyen nuestra identidad.

Cambiar el Discurso Para Establecer Nuevos Esquemas Mentales

"Es imposible."

"Alguien debería dar el primer paso."

"No es posible hacerlo".

"Me haces enfadar."

"Debo irme."

"No tengo tiempo (o dinero)."

"Aún no he encontrado la solución."

"Yo podría dar el primer paso."

"Yo decidí no hacerlo."

"Cuando me hablas de esa manera, me siento enojado."

"Quiero irme."

"Preferiría concentrarme en otras prioridades"

Todas las oraciones de la primera columna significan: "No depende de mí" las oraciones de la segunda columna están relacionadas con la premisa: "Yo elijo".

Ejercicio Practico I

Examen de Consciencia

Ahora haremos un examen de consciencia para ello revisaremos nuestras conductas y/o comportamientos. La consigna es que los participantes identifiquen por medio de un proceso introspectivo el nivel de responsabilidad asumido frente a las diferentes circunstancias. Para ello, seguiremos los siguientes pasos:

Pensar en 3 personas significativas o importantes a nivel familiar, tres del contexto laboral y tres del tu círculo social.

Identificar situaciones particulares en las que juntos pasaron momentos o situaciones difíciles y agradables.

Ahora, es momento de pensar en las veces que se ha defraudado a esas personas por actos, promesas, acciones, palabras, etc.

Como siguiente paso se sugiere escribir en una hoja cada momento específico en el que le ha fallado a esas personas importantes.

Se debe ser lo más honesto posible. Es importante recordar que asumir la responsabilidad de nuestras acciones representa un acto de grandeza incondicional.

Una vez escritas las acciones como acto de reconocimiento se establecerá contacto con esas personas, ya sea de manera personal o virtual, lo importante es contactarlas. Al establecer contacto se recomienda preguntar a la persona qué daño le ha generado y qué tanta trascendencia ha tenido en su vida la acción ejecutada por usted., qué ha sentido y cómo se ha sentido, qué pensamientos le ha generado.

Posteriormente le dirá a la persona: “hoy asumo mi responsabilidad, reconozco y soy consciente del daño que he causado, recibo tu carga y me hago responsable de lo sucedido. Simbólicamente la persona defraudada o agredida entregará la carga como si se tratara de una roca, en proporción al daño generado,

Cuando haya terminado con todas las personas, tendrá que conseguir piedras de acuerdo al número de las cargas que recibió

Debe darse a la tarea de compensar el daño, estableciendo una acción positiva con igual número de personas, cada vez que hagas una acción positiva, deberá buscar un sitio para lanzar una piedra, hasta que logre desprenderse de todas.

Marco conceptual

Integridad esencial: Actuar con integralidad es estar alineado con principios. Lograr el mayor grado de efectividad es actuar de acuerdo con valores humanos esenciales. Cuando nos conducimos con integridad, utilizamos los desafíos de la vida para expresar lo más elevado de nosotros mismos. La integridad esencial nos permite desarrollar fortaleza, paz y auto-confianza. Funciona como el arnés de un montañista, nos sostiene cuando los retos que enfrentamos son demasiado arduos

Esta distinción entre resultado y proceso nos permite observar nuestras acciones de una manera diferente. Como puede verse toda acción tiene dos propósitos. En primer lugar, actuamos para orientarnos hacia un resultado deseado. Segundo, actuamos para expresar nuestros valores. Cuando actuamos con integridad, logramos el éxito más allá del éxito.

La integridad es un principio que guía mejor que el éxito, por dos motivos. Primero, la integridad implica excelencia, por lo cual estimula la plena dedicación a la misión que tenemos que cumplir. Segundo, la integridad ofrece una interpretación más abarcadora que el éxito. Mientras que el éxito tiende a concentrarse en el subsistema local y en el corto plazo, la integridad se concentra en las consecuencias sistémicas de largo plazo.

¿Cuál es el fin último de la vida humana? La felicidad. Aristóteles la llamaba “el bien supremo” porque es el fin que queremos alcanzar por todos los medios. Tratamos de obtener otras cosas, como dinero, fama o poder, porque pensamos que nos harán felices, pero la felicidad tiene valor por sí misma. Todo lo que hacemos: trabajar, jugar, estudiar, casarnos, tener hijos, no es más que la búsqueda de la felicidad.

Para vivir conscientemente, se deben tener presentes las jerarquías. Es necesario hacer sacrificios y evitar sacrilegios. Se le asigna valor al dinero, la fama y al poder en la medida en que son medios para alcanzar la felicidad. Trabajar, jugar, rezar, estudiar o formar una familia son elementos para promover su felicidad. Es importante por ejemplo pensar en ¿cuánto tiempo y energía dedica a su profesión y a su vida familiar? Evaluando de qué manera sus decisiones incidirán en su felicidad. Más que “equilibrar” el trabajo y la familia, debería tratar de “integrarlos” como aspectos complementarios de una buena vida.

Humildad ontológica: La humildad ontológica es la comprensión de que nadie tiene un derecho especial sobre la realidad o

la verdad. Asumir que los demás tienen perspectivas igualmente válidas que merecen respeto y consideración. Sólo desde la perspectiva de la humildad ontológica es posible dar cabida a esa diversidad e integrarla en una visión más abarcadora. Dentro de este componente se pueden encontrar tres elementos fundamentales:

La perspectiva
La cultura en los esquemas mentales
Diferencias individuales.

Yo Tengo (Una) Razón, Tú Tienes (Otra) Razón

Consideremos dos modelos mentales opuestos y sus consecuencias. El primero, fundado en la humildad ontológica, lo denominaremos el modelo de aprendizaje mutuo. El segundo, fundado en la arrogancia ontológica, lo denominaremos el modelo unilateral de control. La idea es dejar de actuar como controladores y transformarse en aprendices. Esto permite que las personas dejen de luchar para demostrar que tienen la última verdad y comiencen a trabajar para armonizar las perspectivas de todos. El modelo de aprendizaje mutuo parte de tres asunciones:

Mi racionalidad es limitada. Mi modelo mental condiciona mis percepciones e interpretaciones. Mi punto de vista es siempre parcial.

Los otros puntos de vista son complementarios. Debido a que las otras personas operan con modelos mentales diferentes, pueden ver cosas que yo no veo.

Los errores son oportunidades de aprendizaje. Un defecto es un tesoro. Así como un síntoma revela una enfermedad subyacente y permite su tratamiento, un error es una oportunidad para analizar y mejorar el proceso que lo creó.

Estas tres asunciones determinan cinco estrategias:

Definir objetivos y estrategias de manera consensuada.

Ganar junto con los demás.

Apoyar y respetar a quienes tienen un punto de vista diferente.

Compartir sus opiniones y escuchar las opiniones de los demás.

Estimular la indagación entre todos los participantes.

Comunicación auténtica: En una conversación intervienen tres aspectos, a saber:

El aspecto operacional de la conversación (dimensión impersonal) atañe a la tarea que se está desarrollando.

El aspecto relacional de la conversación (dimensión interpersonal) atañe a los vínculos emocionales entre los participantes.

El aspecto individual de la conversación (dimensión personal) atañe a la identidad y la autoestima de las personas.

En las conversaciones difíciles las personas creen que su sentido de la identidad y su auto-estima está en riesgo. Por ello, es importante trabajar en estos aspectos cuando se establecen conversaciones para abordarlos de manera consciente y transformarlos si es necesario.

Hágalo Fácil

Para perfeccionar las conversaciones difíciles es necesario que modifiquemos nuestras suposiciones y nuestra conducta.

Debemos comprender que la cooperación no surge de una postura de arrogancia moral, sino de la solidaridad. Debido a que la confianza mutua y el respeto son elementos claves para cualquier interacción productiva.

Debemos comprender que las trabas psicológicas son muchas y que se ponen en juego importantes asuntos de identidad.

Negociación constructiva: En una discusión creativa, donde cada participante es consciente de la plena legitimidad de los otros. No pierde de vista que busca expresar lo que, desde su punto de vista, es la verdad. Esto no puede denigrar a persona. Una confrontación de este tipo tiene lugar en un clima saludable, de amor y genuina relación, permite que cada individuo conserve una nítida noción de su propio ser, que crezca auténticamente por medio de la verdadera comunicación con otras personas y que, comprenda el valor que la simplicidad y la franqueza que tienen las relaciones.

Características de la Negociación Constructiva

Permite a las personas expresarse.

Comprende las necesidades de todas las partes.

Crear nuevas soluciones.

Resuelve los temas en conflicto por medio de la toma de decisiones consensuadas.

Establece relaciones de respeto mutuo.

Crea nuevas posibilidades.

Se concentran en ganar con el otro en lugar de ganar contra el otro.

Coordinación impecable: La confianza es base para que una organización funcione. Es difícil imaginar que una organización carente de confianza pueda existir. Una organización sin confianza es más que una anomalía. La confianza implica responsabilidad, previsibilidad, empatía y compromiso.

Definir compromisos permite promover la cooperación, crear confianza y demostrar una conducta intachable. El ingrediente esencial es la claridad. En un compromiso exitoso las partes mantienen su claridad con respecto a lo concreto. Cuando la información es clara y todos los involucrados la conocen, se ha establecido un compromiso sólido. Si este compromiso se cumple de manera impecable, las personas se sienten seguras, se crean relaciones de confianza y se desarrollan acciones coordinadas.

La estrategia de preguntar o hacer un pedido: Hacer un pedido, además de dejar en evidencia una necesidad, implica la posibilidad de que el pedido sea rechazado. La otra persona puede decir “no”, y esa negativa puede ser intolerable para quien lo toma como algo personal: lo hiere y lo avergüenza. Por tanto, es importante tener consciencia de los siguientes aspectos:

La manera de formularlo el pedido.

La persona que la formula - Solicitador.

La persona que la recibe – Receptor

La definición de estándares claros

La exposición de la necesidad subyacente

Maestría Emocional: Es la coherencia entre los pensamientos y acciones, un estado de equilibrio y control respecto a los movimientos emocionales generados por el contacto con diversas situaciones o circunstancias. Hace referencia a la capacidad de gestionar y tramitar los sucesos a los que una persona se enfrenta dentro de su cotidianidad y procesos relacionales. Cuando nuestros **circuitos emocionales** son fuertes, pueden **resistir grandes cargas**. Cuando son débiles, **las emociones intensas** queman los fusibles y desactivan la mente consciente. Nuestra conducta queda entonces bajo el control de mecanismos inconscientes de defensa. Esto es comúnmente llamado el secuestro de la amígdala.

Ejercicio Práctico II

Piloteando Nuestra Vida

A continuación, se describen los pasos para realizar el ejercicio. Se sugiere a los participantes que hagan un círculo en el suelo y se ubiquen en el centro. También puede ser un círculo en una hoja con el nombre en el centro. Se solicitará a los participantes que hagan un recorrido mental por su vida, retrocediendo en el tiempo, pensando en cada etapa y en los momentos más representativos. Se pedirá los participantes que piensen en las decisiones que han tomado a lo largo de la vida, especialmente en los desaciertos que han tenido como producto sus decisiones. Posteriormente se solicitará que un momento piensen en sus seres queridos, en los proyectos que alguna vez planearon y en las cosas que alguna vez soñaste. Ahora debes reflexionar sobre las decisiones que has tomando y que han sido erradas. Por ejemplo, aquellas situaciones donde has puesto en riesgo tu vida y en las que incluso te has traicionado a ti y a los demás, por licor, drogas, juego, o por vivir una vida sin límites.

En este momento, los participantes de deben organizar por parejas. Se ubicarán uno frente al otro y conversarán sobre aquellas cuestiones sobre las que reflexionaron, sobre los desaciertos y las decisiones equivocadas que han puesto en riesgo sus vidas o las de los demás.

Posteriormente, los participantes expresarán como quieren ahora tomar las decisiones en su vida. Considerando que quieren hacer con sus vidas, cómo quieren transformarse y si, seguirán en la misma dirección o cambiará el rumbo.

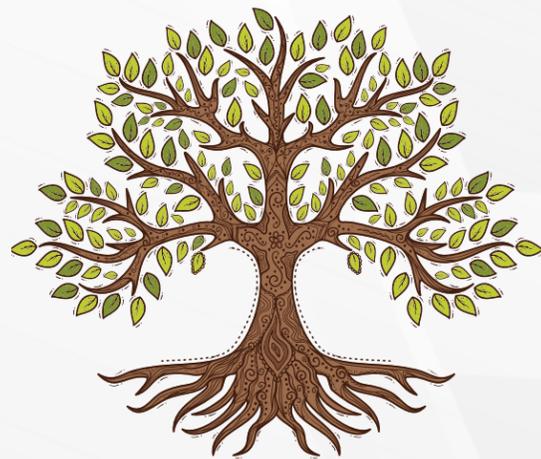
Finalmente, los participantes pueden pensar y definir acciones que les permitan dar sentido a su vida. Se recomienda pensar al menos cinco elementos que den valor a la existencia, considerar aquello que les motiva e insta a buscar sus metas

Ejercicio Práctico III

Conscientemente Asertivos

A continuación, se presentan los pasos y fases definidas para continuar con el proceso de formación y transformación

En el cuadernillo de trabajo cada participante encontrará un espacio en blanco dibujar un árbol que debe tener las siguientes partes: Raíces, tronco, ramas y frutos.



Una vez los participantes terminen con la elaboración de su árbol se les solicitará que escriban, las siguientes cuestiones, en cada parte del dibujo:



Raíces: Alrededor de las raíces escribirá la manera de relacionarse con la familia, sea familia de origen o inmediata. Lo importante es considerar específicamente aquello que no permite construir una buena relación. Es decir, las diferencias

y conflictos existentes. Se recomienda hacer énfasis en las personas con quienes existen mayores brechas relacionales.

Tronco: Alrededor del tronco los participantes escribirán algo sobre la manera en que se relacionan con su ser interior. Es decir, características del diálogo interno, haciendo énfasis en aquellos aspectos que definen la construcción de una imagen negativa de sí mismo, ideas respecto a la manera de relacionarte con los demás. Se trata de identificar el discurso interno que incapacita y desvaloriza su existencia. Por ejemplo, mensajes o frases como: tú nunca llegarás lejos, no eres bueno para lo que estás haciendo, las personas no confían en ti, no te respetan, etc.



Ramas: En este punto los participantes escribirán sobre la manera en que se relacionan con los demás. Se recomienda hacer énfasis en los conflictos, dificultades que conllevan hacia el deterioro de las relaciones interpersonales, las acciones que generan barreras en relacionamiento con las demás personas a nivel laboral y social.



Frutos: En los frutos, los participantes escribirán los resultados y/o consecuencias que han surgido en sus vidas debido a la manera en que se han relacionado con los demás, impidiendo o actuando como barreras para el desarrollo de liderazgo en los diferentes contextos de interacción.



Una vez que los participantes hayan logrado completar la instrucción dada se creará un ambiente reflexivo e introspectivo. Para ello, se solicitará que observen detenidamente el árbol para conectar

con su historia, vida, emociones y circunstancias experimentadas. La intención es que identifiquen aspectos relevantes como patrones de conductas y/o comportamientos que generan afectación en los procesos relacionales; entendiendo su responsabilidad y las consecuencias que se han generadas. Se puede plantear de manera individual la pregunta ¿en qué me he equivocado? y ¿cómo lo estoy asumiendo las situaciones?

Finalmente, el facilitador solicitará al grupo que forme parejas para conversar sobre la construcción del árbol y aquellos descubrimientos que ha tenido. Que aspectos considera que debe empezar a trabajar en su vida para lograr los resultados anhelados y/o esperado a nivel laboral, familiar, social y personal.

Para terminar cada persona deberá agradecer a su pareja por la escucha. Cuando cada persona termine de hablar de manera libre y espontánea, expresará aquello que considere debe decirle a la otra persona, en positivo. Por ejemplo: eres muy valiente al expresarlo, diste un gran paso, ahora puedes lograr que todo sea diferente, puedes lograr lo que te propongas.

A continuación, el facilitador solicitará a los participantes que desarrollen el siguiente cuadro. Indicando cada una de las acciones que considera debe mejorar en su interacción, comunicación y relacionamiento, según cada componente. Para finalizar en la columna correspondiente a los frutos (resultados), escribirán cuales son las consecuencias que pueden obtener con las acciones positivas que emprenderán dentro de su cotidianidad.

Re-Estructurando-Ando

Familia (Raíces)	Tronco (Yo)	Ramas (Sociedad)	Frutos (Resultados)

Microciclo De Gestión III. Consciencia Emocional

En el presente módulo se exponen las herramientas para realizar una gestión adecuada de las emociones y brindar a cada participante la posibilidad de mantener un equilibrio físico y mental que garantice procesos relacionales positivos y asertivos. Lo anterior, con el propósito de potenciar la inteligencia emocional; pues esta representa una de las características, competencias y/o atributos esenciales en un líder consciente Nivel Elite Positiva. Este módulo está dividido en dos apartados, a saber: el primero, contempla tres de los siete criterios definidos para un líder consciente, dando continuidad al contenido del primer módulo, el segundo estaría orientado hacia la comprensión de nuestras emociones.

Formación Conceptual

Comprendiendo las Emociones

Según Daniel Goleman todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar. Programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución.

Concepto de Consciencia y Significado

La consciencia es un fenómeno de naturaleza psicológica que nos permite darnos cuenta o estar atentos de nuestros propios pensamientos, nuestros recuerdos, nuestras fantasías, nuestras sensaciones, nuestras acciones motoras, de nuestra existencia y del hecho mismo de ser conscientes.

Qué es la Consciencia Emocional

Es el grado de autoconocimiento en relación a nuestras emociones. La capacidad de identificar y entender cuando una situación genera desequilibrio, malestar y afectación y o perturbación. Así como la evaluación respecto a las habilidades o capacidades de afrontamiento existentes para dar manejo al suceso y/o evento, lo que permite tomar una decisión asertiva en la forma de abordarlo, con la necesidad imperante de proteger nuestra integridad y de buscar el bienestar para el otro.

Ejercicio Practico I

Identifica tu Nivel de Consciencia Emocional

En este módulo se plantea una tarea muy importante y está orientada a ayudar a los participantes para que logren identificar su nivel de consciencia emocional. Por tanto, se solicita a cada persona que piense en una situación de su cotidianidad que habitualmente le

genere malestar, perturbación, afectación o indisposición. Una vez haya identificado el evento deberá escribirlo en su cuadernillo de trabajo. Como tarea cada participante deberá identificar la influencia que dicha situación ejerce en su vida a nivel emocional, para lo cual deberá responder lo siguiente:

Situación desequilibrante	Por qué desequilibra	RUTA DE LAS EMOCIONES			
		Percepción emocional	Comprensión emocional	Gestión emocional	Consciencia emocional

1. Genera emociones tales como: ira, frustración, venganza, tristeza, odio.
2. Despierta pensamientos que puede calificar como negativos y de carácter hostil.
3. Considera que el evento tiene gran influencia en su estado de ánimo.
4. Propicia conductas que puede evaluar como inadecuadas o negativas.

5. Habitualmente esta situación genera molestia en usted.
6. Siente que no enfrenta la situación de la manera adecuada.
7. Habitualmente no plantea alternativas para proponer una solución
8. Considera que le da un manejo adecuado y asertivo.

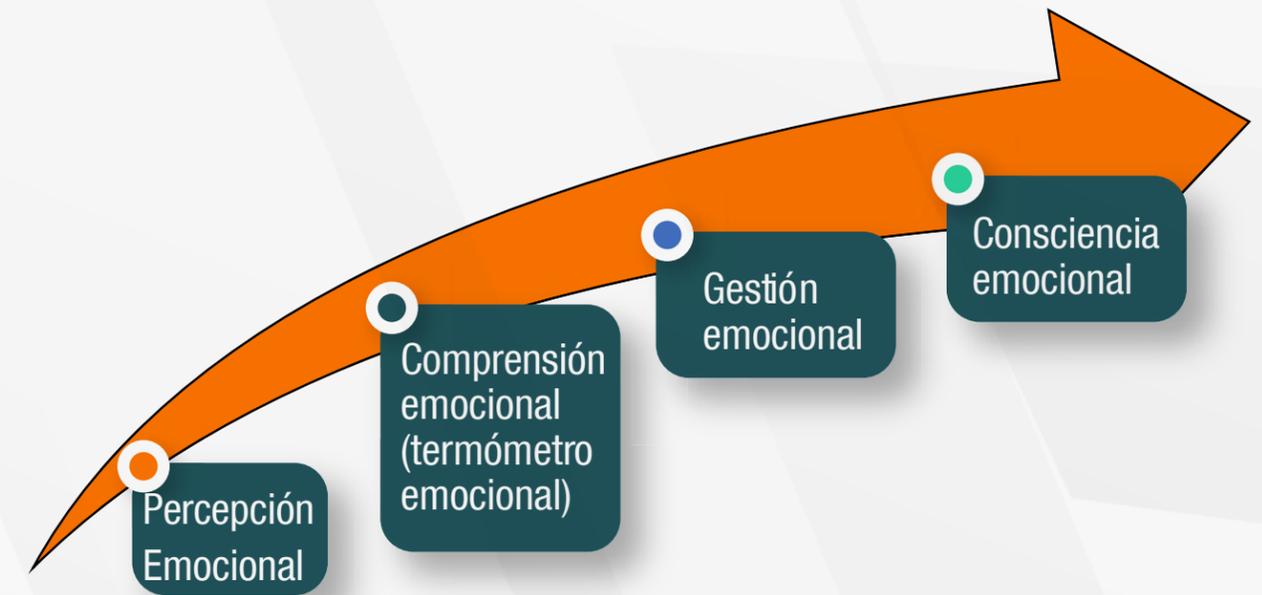
NIVEL BAJO: entre 5-8 respuestas negativas

NIVEL MEDIO: entre 3-5 respuestas positivas

NIVEL ALTO: entre 5-8 respuestas positivas

RUTA DE LAS EMOCIONES

En este apartado los participantes tendrán la oportunidad de adentrarse en el mundo emocional. Para ello, se recomienda el uso de la herramienta que se presenta a continuación, que permitirá tramitar de manera asertiva y positiva las emociones generadas por una situación particular.



Paso 1. Percepción Emocional: Es la conexión con lo que estoy sintiendo. Se trata de identificar que emoción está presente o predomina (enojo, tristeza, frustración, etc.), este paso es fundamental porque permite reconocer con que nos estamos enfrentando.

Paso 2. Comprensión Emocional: El siguiente paso consiste en reconocer la intensidad y el porqué de lo aquello que se está sintiendo. Identificar el desencadenante o detonante y cuáles son los motivos para generar tal impacto en el estado emocional.

Paso 3. Gestión Emocional: Este paso es fundamental, una vez se reconozca la intensidad de lo que se siente es importante establecer contención. Es decir, tomar consciencia de las consecuencias que puede desencadenar si no se asume el control de los pensamientos y las conductas. Hay que recordar que es importante proteger la integridad física y mental, establecer filtros de las conductas y pensamientos y no dejarse llevar hacia un camino sin salida.

Para ello, se debe tomar consciencia de la respiración y del entorno. Puede apartarse por un momento y buscar un lugar para estar seguro y guardar silencio. De esta manera conectar con el ser interior.

Paso 4. consciencia emocional: En este paso la idea es desprenderse de aquello que emocionalmente les afecta, evaluando y racionalizando sobre lo sucedido. Para ello, identificar responsabilidades, tomar la decisión de desprenderse y liberarse de lo que se está sintiendo. Hacer un alto y no permitir que tome trascendencia. Puede ser útil buscar con quien hablarlo o tramitarlo simbólicamente. Por ejemplo: escribir, tomar una piedra y la lanzarla en un lugar solitario, evaluar la situación, hablarlo con la persona directamente relacionada. Cuando sienta que tiene el control de la situación busque siempre el establecimiento de acuerdos, un gana-gana, evitar la culpabilización y disponerse para proporcionar una solución positiva.



Ejercicio práctico II

Registro: consciencia emocional

En este apartado, los participantes deberán realizar un inventario de las situaciones, eventos de la cotidianidad, que generan desequilibrio, identificarán por que logran movilización emocional y aplicará la ruta de las emociones, dando respuesta a cada paso planteado, debe establecer alternativas de afrontamiento o solución.

Conceptualización y consigna

Acciones que caracterizan a un líder:

Haz siempre lo mejor

Honra tus palabras

No te tomes nada personal

No supongas

PACTO DE VALOR

Un líder consciente Nivel Elite Positiva es aquel que tiene la capacidad de romper esquemas y/o ataduras. Es conscientemente asertivo, emocionalmente consciente y logra establecer pactos de valor reconociendo la diferencia entre los objetivos, metas y características personales. Tiene la capacidad de reconocer sus limitaciones y fortalezas, busca siempre la complementariedad; es un gran negociador; pero, ante todo, logra preservar el equilibrio. Define límites claros; maneja de manera perfecta la objetividad y la subjetividad, la razón y la emoción, correlaciona siempre la evidencia empírica con la científica; es cuidadoso en la toma de decisiones y asertivo en la convivencia.

Ejercicio práctico III

Pacto de valor

En esta sesión se propone un gran reto. Cada participante deberá poner en práctica sus habilidades personales y profesionales y, sobre todo, su liderazgo. A través de este ejercicio se brindará a cada persona la mejor experiencia vivencial, que permitirá la conexión con su ser interior y la consolidación de un pacto de valor.

Se da inicio a la sesión con un acto de bienvenida a cada participante. Se permitirá la expresión de sus percepciones de acuerdo al recorrido realizado en el proceso de formación en la escuela de líderes. Una vez culminada esta fase, se entregará a cada persona el nombre de la empresa en papel adhesivo el cual pegarán justo en el lado del corazón. A modo de reflexión, se llevará a cada participante a realizar un proceso introspectivo para que cada persona se conecte con la organización, la cohesión entre la esencia de la empresa y la esencia del ser (YO), una movilización de emociones que establezca la conexión entre las dos partes.

A través de técnica de relajación dirigida se busca movilizar emociones y establecer sincronía entre cada participante y la empresa. Preferiblemente se debe brindar un lugar cómodo, para que los participantes puedan estar en posición horizontal. Estando allí, se propone el siguiente interrogante: ¿Qué representa o significa para cada uno la empresa (nombre de la empresa)? Se lleva a los participantes a hacer un recorrido en su mente en retrospectiva de acuerdo a las experiencias vividas durante el tiempo de permanencia en la organización, los logros alcanzados, las frustraciones y objetivos por cumplir.

Posteriormente, el grupo se organizará por parejas, se ubicarán uno frente al otro y con la mano derecha sobre el corazón, sujetando el adhesivo que lleva el nombre de la empresa compartirá con la otra persona lo que la empresa significa o representa. Se realizará un intercambio de parejas en dos ocasiones.

Ahora deberán entregar a cada participante un símbolo: su tótem. Que estará representado por un trozo de madera que a su vez llevará el nombre de la empresa. Al finalizar, la idea es que estos trozos de manera queden colgados en algún lugar definido por la organización. Se solicitará a cada participante que, sobre el trozo de madera, escriba todo aquello que estaría dispuesto a entregarle a la empresa, lo que haría por ella y por las personas que la conforman.

Una vez cada participante termine con la instrucción, habrá un espacio dispuesto con una imagen de la empresa y a su alrededor elementos que la representan (semejante a un altar). Cada persona pasará con su trozo de madera y en el “altar” hará su pacto de valor de la siguiente manera “Hoy hago mi pacto de valor con la empresa xxxxxx (leerá lo escrito en el trozo de madera) y honraré mis palabras todos los días con el fruto de mi trabajo y lo dejaré en el altar), todas personas deberán hacer su pacto de valor.

Cierre ejercicio. Pacto de valor

Ahora haremos el cierre del ejercicio número I. Para lo cual, se conformará un círculo, donde cada participante compartirá su experiencia de acuerdo a la actividad anterior donde tendrá en cuenta cómo se sintió y qué representó todo el proceso.

Ejercicio práctico IV

Cierre Pacto de Valor

Para el cierre del microciclo III se debe contar con un espacio donde sea posible armar una fogata ya sea al aire libre o controlada en espacio cerrado. Esta estará en el centro de un círculo conformado por todos los participantes, a cada persona le será entregado un trozo de papel y una vela, con el fin de que cada uno escriba todo aquello que le impide ser un líder nivel elite y dar siempre lo mejor de sí en la organización y en la vida en general. Aquello que afecta las relaciones interpersonales (convivencia) y en los resultados.

Cada persona deberá pasar al centro del círculo, acercándose a la fogata, allí leerá lo escrito (opcional) y lanzará el papel en la fogata y repetirá las siguientes palabras (hoy me comprometo a dar lo mejor de mi). En ese momento, encenderá la vela con el fuego de la fogata y se dirigirá a una persona del grupo para compartir el fuego y encender su vela; diciendo... “Eres valioso(a) te respeto y te reconozco”. En ese momento la persona que recibe el fuego le dirá... “Hoy te has convertido en un líder nivel elite felicitaciones”. La persona que recibe el fuego hace el mismo proceso, hasta lograr que todos pasen y completen la consigna. Para finalizar se puede elegir una canción motivacional como himno, que cantarán de manera grupal.

Nota: La empresa dispondrá de un muro o espacio simbólico denominado Pacto de valor, donde se colgarán los trozos de madera.

Durante el cierre se dará un mensaje de gratitud y felicitaciones para los participantes. Por ejemplo: “Esperamos que este proceso haya logrado un efecto especial en cada uno de ustedes, queremos felicitarlos porque a partir de este momento eres un Líder consciente nivel elite. Hoy asumes un gran reto, responsabilidad y compromiso contigo y con la organización; por eso a partir de hoy empezarás a lograr los mejores resultados”.

Ceremonia de graduación

La ceremonia de graduación de los participantes será el acto de cierre del proceso. Para ello, la empresa organizará un evento ceremonial para condecorar a los nuevos líderes **nivel elite**. Será un evento donde deberá participar toda la empresa, el muro denominado **Pacto de valor** estará cubierto con una manta, que será descubierto por la gerencia general al finalizar el evento. Los participantes de la escuela de líderes **liderando-ando** serán llamados uno a uno y el gerente general entregará un certificado (opcional, un símbolo) posterior a la entrega de certificados se direccionarán hasta el muro Pacto de valor, para ser descubierto por el gerente. Una vez allí, se tomará la foto para el mosaico con los graduandos, foto que a su vez estará dispuesta en el muro.

Apéndice D. Ficha técnica

No.	Fase	Descripción
1	Evaluación de la madurez en la gestión organizacional en riesgo psicosocial.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleador: La aplicación se realizará con los líderes de SST, gerente y/o representante de talento humano. Se identificarán las variables sensibles que permitan orientar no solo el aporte al tema de liderazgo, sino a toda la gestión psicosocial que se desee implementar en la empresa. • Trabajadores: Se aplicará a una muestra de 10 a 15 trabajadores seleccionados aleatoriamente de los diferentes niveles de la organización. Se debe incluir personal administrativo y operativo.
2	Resultado de la evaluación de la madurez en la gestión organizacional en riesgo psicosocial.	<p>Con los resultados de esta evaluación la empresa deberá realizar las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis detallado de los resultados. 2. Identificar áreas de enfoque o áreas críticas que requieren atención inmediata y prioridad en la implementación de procesos de intervención. 3. Elaborar un plan de acción. 4. Establecer indicadores

3

Programa de intervención liderazgo consciente.

El programa contará con una evaluación previa y para el proceso de intervención se requerirán dos horas por parte del empleador y seis horas con un grupo de 25 a 50 trabajadores. En jornadas distribuidas en tres momentos de intervención. En estas jornadas tenemos diseñadas acciones de entrenamiento en competencias humanas con una metodología por microciclos de gestión que incluye juegos interactivos, tareas a desarrollar, ejercicios participativos, jornadas de reflexión y conceptualización, dinámicas grupales, videos de reflexión, ejercicio para prácticas saludables; entre otros.

Fortalecimiento de competencias organizacionales

Definición de hipótesis de negocio
Comités de gestión estratégica
Desempeño consciente
Modelo de liderazgo consciente
Escuela de líderes
Estrategias de empresas conscientes

Fortalecimiento de competencias humanas

Microciclo I:

• Formación Conceptual:

- Empleados Conscientes
- Empleados Inconscientes
- Liderazgo Consciente
- Actitudes Inconscientes: culpa incondicional, egoísmo esencial y arrogancia ontológica.
- Interacciones Inconscientes: La comunicación manipuladora, la negociación narcisista y la coordinación negligente.
- Las Emociones Inconscientes: Ejercicio Practico 1: (técnica proyectiva auto retrato)

4

Metodología del desarrollo del programa liderazgo consciente.

4

Metodología del desarrollo del programa liderazgo consciente.

Microciclo II:

- Responsabilidad incondicional
- Integridad esencial
- Humildad ontológica: La perspectiva, La cultura en los esquemas mentales y las diferencias individuales
- Comunicación auténtica
- Negociación constructiva
- Coordinación impecable
- Maestría emocional

Microciclo III:

- Comprendiendo las emociones
- Concepto de consciencia y significado
- Que es la consciencia emocional
- Ruta de las emociones

Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.

Kofman, F. (2012). La empresa consciente: como construir valor a través de valores. Buenos Aires: Aguilar.

Reyes, L., y Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. Avances en Psicología Latinoamericana, 161-175.

Sharma, Robin S.(2012). El líder que no tiene cargo. Barcelona. España.

Documento Técnico



**Programa para el
fortalecimiento del
Liderazgo Consciente**

Positivamente 
más 