



POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS



**Guía del
facilitador**



Programa para el fortalecimiento del
Liderazgo Consciente

Positivamente 
más 



Positiva Prevención



Modelo de Abordaje Psicosocial POSITIVAMENTE MÁS

Guía del Facilitador

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). “Guía del Facilitador-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

Objetivo General	9
Objetivos Específicos	10
Componente Organizacional Programa Liderazgo Consciente	10
Componente Humano Programa para el fortalecimiento del Liderazgo Consciente: Liderando - Ando	11
Coordinación visita de Entendimiento	11
Instrumento de Madurez en la Gestión del Riesgo Psicosocial	12
Programas que se darán a conocer por parte del facilitador	13
Programa para el fortalecimiento del Liderazgo Consciente	15
Metodología para el desarrollo del programa Fortalecimiento del Liderazgo Consciente	16
Fase 1: Población Programa Fortalecimiento del Liderazgo Consciente	17
Fase 2: Prediagnóstico	18
Fase 3: Hipotesis de negocios	21
Competencias humanas	21
Competencias Organizacionales	23

Fase 4: Evaluación inicial	29
Fase 5: Caracterización de la población	30
Fase 6: Acciones de intervención	32
Ejes temáticos para la empresa	32
Ejes temáticos para el trabajador	33
Micro-Ciclo de Gestión I Formando Valor	33
Micro-ciclo de Gestión II Conscientemente Asertivos	34
Formación conceptual Parte I	34
Micro Ciclo de Gestión III: Consciencia Emocional	35
Fortalecimiento de competencias Organizacionales	36
Comité de Gestión Estratégica - Unidad Estrategia de Negocios (Macro-Proceso)	36
Comité Estratégico Operativo: (Micro-Proceso)	39
Desempeño Consciente	41
Modelo de Liderazgo Consciente: Nivel Elite	42
Escuela de Lideres	44
Semillero de Lideres - Sembrando Valor	45

Armonización de la escuela de Líderes, semillero y cultura organizacional	45
Empresa Consciente	47
¿Qué es una empresa consciente?	47
Las tres dimensiones de la Empresa Consciente	48
Criterios de la Empresa Consciente	49
La cultura consciente	50
Elementos para la transición hacia una empresa consciente	51
Fortalecimiento de Competencias Humanas	53
Microciclos de Gestión	53
Formación Escuela de Liderazgo Consciente	53
Fase 7. Evaluación final e indicadores de medida	55
Fase 8. Inicio de nuevo ciclo con nuevos trabajadores	58
Apéndices	59
Apéndice A. Modelo de Liderazgo	59
Apéndice B. Propuesta de modelo de liderazgo consciente	62
Apéndice C. Metodología Escuela de Lideraz	64

Microciclo I. Formando Valor	64
Microciclo de gestión II. Conscientemente Asertivos	72
Microciclo de gestión III. Consciencia Emocional	87
Apéndice D. Ficha técnica	94
Apéndice E. Matriz de participantes evaluación de madurez gestión psicosocial	98
Apéndice F. Matriz Participantes programa Liderazgo Consciente	99





Al Facilitador

La ARL POSITIVA, comprometida con la promoción y prevención en la salud mental, adelanta acciones para realizar acompañamiento, asesoría y direccionamiento a sus clientes en el diseño e implementación de estrategias orientadas hacia la prevención e intervención del riesgo psicosocial en las organizaciones. Es por eso que adelanta la creación del programa liderazgo consciente denominado Liderando Ando, como respuesta a las necesidades existentes de nuestros aliados en materia de salud mental y riesgo psicosocial. El liderazgo es una competencia que, debido a su transversalidad en las dinámicas empresariales requiere de su fortalecimiento y protagonismo, como elemento determinante para el crecimiento y desarrollo organizacional y, por ende, para la materialización de metas y consolidación de procesos.



Objetivo General

Implementar **el Programa Para el Fortalecimiento del Liderazgo Consciente**, junto con las herramientas diseñadas desde nuestro modelo de abordaje en salud psicosocial. Con el fin de orientar en el ámbito empresarial acciones realizables a corto y mediano plazo. La implementación de este programa generará capacidades técnicas en los equipos de trabajo para asegurar procesos de transformación hacia una cultura organizacional MÁS empoderada, MÁS creativa, MÁS productiva y, en general, MÁS ÁGIL, con la madurez y la sostenibilidad 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 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 empoderados, 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.

Coordinación Visita de Entendimiento

En esta visita el facilitador debe explicar a la empresa la estrategia Positivamente Más. Enfatizando en las líneas de trabajo, los programas y el enfoque. (Apéndice D. Ficha Técnica).

Instrumento de Madurez en la Gestión del Riesgo Psicosocial

EL facilitador explicará a la empresa que la ARL Positiva Compañía de Seguros tiene como objetivo optimizar el desempeño psicosocial y que con ese fin ha diseñado un instrumento, exclusivo para Colombia, que funge como mapa general del desempeño psicosocial en el ámbito empresarial. El instrumento permite la medición de la madurez en la gestión del riesgo psicosocial adelantada por las empresas, dando a 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 el nivel de impacto alcanzado. El propósito de la herramienta es vincular las estrategias con las necesidades, la realidad empresarial y los ajustes necesarios para garantizar la disposición asertiva de los recursos y procesos adelantados internamente en la empresa. Esta herramienta cuenta además con un componente específico para conocer la percepción de gestión con respecto al tema de Liderazgo Consciente.



Empleador

La aplicación de la herramienta se realizará a los líderes de SST, gerente y/o representante de talento humano, identificando las variables sensibles que permitirán orientar no solo el aporte al tema de liderazgo, sino a toda la gestión psicosocial que desee implementar la empresa.



Trabajadores

La herramienta se aplicará a un grupo de 10 a 15 trabajadores seleccionados aleatoriamente y pertenecientes a los diferentes niveles de la organización. Debe incluir personal administrativo y operativo.

Así mismo, se debe explicar a la empresa que los resultados del nivel de **Evaluación de la Madurez en la Gestión Organizacional** en Riesgo Psicosocial van a permitir vincular las estrategias con las necesidades y la realidad empresarial de los programas que se vayan a implementar.

Para ello es importante asesorar a la empresa para que, en esta primera fase, de acuerdo a los resultados del Instrumento de madurez psicosocial y revisando con detalle la dimensión asociada a liderazgo, se ejecuten las siguientes acciones:

Hacer un 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. Identificar áreas críticas que requieren atención inmediata para priorizar la implementación del proceso 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).

Establecer indicadores: Definir indicadores que permitan medir el impacto de las acciones que se van a poner en marcha.

Programas que se darán a conocer por parte del facilitador

- **Programa de Prevención de la violencia laboral, sexual y de género** (A 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** (A 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** (A 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales para un total de tres semanas).
- **Programa para el fortalecimiento del Liderazgo Consciente** (A 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** (A 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales para un total de tres semanas).
- **Programa de prevención de la Ideación Suicida** (A 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” (A 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas).

Programa Para el Fortalecimiento del Liderazgo Consciente

El programa cuenta con una evaluación previa, que constituye 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.

Es importante dejar claro que 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, en entre otros.

Responsabilidades del Facilitador

Es labor del facilitador explicar con detalle las características de esta herramienta y esclarecer que la misma estará disponible en la plataforma Psicobox. Debe explicar que su forma de aplicación está determinada por la evaluación de los componentes: empleado y empleador.

El facilitador debe solicitar a la empresa contar con un Excel (Apéndice E) que relacione los datos de las personas que van a participar, tanto trabajadores, como empleadores, indicando: nombre, apellido, cargo y correo electrónico. Esto con el fin de que la ARL Positiva Compañía de Seguros pueda generar el enlace de evaluación.

Responsabilidades del Facilitador

Para que desde la ARL Positiva Compañía de Seguros se pueda generar el enlace de Evaluación Previa el facilitador debe solicitar a la empresa la remisión de un archivo de Excel que relacione los datos de las 25 a 50 personas que van a participar en el proceso de formación (Apéndice F). El facilitador además debe gestionar y asegurar que se agenden oportunamente las fechas para las fases de intervención con los trabajadores y con la organización.



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 la participación 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.

Responsabilidades del facilitador:

La labor de facilitador es orientar a la empresa, de acuerdo con sus necesidades y su realidad, en la selección de los trabajadores que podrían participar en este programa. Y asegurar la participación de 25 a 50 trabajadores en el proceso de formación.

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 esta 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 y relaciones sociales en el trabajo.

•**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.

Responsabilidades el Facilitador

Es labor del facilitador apoyar y acompañar a la empresa en la revisión de las fuentes de información con el propósito de conocer y comprender la cultura organizacional propia de la empresa y tener criterios para direccionar la toma de decisiones.



Fase 3

Hipótesis de negocios

Todos los programas cuentan con acciones dirigidas al fortalecimiento de competencias organizacionales y competencias humanas. A continuación, se presenta una definición conceptual de cada una de ellas.

Competencias humanas

Son aquellas habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos específicos que poseen los individuos y que les permiten desempeñarse de manera efectiva en su trabajo. Estas competencias hacen referencia a las capacidades de los empleados para llevar a cabo sus funciones y contribuir al éxito de la organización. Estas son algunas de las competencias humanas que se fortalecen con el programa de liderazgo consciente.

Escucha activa: Habilidad para comprender y comunicar las necesidades y preocupaciones de los miembros del equipo.

Comunicación efectiva y clara: Transmitir información de manera comprensible y motivadora.

Retroalimentación constructiva: Dar y recibir retroalimentación de manera positiva y productiva.

Autoconocimiento: Conocer y comprender las propias emociones y su impacto en los demás.

Empatía: Capacidad para comprender el sentir, las emociones y perspectivas de los demás.

Control emocional: Manejo consciente y constructivo de las emociones propias y ajenas.

Mentoría y coaching: Guía y apoyo al desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo.

Delegación efectiva: Confianza en el equipo para asumir responsabilidades y tomar decisiones.

Reconocimiento y empoderamiento: Reconocimiento de logros y capacidades individuales, para fomentar un sentido de pertenencia y confianza.

Visión clara: Capacidad para comunicar una visión convincente y motivadora para el equipo.

Inspira a través del ejemplo: Actuación ejemplar para ser un modelo inspirador, integro y con valores en la toma de decisiones.

Estímulo del desarrollo personal: Fomento al crecimiento y el aprendizaje continuo dentro del equipo.

Pensamiento estratégico: Capacidad para evaluar situaciones y tomar decisiones con visión a largo plazo.

Creatividad: Estimulo a la generación de nuevas ideas y enfoques para abordar desafíos.

Adaptabilidad: Ser flexible y capaz de ajustarse a cambios y desafíos inesperados.

Liderazgo transformacional: Guiar a través de cambios significativos y fomentar la adaptación positiva.

Capacidad de motivar en tiempos de incertidumbre: Mantener la motivación y la cohesión del equipo durante cambios importantes.



Competencias Organizacionales

Las competencias organizacionales son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una organización requiere para lograr sus objetivos estratégicos y operativos. Estas competencias están relacionadas con la forma en que la organización opera, se adapta, innova y compite en su entorno. Para el fortalecimiento de competencias organizacionales la debe empresa identificar las hipótesis de negocio. Es decir, aquellos supuestos fundamentales que se formulan sobre ciertas acciones o intervenciones que podrían aportar a la mitigación de los riesgos psicosociales en el entorno laboral.

Estas hipótesis proporcionan una base para el diseño, la implementación y la evaluación del programa. Es importante orientar a la empresa para que logre identificar los indicadores de negocio que apalancan el mejoramiento de las condiciones psicosociales del programa implementado.

Las hipótesis proporcionan una base para el diseño, la implementación y la evaluación del programa. Por ello, es importante acompañar a la empresa y en conjunto establecer las preguntas de transformación y reflexión que se relacionen más con los indicadores corporativos.

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.

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.

Responsabilidades del facilitador

El facilitador debe realizar el acompañamiento y apoyo en la configuración de las hipótesis que podrían apuntar a la estrategia del negocio. Identificando las características propias de la empresa, sugiriendo preguntas e hipótesis que sean coherentes con la visión de la empresa. Es importante que el facilitador recuerde y explique que estas hipótesis guiarán el desarrollo e implementación de estrategias específicas para abordar el liderazgo en el ámbito laboral. Por ello, es necesario evaluar su eficacia y ajustarlas según los resultados obtenidos, para garantizar el éxito y el impacto positivo del programa en la empresa.



Fase 4

Evaluación inicial

En esta fase se aplicará a todos los trabajadores participantes una evaluación previa a través del enlace socializado. 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.

Esta evaluación tiene como objetivo recopilar información sobre la situación actual en la empresa en relación al liderazgo. Esto es, información sobre las acciones organizacionales orientadas hacia la gestión de líderes, programas proyectos, definidos mediante acciones existentes para el fortalecimiento y desarrollo de la competencia, en el marco de los procesos de formación y la prevención del riesgo psicosocial.

Las respuestas recopiladas en la evaluación previa ayudarán a identificar áreas problemáticas o de riesgo dentro de la empresa, así como a comprender las necesidades y preocupaciones específicas de los trabajadores en términos de su bienestar emocional en el trabajo. Al utilizar esta información como punto de partida, se enfocarán estrategias y acciones para abordar los problemas identificados durante la evaluación previa. Estas acciones estarán dirigidas al fortalecimiento de competencias organizacionales y al fortalecimiento de competencias humanas.

Responsabilidades del facilitador

Es labor del facilitador gestionar que la empresa cuente con la base de datos de los participantes, se cargue esta información en el Psicobox y asegure que cada trabajador pueda ingresar a la plataforma para diligenciar la evaluación. El facilitador debe además socializar el enlace para que los trabajadores puedan ingresar a participar. A continuación, se dejará el enlace de la plataforma **www.psicoboxpositiva.com**. El facilitador debe recordar que en la caja de herramienta del Psicobox quedará disponible un instruccional para ingresar a la herramienta.

Fase 5

Caracterización de la población

La caracterización de la población en cualquier programa de intervención del riesgo psicosocial es fundamental para entender las particularidades y necesidades específicas de los trabajadores en relación con los factores psicosociales en su entorno laboral. En esta caracterización se debe tener en cuenta los aspectos que se mencionan a continuación:

Identificación de grupos de riesgo: De acuerdo a los resultados de la evaluación inicial y los diversos niveles de exposición al riesgo que arroje el instrumento. Es posible identificar los grupos de trabajadores que podrían estar más expuestos a ciertos factores de riesgo psicosocial, por aspectos como diferencias en brechas salariales, actos de discriminación, poca inclusión, entre otros.

Adaptar estrategias: Reconocer las características específicas de la población permite adaptar las estrategias y programas de intervención para abordar los problemas identificados de manera más efectiva y precisa.

Priorizar acciones: Identificar los factores de riesgo facilita la priorización de acciones y recursos en áreas donde existen mayores riesgo o necesidades específicas, maximizando así el impacto de las intervenciones.

Personalizar intervenciones: La caracterización de la población ayuda a diseñar intervenciones más personalizadas y dirigidas a grupos específicos de trabajadores, teniendo en cuenta sus necesidades y contextos laborales.

Evaluar impacto: La caracterización de la población facilita la evaluación del impacto de las intervenciones. En tanto que permite comparar datos previos y posteriores a la intervención en grupos específicos de empleados.

Responsabilidades del facilitador

De acuerdo con la información disponible: resultados de evaluación previa, hipótesis de negocio, preguntas de transformación y reflexión que más se relacionaron con los indicadores corporativos, resultados de la evaluación de madurez de la gestión psicosocial en la dimensión correspondiente a liderazgo, la revisión de fuentes de información y matriz de riesgos, peligros y controles, entre otros, el facilitador orientará a la empresa frente a las diferentes acciones, tanto en el fortalecimiento de competencias organizacionales, como en competencias humanas, para implementar.

La labor del facilitador será apoyar y acompañar la priorización de los grupos poblacionales de acuerdo a la identificación de brechas y áreas de mejora.

Fase 6

Acciones de Intervención

Con el objetivo de realizar una implementación exitosa de los programas ofrecidos por la ARL Positiva Compañía de Seguros, se han diseñado una serie de acciones que contribuyen a fortalecer tanto las competencias organizacionales, como las competencias humanas. A nivel general estos son los ejes temáticos que se plantearon para las dos estrategias:

Ejes temáticos para la empresa

- Comité de Gestión estratégica
- Comité estratégico operativo
- Desempeño consciente
- Modelo de Liderazgo consciente: Nivel Elite
- Escuela de lideres
- Semillero de lideres
- Armonización escuela de líderes y semillero con cultura organizacional
- Inducción, reinducción-semillero de lideres
- Empresa consciente
- Cultura consciente
- Transición hacia una empresa consciente



Ejes temáticos para el Trabajador

Microciclo de gestión I Formando valor

Actividades De Apertura

- Actividad 1. Presentación:
- Actividad 2.: Erase una vez
- Actividad 3. Construye La Torre

Sesión 1. Rompiendo Esquemas

- Formación Conceptual
- Empleados Conscientes
- Empleados Inconscientes
- Liderazgo Consciente
- Actitudes Inconscientes
- La culpa incondicional:
- El egoísmo esencial:
- La arrogancia ontológica

Interacciones Inconscientes:

- La comunicación manipuladora:
- La negociación narcisista:
- La coordinación negligente:
- Las Emociones Inconsciente
- Técnica proyectiva auto retrato: Ejercicio Practico 1
- Emprendiendo La Acción: Cierre Sesión 1:

Responsabilidades del facilitador

Para el desarrollo del microciclo I denominado Formando Valor el facilitador debe conocer previamente la metodología. Allí encontrará el desarrollo detallado de cada uno de los componentes, temas y ejercicios contemplados. Esto permitirá logra realiza exitosamente cada una de las intervenciones.



Microciclo de gestión II Conscientemente Asertivos

Actividad De Apertura:

- Formación Conceptual Parte 1
- Responsabilidad incondicional
- Integridad esencial
- Humildad ontológica
- La perspectiva
- La cultura en los esquemas mentales
- Diferencias individuales

Examen De Consciencia

Formación Conceptual Parte 2.

- Comunicación auténtica
- Negociación constructiva
- Coordinación impecable
- Maestría emocional
- Piloteando Nuestra Vida
- Conscientemente Asertivos.

Responsabilidades del facilitador

Es labor del facilitador conocer previamente la ruta metodológica para tener completa claridad sobre el proceso de formación, los temas y ejercicios contemplados. (Apéndice C. Metodología Escuela Líderes)



Microciclo de gestión III Consciencia Emocional

Formación Conceptual

- Comprendiendo las Emociones
- Concepto y significado de Consciencia
- Qué es la consciencia emocional
- Identifica tu nivel de consciencia emocional
- Ruta de las emociones
- Consciencia Emocional

Conceptualización y Consigna

- Haz siempre lo mejor
- Honra tus palabras
- No te tomes nada personal
- No supongas
- **Pacto de Valor**
- **Ceremonia de Graduación**

Responsabilidades del facilitador

El facilitador debe conocer previamente la metodología que se va a implementar. En este microciclo también es fundamental que el facilitador oriente y acompañe a la empresa en la gestión y desarrollo de la ceremonia de graduación siguiendo la metodología propuesta para tal fin. Es relevante recordar que la ejecución de la metodología de graduación se puede adaptar a las posibilidades operativas y administrativas de la empresa (Apéndice C. Metodología Escuela Líderes).

Fortalecimiento de Competencias Organizacionales

El facilitador tiene un rol fundamental en este componente. Puesto que debe garantizar el fortalecimiento institucional de las empresas aliadas a través de la asesoría, acompañamiento y orientación en el desarrollo de cada una de las estrategias que han sido diseñadas para potenciar el liderazgo. A continuación, se exponen las acciones propuestas para la gestión de líderes y la instauración de una cultura organizacional, enmarcada en el liderazgo como competencia de identidad corporativa:

Comité de Gestión Estratégica -Unidad Estrategia De Negocio (Macro-Proceso)

El comité de gestión estratégica es un espacio para la toma de decisiones respecto a las necesidades existentes en la empresa. El comité define estrategias de gestión e intervención. Se sugiere definir una periodicidad para los encuentros de acuerdo a las dinámicas organizacionales (mínimo 1 vez por mes). Debe contar con la participación de los líderes de proceso, en conformidad a los niveles de mayor jerarquización dentro de la estructura organizacional.

El comité de gestión estratégica es una herramienta o técnica de direccionamiento del nuevo milenio y vanguardista, que busca transformar el esquema gerencial por un enfoque ejecutivo abierto, dispuesto a la construcción conjunta con el equipo.

Responsabilidades del facilitador

Dar las pautas necesarias para que la empresa realice la adopción de las estrategias propuestas, en este caso, la gestión administrativa y logística para la implementación del comité de gestión estratégica. A continuación, se enuncian los componentes asociados al comité de gestión estratégica.

Gestión estratégica

Este componente está determinado por la socialización exposición de las necesidades existentes a nivel organizacional desde una perspectiva macro. Se plantean aspectos tales como: metas de cumplimiento y gestión, decisiones administrativas y ejecutivas, nuevos retos empresariales, realidad organizacional, proyecciones, acciones de mejora y decisiones.

Este punto es precedido por el gerente general y/o ejecutivo y la junta directiva o de socios. Quienes solicitarán la asesoría y participación de los líderes de proceso para la presentación de propuestas coherentes con las necesidades planteadas

Líderes en acción

Este punto estará direccionado por los líderes de proceso con la conducción por parte de la gerencia general y/o operativa. El componente de líderes en acción reconoce las estrategias de

gestión adelantas por cada líder dentro de los procesos bajo su direccionamiento y responsabilidad. Dando lugar a las nuevas iniciativas que marcarán las diferencias administrativas y operativas y cuya armonización con los objetivos directivos permitirá alcanzar metas y resultados.

Tejiendo redes

En este componente se plantean las situaciones, circunstancias, necesidades y problemáticas presentes en cada área o proceso. Se trata de plantear los desafíos que enfrenta cada líder, las barreras que afectan la operatividad, desarrollo, productividad y alcance de metas. Con el objetivo de recibir retroalimentación por parte del equipo directivo y generar colectivamente ideas, propuestas o estrategias para dar respuesta a las necesidades planteadas. El objetivo es que cada líder, independiente de su proceso, logre tener dentro de su campo visual y de acción las necesidades de los otros procesos, permitiendo un enfoque integrador y totalitario, donde la premisa de crecimiento y desarrollo tenga una dimensión colectiva.

Responsabilidades del facilitador.

El facilitador presentará a la organización los comités de gestión estratégica con sus diferentes componentes. Es responsabilidad del facilitador propiciar la comprensión de comité de gestión estratégica, indicando que hace parte de los macroprocesos y que debe desarrollarse en conformidad a las dinámicas organizacionales. El facilitador debe asegurar la comprensión y apropiación de los componentes, para que la empresa pueda avanzar en la implementación. Asimismo, debe orientar y asesorar la implementación.

Comité Estratégico Operativo: (Micro-Proceso)

Dentro de las herramientas organizacionales para el fortalecimiento institucional se establecen los comités estratégicos operativo. Se recomienda que tenga periodicidad establecida para los encuentros adecuada a las dinámicas organizacionales (mínimo 1 vez por mes). El comité estratégico operativo contará con la participación de los colaboradores que hacen parte de cada proceso. Y estará orientado por el líder o responsable de área. El objetivo es el diseño de estrategias focalizadas a componentes específicos, asociados al funcionamiento y operatividad del área.

Responsabilidades del facilitador:

Continuando con la fase de fortalecimiento organizacional el facilitador debe presentar, asesorar y orientar a la empresa en la implementación del comité estratégico operativo. Debe contemplar los micro procesos y garantizar la participación de los colaboradores que intervienen en cada proceso. A continuación, se exponen los subprocesos que conforman el comité estratégico operativo. Es tarea del facilitador propiciar claridad y comprensión de los mismos para facilitar el proceso de implementación a nivel organizacional

Direccionamiento estratégico

En este componente el líder de proceso y/o área, bajo la participación del equipo de trabajo, plantea las proyecciones, metas, objetivos, problemáticas, barreras, acciones de mejora, iniciativas y puntos críticos, con el objetivo de presentar a su equipo propuestas, iniciativas y estrategias de gestión. Asimismo, promueve la participación de los colaboradores para la generación de propuestas.

Propuestas de valor

Este es el componente definido para que los participantes y/o colaboradores de las diferentes áreas den a conocer las propuestas e iniciativas para fortalecer y transformar procesos asociados a los roles y funciones. Debe estar orientado a la solución (acción correctiva) o hacia la implementación de nuevas estrategias, técnicas o herramientas. Es fundamental que los líderes establezcan una relación cooperativa con su equipo y propicien 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 de los compromisos establecidos por el equipo de trabajo. Permite definir nuevas tareas, responsabilidades e identificación de resultados respecto a iniciativas y propuestas puestas en marcha.

Responsabilidades del facilitador

En este punto el facilitador realizará una retroalimentación con la empresa respecto al trabajo adelantado, esto permitirá garantizar un buen entendimiento durante todo el proceso y hacer los ajustes necesarios.



Desempeño Consciente

El desempeño consciente tiene como sustento la medición del resultado o desempeño teniendo presente diferentes aspectos de relevancia. Busca complementar la medición cuantitativa, que contempla los niveles de cumplimiento, con la estimación de diversos factores que interactúan en el quehacer y la cotidianidad laboral, entre ellos: logros alcanzados, habilidades de gestión, reconocimiento de estrategias utilizadas; conocimiento o aprendizaje adquirido. Es decir, aquellos recursos que se convierten en experiencias previas que permitirán mejores resultados posteriormente. El desempeño consciente comprender 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.

Es un proceso que logra disminuir las brechas que conllevan a no alcanzar los logros deseados. Es importante reconocer que no siempre es responsabilidad del colaborador, la no consecución de metas y que la empresa es responsable en la medida que se requiere proporcionar una serie de herramientas cognoscitivas, emocionales, relacionales, psicológicas, locativas y estructurales, para que se logre una cohesión y sincronidad 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, que permite hacer una gestión del talento humano; con una mirada o perspectiva integradora, entendiendo todas las variables que confluyen para determinar por un lado la aptitud en el cargo y, por otro, la gestión y el compromiso organizacional para la generación de bienestar.

Responsabilidades del facilitador

La labor del facilitador es lograr los objetivos propuestos. Para ello, en la implementación de esta herramienta organizacional el facilitador realizará la presentación garantizando el entendimiento de la misma y prestará la asesoría necesaria para facilitar el trabajo de la empresa en la adopción y adaptación a la dinámica laboral. El facilitador puede considerar la realización de los siguientes pasos:

- Revisas si la empresa cuenta con programa de evaluación de desempeño, examinando la disposición y dimensión de este para lograr armonizarlo con el desempeño consciente.
- Asesorar a la empresa para su respectiva implementación o ajuste en coherencia con el desempeño consciente.
- Acompañar y asesorar a la empresa en el diseño de un programa de evaluación del desempeño consciente, si no cuenta aún con uno.
- Realizar retroalimentación con la empresa para garantizar la comprensión adecuada en la implementación del programa.

Modelo De Liderazgo Consciente: Nivel Elite

Desde el programa de liderazgo consciente (liderando-ando) se ha diseñado una herramienta que permite determinar un modelo de liderazgo bajo criterios, competencias y habilidades claras y definidas. La herramienta ofrece 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 de la época en los contextos laborales. En la cual, se propicia 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 representa un pacto de valor que armoniza la cultura organizacional, con las necesidades del negocio y las necesidades del equipo. De esta forma, permite una gestión estratégica del recurso humano y la generación de ambientes sanos desde la perspectiva de empresa saludable, generadora de bienestar con una gestión asertiva de la convivencia y riesgo psicosocial.

El modelo de liderazgo considera que es más efectivo direccionar un proceso de cambio y transformación a nivel organización a partir de lineamientos claros. Se entiende que para fortalecer el liderazgo empresarial es necesario facilitar un modelo que funcione como punto de partida y direcciona las acciones para generar una ruta clara.

Las competencias definidas para el modelo de liderazgo creado para la gestión y direccionamiento estratégico se deben revisar en el Apéndice A. Modelo de liderazgo- Nivel Elite.

Responsabilidades del facilitador

El facilitador debe conocer y apropiarse el modelo de apropiación de liderazgo. Nivel Elite para realizar una presentación clara a la empresa- Debe exponer los lineamientos frente a importancia y modo de implementación y resalta que el objetivo es lograr la armonización entre la cultura organizacional y los procesos de gestión (selección de personal, evaluación al desempeño laboral, planes de ascenso, plan de beneficios, planeación estratégica).

Escuela De Lideres

La escuela de liderazgo Liderando-Ando es una estrategia diseñada para disminuir las brechas existentes al interior de las organizaciones, mediante la formación de líderes conscientes. Esta estrategia busca garantizar la formación de líderes competentes que estén a la altura de los grandes retos que propone la época y el mercado laboral y, cuyo protagonismo gire en torno a la transversalidad de la gestión y los resultados corporativos, tanto como en la generación de bienestar, prevención de riesgos, enfermedades laborales, y la promoción de la salud, tanto física como mental.

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, talleres con orientación psicoeducativa y psicoterapéutica y ejercicios de reflexión e introspección. Al finalizar el periodo de formación se realizará una ceremonia de graduación como acto simbólico.

Responsabilidades del facilitador

Es labor de facilitador presentar de manera clara y fluida la escuela de liderazgo consciente como estrategia de gestión organizacional transversal a planeación estratégica e intervención directa en los factores de riesgo psicosocial. El facilitador además debe orientar de manera asertiva a la empresa en el desarrollo metodológico de la estrategia. (Anexo C. Metodología Escuela de Lideres). Se recomienda considerar los siguientes pasos para lograr una presentación efectiva:

- Presentar la escuela de liderazgo consciente, metodología y duración, objetivos.
- Dar a conocer las responsabilidades por parte de la empresa, trabajador, facilitador y responsable de SST o talento humano en la implementación.
- Proporcionar los lineamientos y criterios definidos para la selección de la población participante.
- Dar a conocer recursos necesarios y requerimientos logísticos.
- Hacer énfasis en la importancia de los compromisos que atañen a las partes intervinientes.
- Definir agendas para la implementación

Semillero de Lideres-Sembrando Valor

Como proceso complementario a la escuela de líderes se establece dentro del programa un semillero de líderes denominado Sembrando valor. Ha sido diseñado 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, para replicar el ciclo de formación. Será criterio de la empresa definir quienes serán los facilitadores que darán continuidad al proceso.

Armonización de la Escuela de Lideres, Semillero y Cultura Organizacional. Si la organización toma la decisión de armonizar la cultura organizacional con la escuela de líderes y por ende adopta el modelo de liderazgo definido; es importante establecer el liderazgo como una competencia organizacional fundamental para la vinculación laboral o la permanencia. por consiguiente, se proponen las siguientes acciones:

Semillero de líderes o programa de formación y entrenamiento

Se propone incluir el semillero dentro del proceso de formación y entrenamiento definido por la gestión del talento humano para cada colaborador. Lo anterior como estrategia para la instauración de la cultura organizacional y la definición de los criterios de actuación empresarial. Estas acciones se verán reflejadas en la disminución de los índices de rotación de personal, ausentismos, incapacidades y conflictos laborales. Además, representan una forma de intervención en los factores de riesgo psicosocial, desde el componente de prevención; en la medida que se convertirán en líderes con actuaciones responsables y seguras, con competencias para la debida gestión organizacional.

Inducción y 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 que garantiza la armonización entre empresa-empleado. Es una herramienta que da claridad y establece un panorama general que genera una actuación consciente a nivel de resultados y gestión. (Apéndice C. Metodología Escuela de Líderes)

Responsabilidades del facilitador

La responsabilidad del facilitador está centrada en asesorar a la empresa para hacer explícitos los beneficios a nivel organizacional que genera la implementación del semillero de líderes. El facilitador es el encargado de explicar la manera en que esta estrategia implementada de forma transversal y/o complementaria a los procesos de gestión del talento humano propiciará la armonización con cultura organizacional.

Empresa Consciente

Una empresa consciente es aquella que tiene una perspectiva amplia e integradora de su dinámica operativa y administrativa y, cuya filosofía e identidad corporativa está enmarcada en valores y principios. La empresa consciente establece un equilibrio para la generación del bienestar de colaboradores, concibe la humanidad de su equipo y reconoce las necesidades de sus colaboradores. En una empresa consciente se busca la manera de disminuir las brechas que afectan la calidad de vida y se integra el concepto de felicidad como meta organizacional y determinante de la cultura organizacional.

Responsabilidades del facilitador

La propuesta de empresa consciente es un modelo que busca que la empresa configure una personalidad, direccionamiento, administración y gerencia organizacional armonizando la cultura y la planeación estratégica. De esta manera, se busca proporcionar un enfoque de actuación mediante la exploración de nuevas alternativas de gestión. Por ello, la labor del facilitador es presentar a las empresas aliadas el modelo que representa una conexión humana, considerando el bienestar como estrategia de gestión y acompañar el recorrido de implementación ofreciendo la asesoría y direccionamiento necesario. A continuación, encontraras una serie de elementos que te ayudaran en tu labor.

¿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 fundamenta 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

Dentro del programa de liderazgo 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.

Microciclos de Gestión

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

La escuela de liderazgo consciente Liderando-ando es una estrategia diseñada por la ARL Positiva Compañía de Seguros para disminuir las brechas existentes al interior de las organizaciones mediante la formación de líderes conscientes y la creación de semillero. Es preciso recordar el propósito de la escuela:

Objetivos

Asesorar en la formación de líderes y creación de semilleros para garantizar la instauración de competencias y desarrollo de habilidades que garanticen 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 barrera psicológicas para potenciar y fortalecer en los participantes competencia de liderazgo.

Responsabilidades del facilitador

La labor del facilitador es propiciar el desarrollo y fortalecimiento de competencias humanas. Para ello, debe generar las herramientas propuestas y desarrollar la escuela de liderazgo consciente, Liderando-ando, de acuerdo a los lineamientos metodológicos definidos. El facilitador tendrá a su disposición todas las herramientas e insumos necesarios para cumplir con el objetivo de formar líderes conscientes desde la Escuela y el Semillero. (Apéndice C)

Fase 7

Evaluación final 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.

A continuación, se presentan los indicadores de bienestar y felicidad sugeridos para este programa:

Satisfacción Laboral

Encuestas de satisfacción: Evaluar el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo, entorno y cultura laboral.

Feedback directo: Recopilar comentarios y opiniones de los empleados sobre el impacto del liderazgo en su experiencia laboral.

Compromiso y Motivación

Participación activa: Medir la participación de los empleados en actividades, proyectos o iniciativas impulsadas por el programa de liderazgo.

Índice de motivación: Evaluar el grado en que los empleados se sienten inspirados y motivados por los líderes.

Ambiente Laboral

Clima laboral: Evaluar la percepción del ambiente laboral, incluyendo la confianza, la colaboración y el sentido de pertenencia.

Relaciones interpersonales: Medir la calidad de las relaciones entre los equipos y con los líderes.

Desarrollo Profesional y Personal

Crecimiento profesional: Evaluar si los empleados perciben oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

Balance trabajo-vida personal: Medir si el programa de liderazgo influye positivamente en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados.

Efectividad del Liderazgo

Feedback 360 grados: Recopilar opiniones de múltiples perspectivas sobre el desempeño de los líderes.

Tasa de retención: Analizar si los empleados permanecen en la empresa debido a un liderazgo efectivo y un ambiente laboral satisfactorio.

Salud y Bienestar

Nivel de estrés: Medir si el programa de liderazgo contribuye a reducir los niveles de estrés entre los empleados.

Índice de salud: Evaluar si hay mejoras en la salud mental y física de los empleados como resultado de un liderazgo más efectivo y comprensivo.

Productividad y Resultados

Índices de productividad: Analizar si hay mejoras en la productividad, la eficiencia y la calidad del trabajo como resultado del liderazgo efectivo.

Cumplimiento de objetivos: Medir si los equipos alcanzan objetivos y metas establecidas con el apoyo del liderazgo.

Participación en Programas de Desarrollo

Participación en capacitaciones: Evaluar la participación y el compromiso de los empleados en programas de desarrollo liderados por el programa de liderazgo.

Responsabilidades de facilitador

El facilitador debe tener en cuenta la realidad organizacional para orientar a la empresa a diseñar los indicadores para medir el impacto de las acciones de implementación del programa. También debe asesorar a la empresa para gestionar la aplicación de la Evaluación Final de la misma forma como se realizó la Evaluación Previa (se sugiere sea con 6 meses de diferencia).

Fase 8

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.

Responsabilidades del facilitador

La labor del facilitador es informar a la empresa sobre la posibilidad de realizar el inicio de un nuevo ciclo con nuevos trabajadores y realizar el proceso de acuerdo a las fases mencionadas en el desarrollo de esta guía.

Apéndices

Apéndice A. Modelo De Liderazgo

Modelo De Liderazgo Competencias de Rol y Competencias Humanas		
<p>Pensamiento estratégico y analítico</p> <p>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.</p>	<p>Consciencia organizacional</p> <p>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.</p>	<p>Consciencia emocional</p> <p>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.</p>

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. 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.



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.

Reconocimiento de necesidades

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

Consciencia social y ambiental:

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

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 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.

Reconocimiento de límites

Interpretar los resultados partiendo de la observación de los recursos de los que se 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 su-

gieren 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 consciencia de su comunicación e interacción con los demás y con su ser interior. Con el fin de identificar si en la comunicación está presente 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.
Esconsciente 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 Víctimas?

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 Práctico 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 haga 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. 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 hierde 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.

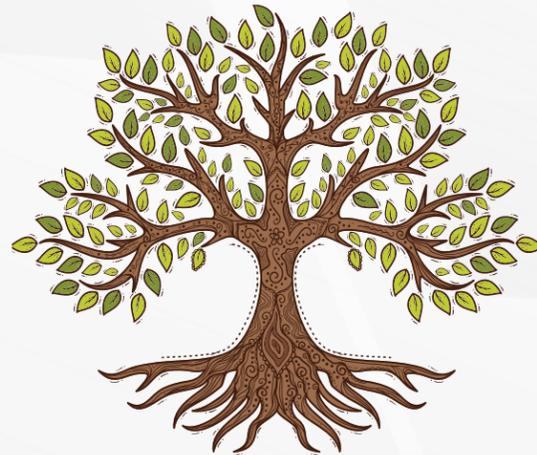
Finalmente, los participantes pueden pensar y definir acciones que les permitan dar sentido a su vida. Se recomienda pensar al menos cinco elementos que den valor a la existencia, considerar aquello que les motiva e insta a buscar sus metas.

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 sobre 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 generado. 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

Una vez plasmado en el cuadernillo de trabajo el ejercicio anterior, cada participante deberá identificar la influencia que tal situación ejerce en su vida a nivel emocional, para lo cual deberá responder en la siguiente encuesta de auto registro

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.

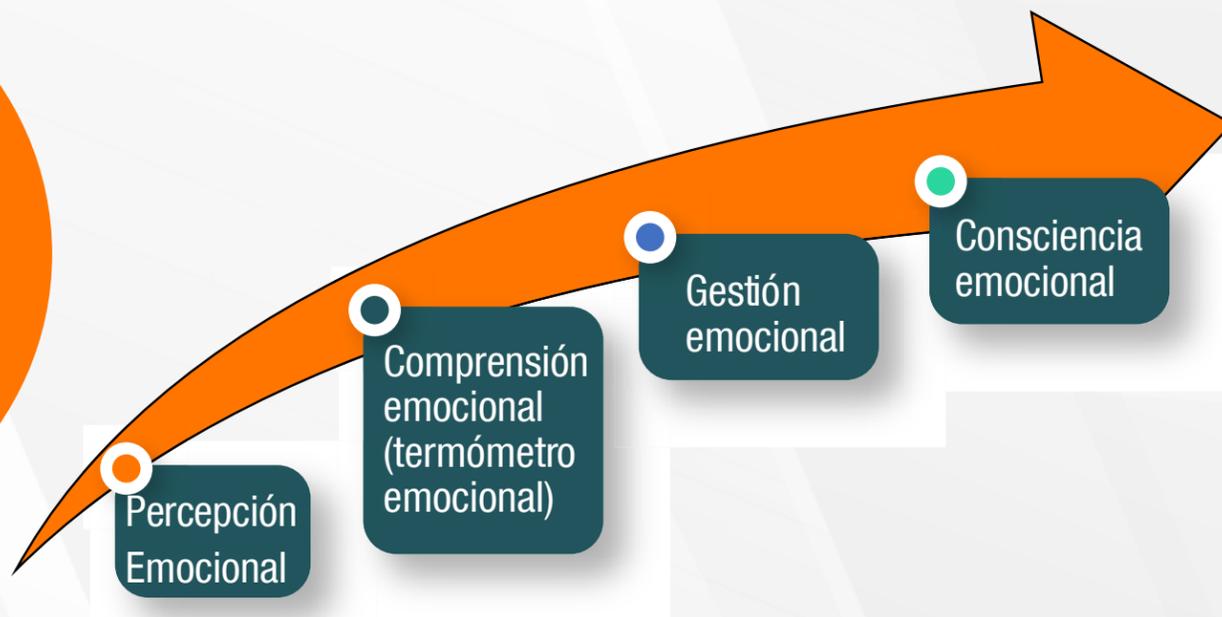
NIVEL BAJO: entre 5-8 respuestas negativas

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, sujetan-

do 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 xxxxxxx (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

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Nivel de desempeño Psicosocial

Empleador: la aplicación se realizará con los líderes de SST, gerente y o representante de talento humano.

Participantes

Trabajadores: Corresponde a una muestra de 10 a 15 trabajadores seleccionados aleatoriamente pertenecientes a los diferentes niveles de la organización, incluyendo el personal administrativo y operativo.

Tiempo Requerido

45 minutos a 1 hora máximo

Enlace Plataforma Psicobox

psicobox.positiva.gov.co

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Evaluación de Liderazgo

Participantes

100% de la población

Tiempo Requerido

Empresa: 2 HORAS (Fase contextualización y diagnóstico organizacional y Fase retroalimentación y resultados)

Trabajadores: 3 jornadas de dos horas con un grupo de 25 a 50 empleados.

Apéndice E. Matriz de participantes Evaluación de Madurez Gestión Psicosocial

DATOS NECESARIOS PARA PARTICIPAR EN LA MEDICIÓN DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL

Nombre Empresa:

Nit:

ID	Nombre	Apellidos	Tipo de documento	Número	Correo electrónico

Apéndice F. Matriz Participantes Programa Liderazgo Consciente

DATOS NECESARIOS PARA PARTICIPAR EN LOS PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN “NUEVO MODELO DE ABORDAJE PSICOSOCIAL”

Nombre Empresa:

Nit:

Nombre del programa a participar:

ID	Nombre	Apellidos	Tipo de documento	Número	Correo electrónico

Guía del facilitador



Programa para el
fortalecimiento del
Liderazgo Consciente

Positivamente 
más 