



POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS



Documento Técnico

Programa de resiliencia organizacional
“Fortaleciendo tu ser para un mejor hacer”

**Positivamente
más**



Positiva Prevención



Modelo de Abordaje Psicosocial POSITIVAMENTE MÁS

Documento Técnico

Programa de Resiliencia Organizacional - “Fortaleciendo tu ser para un mejor hacer”

José Luis Correa López
Presidente

Carlos Iván Heredia Ferreira
Vicepresidente de Promoción y Prevención

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

Colaboración Técnica
Equipo Experto
PRESTASALUD COLOMBIA SAS

Corrector de estilo
PRESTASALUD COLOMBIA SAS

Revisión Diseño y Diagramación
Elvia Yolima Guzmán
Andrés Gallón Restrepo

Diseño Portada y Diagramación
PRESTASALUD COLOMBIA SAS

Derechos Reservados Positiva noviembre 2023

Para citar esta publicación: (2023). “Documento Técnico-Programa de Resiliencia Organizacional -Fortaleciendo tu ser para un mejor hacer”. Positiva Compañía de Seguros S.A. “<https://psicoboxpositiva.com/programa-para-el-fortalecimiento-de-la-resiliencia-organizacional>”

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.

ISBN:

CONTENIDO

Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos específicos	11
Componente Organizacional - Programa de Resiliencia Organizacional	11
Componente Humano - Programa de Resiliencia Organizacional	12
Conceptos claves	13
Marco teórico	17
Elementos Claves	19
Componentes de la Resiliencia Organizacional	20
Modelos de Resiliencia	22
Impacto en la Organización	23
Marco legal	25
Alcance	34
Evaluación del Desempeño Psicosocial Empresarial	34
Resultado de la Evaluación de la Madurez en la Gestión Organizacional del Riesgo Psicosocial	35

Programas	36
Programa de Intervención. Fortalecimiento de la Resiliencia Organizacional	37
Metodología del Desarrollo del Programa Resiliencia Organizacional	38
Fase 1: Población Programa Resiliencia Organizacional	39
Fase 2: Prediagnóstico	41
Fase 3. Generación de Hipótesis de Negocio	43
Fase 4: Evaluación Inicial	48
Fase 5. Caracterización de la Población	50
Fase 6. Definición de Acciones de Intervención	52
Fortalecimiento competencias organizacionales	52
Fortalecimiento de Competencias Humanas	86
Fase 7. Evaluación final e Indicadores de Medida Para Conocer el Impacto	92



Fase 8: Entrega de Resultados y Retroalimentación Corporativa	95
Fase 9. Inicio de Nuevo Ciclo con Nuevos Trabajadores	97
Anexos	99
Anexo 1. Ficha técnica	99
Anexo 2. Desarrollo Metodológico de los Microciclos	102
Microciclo I. Potenciando la Resiliencia Organizacional: Cimientos Para el Éxito Continuo	102
Microciclo 2. Fortaleza Cultural: Navegando Juntos en los Desafíos	107
Microciclo 3. Resiliencia en Acción: Herramientas Prácticas Para tu día a día	111
Bibliografía	116

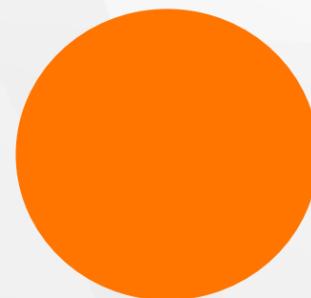


En el escenario actual, las organizaciones enfrentan un paisaje empresarial cada vez más impredecible y desafiante. Los cambios rápidos, la competencia feroz y los impactos de eventos inesperados exigen a las empresas una capacidad inquebrantable para adaptarse, innovar y prosperar en medio de la incertidumbre. La resiliencia organizacional emerge como un elemento crucial para garantizar no solo la pervivencia, sino el florecimiento continuo en un entorno en constante cambio.

La resiliencia no solo se trata de recuperarse de la adversidad, sino de transformar las dificultades en oportunidades, fortalecer las bases para el crecimiento y la excelencia y cultivar una mentalidad proactiva que permita afrontar los desafíos venideros con confianza y determinación. En este contexto, el programa de Resiliencia Organizacional se plantea desde un enfoque integral y estratégico para fortalecer la capacidad de las organizaciones para sobrellevar, adaptarse y prosperar en tiempos de cambio constante.

El objetivo principal de este programa es la construcción de una cultura corporativa resiliente, que convierta la resiliencia en un valor central y distintivo para abordar los desafíos. Se promueve el desarrollo de estrategias prácticas y efectivas que nutran la capacidad de recuperación de las organizaciones y que permitan a los equipos y líderes enfrentar los desafíos con agilidad, innovación y colaboración.

La resiliencia organizacional no se limita a superar crisis momentáneas, pues busca crear estructuras, sistemas y mentalidades que permitan a la empresa adaptarse y evolucionar en el tiempo. A través de este programa, se promueve una mentalidad de resiliencia en todos los niveles y áreas de la organización, asegurando que cada individuo, equipo y departamento esté equipado con las herramientas y habilidades necesarias para navegar los cambios y desafíos con éxito.



Además, se proyecta la creación de una cultura inclusiva, donde cada voz sea escuchada y cada miembro se sienta valorado, seguro y capaz de contribuir plenamente a la resiliencia colectiva de la organización. Este programa aspira a fomentar la adaptabilidad, la capacidad de recuperación emocional y la agilidad mental como parte integral de la identidad corporativa.

En suma, la resiliencia organizacional no solo es un mecanismo de supervivencia, sino una herramienta estratégica para el crecimiento sostenible y la ventaja competitiva en un mundo empresarial en constante evolución. Este programa refleja nuestro compromiso con el desarrollo de una organización ágil, adaptable y proactiva que no solo perviva, sino que prospere en el cambiante escenario empresarial.

En las siguientes secciones, exploraremos en detalle los componentes y estrategias clave de este programa, destacando su importancia y las acciones concretas que se proponen para fortalecer la resiliencia organizacional.





Capacitar a los líderes y equipos de trabajo en técnicas y estrategias de resiliencia organizacional, con el fin de fortalecer la capacidad de adaptación, gestión del cambio y manejo efectivo de situaciones adversas dentro de la organización. Aportando a la construcción de una cultura empresarial resiliente que fomente la agilidad, la innovación y el bienestar de los colaboradores, para afrontar los desafíos actuales y futuros en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

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

**¡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 de Resiliencia Organizacional

- Definir la Hipótesis del Negocio suscrita dentro del documentotécnicoyesta guía del Programa para materializar las acciones organizacionales a implementar a partir del ejercicio reflexivo propuesto.
- Disponer de la herramienta del PSICOBBOX para identificar el Nivel de desempeño Psicosocial Organizacional de la empresa y priorizar las acciones a desarrollar en el plan de trabajo, proyectando de manera escalonada logros realizables hacia una cultura más Resiliente.
- Definir en reuniones ejecutivas de trabajo, objetivos corporativos que orienten acciones materializables en torno a la resiliencia organizacional 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 efectivos.
- Difundir activamente la importancia de la resiliencia en la empresa mediante campañas de concientización y canales de comunicación efectivos.

Componente Humano - Programa de Resiliencia Organizacional

- Identificar grupos poblacionales dentro de la organización que requieran fortalecimiento en habilidades de resiliencia, adaptando las estrategias a sus necesidades y contextos laborales.
- Coordinar la logística y comunicación necesarias para la implementación de talleres y actividades formativas dirigidas a desarrollar habilidades de resiliencia entre los colaboradores.
- Facilitar el tiempo y espacio requeridos para la asimilación de las herramientas y estrategias de formación, permitiendo la práctica y el aprendizaje efectivo.
- Fomentar la creación de una red de apoyo y colaboración entre los empleados que tenga como elemento clave la resiliencia organizacional.



Conceptos Claves

Resiliencia Organizacional: Capacidad que tiene una empresa para adaptarse, recuperarse y transformarse positivamente frente a desafíos, crisis, o cambios inesperados. Implica la habilidad para mantener la estabilidad operativa y el crecimiento en tiempos de adversidad.

Cultura Resiliente: En un entorno laboral se entiende como el fomento de la adaptabilidad, la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la innovación. Esta cultura promueve la mentalidad de enfrentar desafíos, aprender de ellos y avanzar con resolución.

Gestión del Cambio: El conjunto de prácticas, procesos y estrategias empleadas para planificar, implementar y supervisar cambios organizacionales, asegurando una transición efectiva y minimizando la resistencia al cambio.

Aprendizaje Organizacional: Proceso continuo de adquirir, compartir y aplicar conocimientos dentro de la organización. Incluye la capacidad de reflexionar sobre experiencias pasadas para mejorar la toma de decisiones futuras.

Adaptabilidad: Habilidad para ajustar rápidamente estrategias, procesos y estructuras ante situaciones cambiantes, permitiendo a la empresa responder de manera eficiente a entornos volátiles.

Comunicación Efectiva: Intercambio claro y transparente de información dentro de la organización que permite una comprensión mutua y facilita la toma de decisiones informadas.

Liderazgo Resiliente: Capacidad de los líderes para inspirar, motivar y guiar a sus equipos durante tiempos de incertidumbre, siendo modelos de resiliencia y facilitadores del cambio positivo.

Bienestar y Salud Laboral: Promoción de un ambiente de trabajo que apoya la salud mental y física de los empleados, reconociendo su importancia para la resiliencia y el rendimiento laboral.

Colaboración y Coordinación: Capacidad de trabajar en equipo de manera efectiva, compartiendo recursos, ideas y esfuerzos para lograr objetivos comunes y superar desafíos organizacionales.

Estrés Laboral: Presión o tensión emocional y mental experimentada por los empleados debido a situaciones laborales desafiantes o demandantes.

Gestión de Crisis: Procesos y estrategias planificadas para responder efectivamente a situaciones críticas, minimizando el impacto negativo en la organización.

Empoderamiento del Empleado: Proceso para fomentar la autonomía, la toma de decisiones y la responsabilidad en los empleados, aumentando su motivación y compromiso con la organización.

Flexibilidad Laboral: Capacidad de adaptar horarios, lugares de trabajo o métodos para cumplir con las tareas laborales, proporcionando equilibrio entre vida personal y profesional.

Capacidades Digitales: Habilidades tecnológicas necesarias para operar en entornos digitales, fomentando la adaptabilidad y el aprendizaje continuo ante avances tecnológicos.

Retroalimentación Constructiva: Retroalimentación orientada al crecimiento y desarrollo personal, proporcionando comentarios específicos y motivadores para mejorar el desempeño.

Equilibrio Emocional: Capacidad de manejar y regular las emociones en el entorno laboral, fomentando un ambiente saludable y productivo.

Redes de Apoyo: Conexiones humanas dentro y fuera de la organización que brindan apoyo emocional y profesional a los empleados.

Cambio Organizacional: Proceso planificado para implementar modificaciones significativas en la estructura, cultura o estrategias de la empresa.

Visión Compartida: Objetivos y metas comunes que son comprendidos y compartidos por todos los miembros de la organización y que generan alineación y compromiso con un propósito colectivo.

Cohesión de Equipo: La fuerza y unidad que se desarrolla entre los miembros de un grupo, facilitando la colaboración, comunicación y apoyo mutuo.

Gestión del Cambio: Proceso de planificación y ejecución de estrategias para manejar transiciones y adaptarse a nuevas situaciones o entornos.

Innovación Disruptiva: Implementación de ideas, productos o procesos que transforman radicalmente la forma en que se hace algo, generando ventajas competitivas.

Comunicación Transparente: Práctica comunicativa que implica compartir información de manera abierta, honesta y clara entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Resolución de Problemas: Proceso sistemático para identificar, analizar y encontrar soluciones a desafíos o conflictos que afectan el desempeño organizacional.

Capacidad de Adaptación: Habilidad para realizar ajustes y responder eficazmente a los cambios, desafíos o situaciones inesperadas en el entorno laboral.

Empatía Organizacional: Capacidad para cultivar en el ámbito laboral relaciones que valoren y consideren los sentimientos y necesidades de los empleados, creando un clima de apoyo y comprensión.

Agilidad Organizativa: Capacidad de una empresa para tomar decisiones rápidas y flexibles, ajustándose a las demandas cambiantes del mercado.

Gestión del Conocimiento: Proceso para adquirir, crear, compartir y utilizar conocimiento, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones dentro de la organización.

Desarrollo Sostenible: Acciones que integran prácticas éticas, sociales y ambientales en la estrategia empresarial para garantizar el crecimiento a largo plazo sin comprometer el futuro.

Marco teórico

Resiliencia Organizacional: Es la capacidad que desarrolla una organización para adaptarse, recuperarse y, en algunos casos, prosperar frente a perturbaciones, cambios y crisis. Esto incluye la habilidad para mantener la continuidad del negocio, aprender de los desafíos y desarrollar estrategias efectivas para enfrentar situaciones similares en el futuro.

Teoría de la Resiliencia: La Teoría de la Resiliencia Organizacional se fundamenta en un enfoque que estudia la forma en que las empresas pueden superar desafíos, adaptarse y crecer a pesar de las crisis o circunstancias adversas. Comprende los factores clave que permiten a las organizaciones no solo sobrevivir a tales situaciones, sino incluso fortalecerse gracias a ellas.

Factores Internos y Externos: Este enfoque considera una variedad de elementos que influyen en la capacidad de una organización para ser resiliente. Los factores internos son las

características propias de la empresa como su cultura, liderazgo, capacidad de innovación y su manejo de recursos. Los factores externos incluyen el entorno económico, la competencia, la regulación gubernamental, entre otros.

Adaptación y Resistencia: La teoría resalta la importancia de la adaptación, es decir, la capacidad de ajustar estrategias, procesos y estructuras frente a cambios o adversidades. La resistencia se refiere a la capacidad de la organización para mantener su funcionamiento en situaciones de crisis.

Aprendizaje Organizacional: Otro aspecto clave de esta teoría es el concepto de aprendizaje organizacional. Según este las organizaciones pueden aprender de experiencias pasadas, tanto de los éxitos como de los fracasos para mejorar sus prácticas y tomar decisiones informadas en el futuro.

Flexibilidad y Agilidad: La resiliencia organizacional considera la flexibilidad y la agilidad como elementos clave que permiten a las empresas reaccionar rápidamente ante cambios imprevistos. La flexibilidad y la agilidad son capacidades para adaptarse a nuevas circunstancias y desafíos, con el fin de mantener la continuidad y el éxito a largo plazo.

Estrategias Resilientes: A partir de esta teoría se desarrolla una serie de estrategias que tienen como propósito ayudar a las organizaciones a enfrentar crisis, gestionar riesgos y mejorar su capacidad de recuperación. Estas estrategias pueden incluir la diversificación de actividades, la mejora en la gestión de riesgos, la inversión en innovación y tecnología, entre otras.



La teoría de la resiliencia organizacional proporciona un marco sólido para entender la forma en que las empresas pueden afrontar desafíos para transformarse y crecer a partir de estos.

Elementos Claves

Adaptabilidad: La adaptabilidad es esencial. Se trata de la forma como la organización puede cambiar y ajustarse rápidamente a nuevas condiciones. Sean cambios en el mercado, regulaciones, avances tecnológicos o cualquier otro factor externo. Involucra la agilidad para adaptarse y responder con eficacia ante estas situaciones imprevistas.

Flexibilidad: La flexibilidad implica la disposición de la empresa para modificar estrategias y procesos. Puede involucrar cambios en la estructura organizacional, enfoques de gestión, políticas internas o cualquier aspecto que necesite ajustes para alinearse con las demandas cambiantes del entorno.

Aprendizaje Organizacional: Las organizaciones resilientes se caracterizan tanto por superar los desafíos, como por aprender de ellos. Este aprendizaje se convierte en una ventaja competitiva que permite a la empresa adaptar sus operaciones y estrategias futuras considerando los aprendizajes de experiencias previas.

Innovación: Las empresas resilientes crean constantemente nuevas soluciones y enfoques para problemas existentes o emergentes. Esta innovación puede ser tecnológica, en modelos de negocio o incluso en estrategias de gestión. Los elementos mencionados son interdependientes. Por tanto, se entrelazan y se refuerzan mutuamente. En suma, la adaptabilidad y flexibilidad permiten un ambiente propicio para el aprendizaje organizacional y la innovación. A su vez, el aprendizaje y la innovación mejoran la capacidad de adaptarse y ser flexibles ante futuros desafíos. Estos aspectos en conjunto forman la base para desarrollar resiliencia en una organización.

Componentes de la Resiliencia Organizacional

Liderazgo Resiliente

Un liderazgo fuerte y resiliente es esencial. Los líderes establecen el tono y la dirección para la organización. Son quienes inspiran, motivan y guían a los equipos durante tiempos difíciles. Deben ser capaces de tomar decisiones efectivas, incluso en situaciones de incertidumbre, manteniendo la calma y la visión estratégica ante la adversidad.

Cohesión Organizacional

Cuando los equipos están unidos se apoyan mutuamente y la organización es más resistente. Esto implica relaciones sólidas entre los miembros del equipo, trabajo conjunto, apoyo y colaboración en momentos difíciles. La cohesión fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, lo que fortalece la capacidad de la organización para afrontar desafíos.

Comunicación Clara

Una comunicación transparente y abierta a lo largo de toda la organización es esencial para compartir información relevante, metas, desafíos y logros. Esto asegura que todos estén alineados en cuanto a la visión, los objetivos y las estrategias, propiciando respuestas coordinadas y rápidas ante cambios o desafíos inesperados.

Aprendizaje Continuo

Las organizaciones resilientes buscan aprender de experiencias pasadas, adaptándose y mejorando continuamente. Esto implica una mentalidad abierta hacia el cambio, la experimentación y la mejora constante de procesos, estrategias y prácticas.

Estos componentes se relacionan y refuerzan entre sí. Un liderazgo resiliente fomenta la comunicación clara, la cual a su vez fortalece la cohesión organizacional. Esta cohesión, facilita el aprendizaje continuo y la adaptabilidad de toda la organización. Lo anterior creando componentes sólidos para una organización resiliente y adaptable.

Modelos de Resiliencia

Los marcos conceptuales ofrecen una estructura para entender el desarrollo de la resiliencia en una organización. Dicho proceso puede comprender desde la evaluación de riesgos, hasta la implementación de estrategias para mejorar la resiliencia. En otras palabras, los modelos de resiliencia en organizaciones abarcan diversas dimensiones, que van desde la identificación de riesgos hasta la ejecución de estrategias para fortalecer la capacidad de recuperación y adaptación frente a las adversidades. Aquí hay algunos modelos representativos que pueden ser útiles:

Modelo de Evaluación de Riesgos: Centra su atención en identificar y evaluar los riesgos a los que se enfrenta la organización. Incluye análisis detallado de riesgos externos e internos que podrían afectar la estabilidad. Esta evaluación permite una comprensión más clara de las vulnerabilidades y facilita la planificación de estrategias de resiliencia.

Modelo de Capacidades Resilientes: Centra su atención en identificar las capacidades internas de la organización que pueden ser aprovechadas para fomentar la resiliencia. Se analizan elementos como la cultura organizacional, la gestión de cambios, la flexibilidad, la capacidad de innovación y la adaptabilidad como pilares para la resiliencia.

Modelo de Estrategias Resilientes: Centra su atención en la aplicación práctica de estrategias para mejorar la

resiliencia. Incluye planes de acción y prácticas específicas para fortalecer la organización frente a desafíos. Puede abarcar desde la capacitación de empleados hasta cambios en la estructura organizativa o la implementación de sistemas de gestión de crisis.

Modelo de Mejora Continua: Centra su atención en la mejora constante, revisando regularmente las estrategias, evaluando la efectividad y ajustando las prácticas de la organización en función de los resultados obtenidos. Se trata de un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación para mantener la resiliencia organizacional en un entorno cambiante.

Estos modelos brindan un marco estructurado para entender, evaluar y mejorar la resiliencia de una organización. Permiten identificar áreas de riesgo y vulnerabilidad, así como desarrollar estrategias prácticas y sostenibles para fortalecer la capacidad de recuperación y adaptación frente a desafíos.

Impacto en la Organización

Una organización resiliente puede anticipar y reaccionar a los desafíos y esto permite mejorar la toma de decisiones, promover la satisfacción y compromiso de los empleados y reducir riesgos.

La comprensión profunda de estos elementos y su aplicación estratégica contribuye al desarrollo de una cultura organizacional que atraviesa los desafíos, creciendo y fortaleciéndose a través de ellos. Una organización que abraza la resiliencia se destaca

por su capacidad para sortear y superar los desafíos. Entre los impactos más destacados, se encuentran los siguientes:

Mejora en la Toma de Decisiones

La resiliencia otorga a la organización la agilidad y flexibilidad necesarias para evaluar y abordar situaciones complejas. La capacidad de adaptarse permite tomar decisiones más rápidas y acertadas ante cambios imprevistos o momentos críticos.

Mayor Satisfacción y Compromiso de los Empleados

Una cultura resiliente fomenta la confianza, el sentido de pertenencia y el compromiso entre los empleados. Cuando se sienten respaldados y capacitados para afrontar retos, se fortalece su satisfacción laboral y su disposición para contribuir al éxito organizacional.

Reducción de Riesgos

Las organizaciones resilientes se anticipan a los riesgos potenciales y adoptan medidas preventivas. Esta mentalidad proactiva minimiza la vulnerabilidad frente a la crisis y permite una respuesta más rápida y efectiva frente a posibles adversidades.

Mejor Desempeño General

La capacidad de adaptación y aprendizaje continuo en una organización resiliente tiene como consecuencia un desempeño más sólido y eficiente. La habilidad para enfrentar desafíos se traduce en un entorno más productivo y en la consecución de objetivos estratégicos.

Cultura Organizacional Reforzada

La resiliencia contribuye a moldear una cultura en la que el cambio y la superación son valores fundamentales. A través de experiencias desafiantes la organización se fortalece y cultiva una mentalidad de mejora constante.

Innovación y Crecimiento

La capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes fomenta la innovación y la creatividad. La organización resiliente ve los desafíos como oportunidades para evolucionar y expandir su alcance, promoviendo el crecimiento sostenible.

En resumen, una organización resiliente asume los momentos difíciles como plataformas para crecer, fortalecerse y evolucionar. Su capacidad para navegar por la incertidumbre y los desafíos se convierte en un activo estratégico fundamental para su éxito a largo plazo.

Marco Legal

El marco legal del riesgo psicosocial en una empresa es crucial para fortalecer el tema de la resiliencia organizacional por varias razones específicas que se mencionan a continuación.

Protección legal y mitigación de riesgos: Integrar el marco legal del riesgo psicosocial en una estrategia de resiliencia permite a la empresa identificar y abordar los factores que podrían afectar la salud mental y emocional de los empleados.

Esto ayuda a prevenir posibles problemas legales derivados de condiciones laborales que impacten negativamente en la salud mental, como el estrés, el acoso laboral o la carga excesiva de trabajo.

Cumplimiento normativo: Considerar el marco legal del riesgo psicosocial garantiza el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes en materia de salud y seguridad laboral. En muchos países, como el caso de Colombia, existen normativas que exigen a las empresas gestionar los riesgos psicosociales para proteger la salud de los trabajadores. Cumplir con estas regulaciones es esencial para evitar multas, sanciones legales o problemas regulatorios que podrían afectar la estabilidad de la empresa.

Bienestar y productividad: La resiliencia organizacional implica construir un entorno laboral que promueva el bienestar de los empleados. Al considerar el marco legal del riesgo psicosocial, la empresa demuestra su compromiso con la salud mental de los empleados. Quienes podrán laborar en un entorno más saludable, esto propiciará que se sientan satisfechos y en consecuencia sean más productivos.

Mejora del clima laboral: Abordar los riesgos psicosociales desde una perspectiva legal permite a la empresa mejorar el clima laboral y fomentar un entorno de trabajo colaborativo, inclusivo y equitativo. Esto fortalece la cohesión interna y la capacidad de adaptación de la empresa frente a situaciones adversas.

Reputación y responsabilidad corporativa: La consideración del marco legal del riesgo psicosocial en una estrategia de resiliencia en coherencia con las obligaciones legales, demuestra el compromiso de la empresa con prácticas laborales éticas y responsables. Esto contribuye a una mejor percepción pública, fortaleciendo la reputación de la empresa y su capacidad para atraer y retener talento.

En conjunto, integrar el marco legal del riesgo psicosocial en una estrategia de resiliencia organizacional protege a la empresa de riesgos legales y fortalece su capacidad para enfrentar desafíos, promoviendo un ambiente laboral más saludable y sostenible para sus empleados. En Colombia, no existe un marco legal específico que regule directamente la resiliencia organizacional. Sin embargo, hay varias leyes, normativas y disposiciones legales que impactan indirectamente en las prácticas de resiliencia organizacional dentro de las organizaciones. A continuación, las normas referentes en torno al tema psicosocial que apuntan al fortalecimiento de la resiliencia y la prevención del riesgo psicosocial en las empresas.

Riesgo Psicosocial y Salud Mental

Ruta legislativa



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

01 Ley 9 de 1979:

La presente ley tiene por objeto mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales, priorizando las de bajos recursos y consagrar medidas específicas encaminadas a acelerar la equidad entre el hombre y la mujer rural.

02 Resolución 2646 de 2008:

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

06 ISO 22316 de 2017:

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

05 Decreto 1072 de 2015:

07 Resolución 0312 de 2019:

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

12 Circular 069 de 2022:

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

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

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

03 Ley 1616 de 2013:

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

04 Decreto 1477 de 2014:

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

08 Resolución 736 de 2020:

Estrategia para la promoción de la salud mental en Colombia.

09 CONPES 3992 de 2020:

Periodicidad de evaluación, vigilancia e intervención del riesgo psicosocial y adopción de documentos técnicos mínimos obligatorios con el fin de aclarar aspectos como la periodicidad de la evaluación, la vigilancia epidemiológica, la intervención en situaciones de emergencia sanitaria y las herramientas para la evaluación del riesgo psicosocial, el

11 Resolución 2764 de 2022:

Ministerio del Trabajo expidió la Resolución 2764 de 2022. Mediante ella, adopta los documentos técnicos mínimos de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas:

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

10 ISO 45003 de 2021:

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

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la resiliencia organizacional se relaciona estrechamente con las nuevas formas de teletrabajo de varias maneras:

Adaptabilidad y flexibilidad: La resiliencia organizacional implica la capacidad de adaptarse a cambios inesperados y superar obstáculos. Las nuevas formas de teletrabajo requieren que las empresas se adapten a entornos laborales distintos. Esto exige flexibilidad para ajustar procesos, políticas y estructuras organizativas.

Gestión del cambio: Las empresas deben gestionar eficazmente la transición al teletrabajo y mantener la productividad y la cohesión del equipo. La resiliencia organizacional implica habilidades para liderar y facilitar este cambio sin afectar la operación diaria.

Bienestar y apoyo a los empleados: Las nuevas modalidades de teletrabajo pueden tener un impacto en el bienestar de los empleados. La resiliencia organizacional se manifiesta en la capacidad de las empresas para ofrecer apoyo emocional, programas de salud mental y recursos que ayuden a los trabajadores a adaptarse y mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal.

Gestión de riesgos y continuidad del negocio: La resiliencia organizacional involucra la capacidad de anticipar y manejar riesgos. Las empresas que implementan teletrabajo deben considerar aspectos como la seguridad de los datos, la continuidad del negocio y la capacidad de respuesta ante emergencias o interrupciones, asegurando así la estabilidad operativa.

Cultura organizacional: Las empresas que fomentan la confianza, la comunicación abierta, la colaboración y el compromiso entre los equipos, incluso en un entorno remoto, están mejor equipadas para enfrentar desafíos y adaptarse a las nuevas formas de trabajo.

A continuación, se relaciona la normatividad de modalidad de trabajo:

Modalidades de Trabajo

Ruta legislativa



Establece el reconocimiento del Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable.

01 Ley 1221 de 2008:

El objeto del presente decreto es establecer las condiciones laborales especiales del teletrabajo que regirán las relaciones entre empleadores y teletrabajadores y que se desarrolle en el sector público y privado en relación de dependencia.

02 Decreto 884 de 2012:

Esta ley busca regular el trabajo en casa para aquellas situaciones ocasionales, excepcionales o especiales que se presenten en el marco de una relación laboral legales y reglamentaria con el Estado o con el sector privado. No aplica para aquellos que se encuentren bajo regímenes especiales de orden constitucional o legal.

05 Ley 2088 de 2021:

Esta ley tiene por objeto regular y promover el derecho a la desconexión laboral de los trabajadores y servidores públicos. Esto significa que los trabajadores tienen el derecho a no tener contacto con su ámbito laboral fuera de la jornada ordinaria y/o convenida, incluidas sus vacaciones o descansos.

06 Ley 2191 de 2022:

Por la cual se reglamentan los plazos y la metodología para la elaboración de la política pública de fomento e implementación del teletrabajo de que trata la ley 1221 de 2008.

10 Resolución 3792 de 2022:

Se imparten lineamientos básicos para el correcto desarrollo del trabajo en casa, los cuales deben ser atendidos por trabajadores, empleadores y administradoras de riesgos laborales.

03 Circular 041 de 2020:

Esta ley promueve, regula y establece normas de ejecución del contrato de trabajo, el cual será pactado de manera voluntaria por las partes. Estas normas serán aplicables a toda persona natural, domiciliada en el territorio nacional, así como entidades públicas, privadas nacionales y extranjeras que contraten trabajadores dentro del territorio nacional. El empleador deberá verificar el estado de salud de los trabajadores a través de exámenes médicos. El trabajo remoto debe respetar los requisitos mínimos establecidos por el empleador, y el trabajo puede prestar sus servicios desde cualquier lugar con sujeción a la jornada laboral pactada, con el acompañamiento de administradoras de riesgos laborales.

04 Ley 2121 de 2021:

Por el cual se adiciona la Sección 7 al Capítulo 6, contenido en el Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionado con la habilitación del trabajo en casa.

07 Decreto 649 de 2022:

Por el cual se modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8 y 2.2.1.5.9. y se adicionan los artículos 2.2.1.5.15 al 2.2.1.5.25 al Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo.

08 Decreto 1227 de 2022:

Por el cual se adiciona la Sección 6 al Capítulo 6 del Título 1, Parte 2, Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, y se reglamenta el Artículo 17 de la Ley 2069 de 2020, y la Ley 2121 de 2021 y se regula el trabajo remoto.

09 Decreto 555 de 2022:

Alcance

Representantes legales, directores de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo (Ver Apéndice 1).

Evaluación del Desempeño Psicosocial Empresarial

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

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

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



Empleador

La aplicación de la evaluación se realizará con los líderes de SST, gerente y/o representante de talento humano, para identificar las variables sensibles que permitan orientar tanto el tema de resiliencia organizacional dentro del SG-SST, como la gestión psicosocial que desee implementar la empresa



Trabajadores

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

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

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

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

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

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

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

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

Programas

- **Programa de prevención de la violencia laboral, sexual y de género** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa de equidad, igualdad con enfoque de género en el SG-SST** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa de prevención y manejo de la ansiedad y la depresión** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).

- **Programa para el fortalecimiento del liderazgo consciente** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa de prevención y manejo de la turnicidad, sueño y fatiga** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa de prevención de la ideación suicida** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).
- **Programa para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional “ Fortaleciendo tu ser para un mejor hacer”** (por grupos entre 25-50 trabajadores con 6 horas de inversión, 2 horas semanales, para un total de tres semanas).

Programa de Intervención. Fortalecimiento de la Resiliencia Organizacional

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

Intervención

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



Metodología

para el Desarrollo del Programa Resiliencia Organizacional

Fase 1

Población Programa Resiliencia Organizacional

Para asegurar el éxito y la efectividad en la implementación del programa es necesario que la empresa realice la selección de un grupo de 25 a 50 trabajadores. Dado que este programa está destinado a promover la resiliencia organizacional se recomienda incluir a diversos grupos de trabajadores, ya que todos desempeñan roles importantes en la adaptación y el fortalecimiento de la organización frente a desafíos y cambios. A continuación, se mencionan algunos grupos que podrían participar en un programa de este tipo:

Líderes y directivos: Son responsables de establecer la dirección estratégica y la cultura organizacional. Su participación es crucial para fomentar la resiliencia, liderar durante tiempos de cambio y comunicar efectivamente estrategias de resiliencia a todo el personal.

Empleados de todos los niveles: Todos los trabajadores, desde la alta dirección hasta el personal de base, son clave en la construcción de la resiliencia organizacional. Capacitarlos para gestionar el cambio, adaptarse a nuevas circunstancias y mantener un enfoque positivo puede fortalecer la capacidad de la empresa para superar desafíos.

Equipos de recursos humanos y bienestar: Estos equipos desempeñan un papel vital en la implementación y gestión de programas de resiliencia. Pueden ofrecer recursos, capacitación, apoyo emocional y herramientas para promover la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo.

Departamentos específicos: Equipos de gestión de riesgos, salud y seguridad laboral, asuntos legales y comunicaciones internas pueden estar involucrados en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, así como en la comunicación efectiva de estrategias de resiliencia.

Clientes y proveedores: En algunos casos, las estrategias de resiliencia pueden incluir la colaboración de clientes y proveedores para fortalecer las relaciones, la cadena de suministro y la capacidad de respuesta ante situaciones adversas.

Consultores externos: En ocasiones es pertinente involucrar expertos externos para brindar asesoramiento y experiencia especializada en la implementación de programas de resiliencia, así como en la identificación de áreas de mejora.

Profesionales de salud y seguridad ocupacional: Pueden evaluar las formas de abordar y prevenir riesgo físicos o psicológicos dentro del entorno laboral.

Representantes sindicales o comités de empleados: Su participación puede brindar una perspectiva sobre la percepción y la respuesta de los empleados frente los cambios y desafíos en la organización.

La participación de los grupos de trabajadores mencionados permite obtener una visión integral de la forma en que la organización afronta y se recupera de los desafíos. De esta manera, es posible identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en la resiliencia organizacional.

Fase 2

Prediagnóstico

Dentro del componente de evaluación empresarial se contempla la revisión de fuentes de información. Esta 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 con el Programa de Resiliencia Organizacional. Dado que esta información 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 con 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 resiliencia organizacional.

Consolidado evaluaciones globales 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.

Encuestas y cuestionarios internos: Resultados de encuesta sobre el clima laboral, evaluaciones de necesidades y cuestionarios de salud emocional que proporcionen información valiosa sobre las percepciones y necesidades de los empleados.

Entrevistas y grupos focales: Conversar directamente con los empleados, ya sea a través de entrevistas individuales o grupos focales para obtener perspectivas más profundas sobre sus experiencias, desafíos y sugerencias para mejorar la resiliencia.

Datos de salud y bienestar: Analizar datos relacionados con el ausentismo, la rotación de personal, reclamaciones de seguro médico y otros indicadores de salud y bienestar puede ofrecer una visión cuantitativa de las áreas que podrían beneficiarse de un programa de resiliencia.

Datos de rendimiento y productividad: Examinar datos de rendimiento, métricas de productividad y resultados empresariales permite identificar factores emocionales y psicológicos que afectando el desempeño laboral.

Retroalimentación de programas anteriores: Si la empresa ha implementado programas similares en el pasado, es necesario analizar la retroalimentación de los resultados de esos programas, puesto que puede proporcionar información valiosa sobre lo que funcionó y lo que necesita mejorarse.

Como mencionábamos anteriormente, esta revisión documental permite conocer la dinámica y cultura organizacional para direccionar la toma de decisiones, el diseño de estrategias y el ajuste de acciones de acuerdo con las necesidades existentes, lo que garantizará asertividad y un impacto pertinente. Es importante el suministro de la información por parte de la empresa, ya que dicha información permitirá apoyar la fase diagnóstica y direccionar acciones ajustadas a las necesidades organizacionales. Ten en cuenta que la información se manejará con absoluta confidencialidad y el propósito está orientado al mejoramiento organizacional. El análisis de los datos obtenidos brindará herramientas para lograr identificar los recursos disponibles en la empresa para la promoción, la prevención y la intervención de los riesgos psicosociales.

Fase 3

Generación de Hipótesis de Negocio

Para el fortalecimiento de competencias organizacionales es importante identificar las hipótesis de negocio. Es decir, los supuestos clave que se formulan sobre ciertas acciones o intervenciones que podrían impactar en la mitigación de los riesgos psicosociales en el entorno laboral. En este caso, en los riesgos asociados a resiliencia organizacional. Estas hipótesis

proporcionan una base para el diseño, la implementación y la evaluación del programa. Para ello, se deben establecer preguntas de transformación que se relacionen con los indicadores corporativos. Establecer una hipótesis de negocio implica comprender y analizar diferentes aspectos del mercado entre ellos: los clientes potenciales y la viabilidad económica. A continuación, se sugiere una metodología llamada Model Canvas que involucra escenarios reflexivos que facilitan la generación de hipótesis de negocio frente al tema de resiliencia organizacional. Utilizar el Business Model Canvas en el contexto de la resiliencia 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 la resiliencia organizacional:

Trabajadores de diferentes niveles y áreas: Identificar los grupos de empleados que podrían beneficiarse de un programa de resiliencia organizacional. Puede incluir personal operativo, mandos intermedios o equipos directivos.

Desarrollo de habilidades de afrontamiento y bienestar: Realizar hipótesis que centren la propuesta de valor en las herramientas para manejar el estrés, promover la adaptabilidad al cambio y mejorar el bienestar emocional en el ámbito laboral.

Sesiones de capacitación internas: Definir los canales más efectivos. Pueden ser talleres presenciales, sesiones en línea, material interactivo o aplicaciones móviles para acceder al programa.

Apoyo personalizado: Pensar en las posibilidades para establecer una relación cercana y de apoyo con los empleados será clave para fomentar la participación y el compromiso con el programa.

Expertos en psicología laboral y desarrollo personal: Considerar que se necesitará de un equipo especializado para ofrecer herramientas y asesoramiento en resiliencia y bienestar emocional.

Implementación y seguimiento del programa: Considerar que la adaptación continua y el seguimiento personalizado serán actividades claves para asegurar la efectividad del programa.

Colaboración con expertos en salud mental: Considerar la posibilidad de asociarse con psicólogos o terapeutas especializados ayudará a fortalecer el programa y ofrecer apoyo adicional en casos específicos.

Desarrollo de contenido y capacitación: Hipotetizar que el principal costo estará asociado con el diseño de materiales, herramientas y la capacitación del personal encargado de implementar el programa.

Nivel de participación y satisfacción de los empleados: Hipotetizar que las métricas clave estarán relacionadas con la participación de los trabajadores, el impacto en la reducción del estrés laboral y la mejora en la percepción del bienestar en el trabajo.

Adaptar el modelo Canvas para generar estas hipótesis específicas le permitirá a la empresa visualizar y estructurar de manera clara las estrategias y aspectos clave a considerar en el desarrollo del programa de resiliencia organizacional. Estas

son algunas preguntas reflexivas que pueden ayudar a generar las hipótesis de negocio:

- ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan los empleados en términos de estrés laboral, adaptabilidad al cambio o bienestar emocional?
- ¿Cómo pueden las estrategias de resiliencia contribuir a mejorar el rendimiento laboral y la satisfacción de los trabajadores?
- ¿Qué necesidades y preferencias tienen los empleados en términos de apoyo emocional y desarrollo de habilidades de afrontamiento?
- ¿Qué impacto podría tener el programa de resiliencia en la cultura organizacional y el clima laboral?
- ¿Cómo medir la efectividad y el impacto del programa en términos de salud mental, productividad y retención de empleados?
- ¿Qué recursos y expertos en salud mental o desarrollo personal se requieren para implementar un programa de resiliencia exitoso?
- ¿Cuáles son los canales más efectivos para comunicar y proporcionar herramientas de resiliencia a los empleados?
- ¿Cómo adaptar el programa para atender las necesidades únicas de diferentes grupos de empleados (por departamento, nivel jerárquico, etc.)?
- ¿Cuál es la propuesta de valor central del programa y cómo se alinea con las expectativas y objetivos de los empleados y la empresa?

- ¿Qué tipo de apoyo personalizado podemos ofrecer para aumentar la participación y el compromiso de los trabajadores con el programa?
- ¿Cuáles son las alianzas claves para fortalecer el programa con asociaciones con expertos en salud mental o consultores externos?
- ¿Qué estrategias se utilizarán para evaluar y ajustar continuamente el programa de acuerdo con la retroalimentación de los empleados y los resultados obtenidos?

Para dar continuidad a la generación de hipótesis se sugieren a continuación algunas posibles hipótesis de negocios:

- Ofrecer programas de resiliencia con talleres interactivos, sesiones de mindfulness y herramientas para manejar el estrés, aumentará la participación de los empleados en un 20% en comparación con el año anterior.
- Implementar un programa de resiliencia con enfoque en el equilibrio trabajo-vida personal, reducirá el ausentismo en un 15% durante los próximos seis meses.
- Proporcionar recursos y capacitación para mejorar la resiliencia, aumentará la satisfacción laboral en un 25% entre los empleados encuestados en el próximo ciclo de evaluación de desempeño.
- Ofrecer un programa integral de resiliencia que incluya seguimiento personalizado, aumentará en un aumento del 30% la retención del personal clave en los próximos doce meses.

- Implementar estrategias de resiliencia que incluyan herramientas de gestión del tiempo y manejo del estrés, aumentará en un 10% la productividad del equipo durante el próximo trimestre.
- Introducir un programa de resiliencia con sesiones de retroalimentación y herramientas para la gestión de conflictos, mejorará en un 20% el clima laboral según encuestas internas realizadas semestralmente.

Estas hipótesis pueden guiar el desarrollo e implementación de estrategias específicas para abordar la resiliencia organizacional en el lugar de trabajo. Evaluar su eficacia y ajustarlas según los resultados obtenidos es clave 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 previamente por el psicólogo a cargo del proceso. Para asegurar el éxito de la implementación del programa se requiere lograr la disponibilidad del personal para la realización de la prueba y contar con acceso a internet en el momento de esta. A continuación se presenta una guía para desarrollar los procesos de evaluación y comunicación en el marco del programa de resiliencia organizacional:

Comunicación y Sensibilización

Para garantizar la comprensión y aceptación de la encuesta de resiliencia es crucial implementar estrategias de comunicación. Para ello, se recomienda desarrollar campañas que destaquen los beneficios de fortalecer la resiliencia organizacional y el impacto positivo que propicia en el ambiente laboral. Para tal fin, se recomienda hacer uso del material de expectativas que se encuentra dispuesto en el Psicobox.

Aplicación Tecnológica con ALISSTA

La ARL Positiva Compañía de Seguros ofrece a las empresas afiliadas ALISSTA un módulo Psicosocial que incluye la encuesta llamada: Fortaleciendo tu ser, para un mejor hacer. Este recurso tecnológico permite de un lado, realizar un diagnóstico ágil de los niveles de resiliencia en el ámbito organizacional y de otro, identificar a personas, líderes y equipos que necesitan desarrollar habilidades de resiliencia.

Implementación evaluación previa

Para la implementación la empresa debe realizar la convocatoria. La evaluación previa se desarrollará por medio del aplicativo Alissta. La empresa deberá cargar en el aplicativo alissta la base de datos con los datos de las personas que van a participar en la encuesta. Para ello, se sugiere leer el instructivo de aplicación que se encuentra en el Psicobox en el programa de resiliencia organizacional. Luego de realizada la convocatoria por Alissta al trabajador le llegará un enlace a su correo electrónico informando que ya se encuentra disponible la evaluación de resiliencia organizacional.

Se sugiere que el facilitador apoye la logística de la convocatoria y la implementación de la evaluación previa realizando una socialización. La empresa deberá garantizar la disponibilidad del personal para la prueba y realizar un seguimiento para su cumplimiento. Se recomienda establecer una fecha límite para diligenciar el instrumento a partir del envío del enlace.

Fase 5

Caracterización de la Población

La caracterización de la población a partir de los resultados de la evaluación de resiliencia organizacional implica describir las tendencias identificadas en la capacidad de adaptación y respuesta de los trabajadores en la organización. A continuación, se presentan algunas formas para caracterizar la población en función de los resultados de esta evaluación:

Segmentación demográfica: Analizar la resiliencia en relación con variables demográficas como edad, género, nivel educativo o años de experiencia laboral. ¿Hay diferencias significativas en la resiliencia entre diferentes grupos demográficos?

Roles y niveles jerárquicos: Evaluar si hay variaciones en la resiliencia entre diferentes roles en la organización (gerentes, empleados de base, etc.). ¿Los líderes muestran niveles distintos de resiliencia en comparación con otros empleados?

Departamentos o áreas específicas: Observar si existen diferencias en la capacidad de resiliencia entre departamentos o áreas de la organización. ¿Hay área o departamentos que se destaquen por su capacidad de adaptación frente a desafíos?

Patrones de comportamiento: Identificar patrones comunes de comportamiento resiliente. ¿Hay rasgos o acciones específicas que estén relacionados con una mayor capacidad de resiliencia en el ámbito laboral?

Fortalezas y áreas de mejora: Describir las fortalezas principales y aquellas áreas requieren ser fortalecidas en términos de resiliencia. ¿En qué aspectos la organización está preparada para enfrentar desafíos y en cuáles necesita profundizar?

Cambios a lo largo del tiempo: Es posible comparar los resultados de la evaluación en diferentes momentos para identificar tendencias o cambios en la resiliencia a lo largo del tiempo.

La caracterización de la población a partir de los resultados de la evaluación proporciona información pertinente para entender las formas en que se expresa la resiliencia dentro de la organización. Además, permite desarrollar estrategias específicas para fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa en áreas identificadas como vulnerables.

Fase 6

Definición de Acciones de Intervención

Con el fin de realizar una implementación efectiva de los programas ofrecidos por ARL Positiva Compañía de Seguros se propone una serie de acciones que contribuyen a fortalecer tanto las competencias organizacionales, como las competencias humanas.

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

Fortalecimiento competencias organizacionales

Mesas de trabajo

La mesa de trabajo ejecutiva en el contexto de la resiliencia organizacional es un espacio estratégico donde los líderes de alto nivel de la empresa se reúnen para abordar y definir

estrategias para fortalecer la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y adaptarse a cambios de manera efectiva. A continuación, se mencionan algunos aspectos para tener en cuenta en la configuración de la mesa ejecutiva:

Visión Estratégica

Generar un foro para discutir y alinear la visión estratégica de la empresa en términos de resiliencia. Los líderes ejecutivos definirán la dirección y establecerán metas que promuevan la adaptabilidad y la capacidad de respuesta frente a situaciones cambiantes.

Toma de Decisiones Cruciales

Gestionar decisiones importantes relacionadas con la resiliencia organizacional. Se trata de definir estrategias, asignar recursos y establecer prioridades para abordar vulnerabilidades identificadas en la empresa.

Identificación de Prioridades

Reconocer y priorizar áreas críticas que estén sujetas a mejora dentro de la empresa. Los líderes ejecutivos pueden concentrarse en las áreas críticas para fortalecer la capacidad de la empresa para enfrentar situaciones adversas.

Coordinación y Sinergia

Facilitar la coordinación entre diferentes áreas y departamentos de la empresa, reuniendo a los líderes de distintas áreas, para promover la colaboración y la sinergia en el momento de abordar desafíos complejos de manera integrada.

Impulso y Compromiso

Impulsar el compromiso en la organización propiciando que los líderes ejecutivos respalden las iniciativas de resiliencia, posiciona la resiliencia en todos los niveles de la empresa.

Evaluación Estratégica Continua

Evaluar de manera continua el progreso del programa permite identificar los avances en la construcción de una cultura y una estructura organizacional más resiliente. Los líderes ejecutivos pueden monitorear y ajustar estrategias en función de los cambios en el entorno empresarial.

Comunicación Efectiva

Es fundamental propiciar dinámicas de comunicación y difusión que destaquen la importancia de la resiliencia organizacional en todos los niveles de la empresa. De modo que sea posible alinear a los empleados con los objetivos estratégicos y los esfuerzos de mejora.

En resumen, una mesa de trabajo ejecutiva enfocada en la resiliencia organizacional permite a los líderes de alto nivel dirigir estratégicamente los esfuerzos de la empresa para fortalecer su capacidad de adaptación, preparándola para enfrentar desafíos y cambios en un entorno empresarial dinámico.

Metodología de la mesa de trabajo

Para que la mesa de trabajo se implemente de manera efectiva es necesario conocer los elementos para su funcionamiento, a continuación, se enuncian algunos aspectos:

- **Definición de Objetivos y Alcance**

Establecer claramente los objetivos de la mesa de trabajo. ¿La mesa ejecutiva evaluará áreas específicas de la empresa o la resiliencia en general?

- **Selección de Participantes**

Definir los participantes y el tiempo asignado a la mesa ejecutiva. Asimismo, invitar a representantes de diferentes áreas de la empresa, tales como: finanzas, operaciones, recursos humanos, tecnología, entre otros. La mesa ejecutiva tendrá una representación diversa para obtener perspectivas variadas.

- **Preparación de Materiales y Datos Relevantes**

Reunir datos y materiales pertinentes sobre la empresa para realizar un análisis integral. Esto puede incluir informes financieros, datos operativos, encuestas internas, análisis DOFA previos, entre otros.

- **Facilitación de la Mesa de Trabajo**

Es importante designar a un facilitador que guíe las sesiones de la mesa ejecutiva de manera efectiva. Introduciendo el propósito de la reunión, estableciendo reglas básicas y definiendo la agenda para el análisis.

- **Análisis DOFA por Áreas Específicas**

Las mesas de trabajo se deben dividir en grupos que se enfoquen en áreas específicas de la empresa, para que cada grupo realice un análisis DOFA detallado del área asignada.

- **Identificación de Vulnerabilidades y Fortalezas**

Identificar las vulnerabilidades actuales y potenciales, así como las fortalezas de sus respectivas áreas.

- **Análisis de Riesgos y Amenazas**

Evaluar los riesgos y amenazas que podrían afectar cada área, considerando escenarios diversos y emergentes.

- **Discusión y Cruzamiento de Información**

Después de realizar los análisis por áreas, el grupo completo compartirá los hallazgos para identificar patrones comunes, interdependencias y áreas de impacto transversales en la empresa.

- **Priorización de Áreas Críticas**

Priorizar de manera colectiva las áreas identificadas como críticas para fortalecer la resiliencia. Estableciendo criterios claros para determinar la importancia y el impacto en cada área.

- **Desarrollo de Planes de Acción**

En grupos pequeños o de manera conjunta se elaborarán planes de acción específicos para abordar las vulnerabilidades identificadas y establece responsables, plazos y recursos.

- **Consolidación de Información y Reporte**

Resumir los hallazgos, áreas prioritarias y planes de acción

en un informe detallado. La mesa ejecutiva de trabajo debe asegurarse de incluir recomendaciones claras y un cronograma para la implementación.

- **Seguimiento y Evaluación Continua**

Establecer un sistema para monitorear el progreso de los planes de acción, programando reuniones de seguimiento para evaluar el avance y realizar ajustes si es necesario.

Frecuencia de Reuniones

La frecuencia de las reuniones de la mesa ejecutiva de trabajo puede variar dependiendo de varios factores como: la situación actual de la empresa, la velocidad del cambio en el entorno empresarial y la urgencia de abordar vulnerabilidades identificadas. Aquí hay algunas pautas generales para definir la frecuencia.

- **Reuniones Periódicas**

Es recomendable tener reuniones programadas de forma periódica para revisar y evaluar la estrategia de resiliencia. Esto puede ser trimestral, semestral o anual, dependiendo de las necesidades y la dinámica de la empresa.

- **Eventos Especiales o Situaciones Críticas**

Además de las reuniones regulares es importante convocar reuniones adicionales en situaciones críticas o ante cambios significativos que podrían impactar la resiliencia de la empresa. Por ejemplo, en respuesta a una crisis o un cambio disruptivo en el mercado.

- **Seguimiento de Planes de Acción**

Si se han establecido planes de acción específicos para abordar áreas de vulnerabilidad, es útil programar reuniones de seguimiento más frecuentes para revisar el progreso y ajustar estrategias según sea necesario.

- **Evaluación de Resultados**

Después de implementar acciones correctivas o mejoras es pertinente convocar reuniones para evaluar los resultados y determinar si las medidas tomadas están fortaleciendo efectivamente la resiliencia organizacional.

- **Flexibilidad**

La frecuencia de las reuniones de la mesa ejecutiva puede variar. Es esencial ser flexible y ajustar el calendario de acuerdo con los cambios en la empresa, el entorno externo y las necesidades emergentes.

- **Equilibrio**

Finalmente, es preciso mencionar que las reuniones deben ser lo suficientemente frecuentes para mantener el impulso y abordar las necesidades de la empresa, pero no tan frecuentes para convertirse en una carga excesiva para los equipos de trabajo. La evaluación continua de la efectividad de las estrategias de resiliencia puede ayudar a determinar la frecuencia óptima de estas reuniones.

La cultura organizacional orientada a la resiliencia

Evaluación inicial

Realizar una evaluación inicial de la cultura organizacional para determinar su nivel de resiliencia implica un análisis de varios aspectos que permitan comprender la cultura existente en la empresa. Examinar la cultura actual de la organización requiere entonces reflexionar sobre algunas preguntas: ¿Cómo se manejan los desafíos y cambios actualmente en la empresa? ¿Existe apertura para nuevas ideas y adaptación? A continuación, se relacionan algunos puntos que se pueden implementar:

Encuestas y cuestionarios: Diseñar encuestas que evalúen la percepción de los empleados sobre la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios, manejar crisis y aprender de situaciones difíciles.

Entrevistas y grupos focales: Realizar entrevistas individuales o grupos focales para obtener opiniones más detalladas sobre la cultura organizacional y la forma en que enfrentan los desafíos.

Análisis de políticas y procedimientos: Revisión documental para examinar las políticas y procedimientos existentes identificando si se encuentran diseñados para fomentar la flexibilidad, el aprendizaje y la adaptación.

Observación directa: Observar la forma en que interactúan los equipos en situaciones de cambio o desafío, identificando si existe resistencia o adaptabilidad.

Indicadores de rendimiento: Analizar métricas de rendimiento durante situaciones desafiantes o cambios, para identificar si hubo una caída significativa o se mantuvo la productividad,

Cultura de retroalimentación: Evaluar la disposición de los empleados para brindar y recibir retroalimentación constructiva.

Análisis del liderazgo: Analizar si los líderes enfrentan y comunican desafíos promoviendo la confianza y la adaptabilidad.

Análisis de resiliencia previa: Examinar las formas en que la empresa ha enfrentado crisis o cambios significativos en el pasado. Comprendiendo si lograron recuperarse eficazmente.

Comparación con mejores prácticas: Comparar la cultura actual con las mejores prácticas en empresas reconocidas por su resiliencia.

Al recopilar y analizar datos a través de estos métodos se podrá obtener una imagen más clara de la cultura organizacional actual y determinar si la empresa muestra signos de resiliencia o áreas que necesitan mejorar para fortalecer esta capacidad.

Definir valores de la resiliencia

Para comprender la resiliencia es pertinente establecer valores fundamentales que la sustentan, tales como: la adaptabilidad, la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo. Definir valores que sustente la resiliencia es fundamental para fortalecer la cultura organizacional. A continuación, se presentan algunos aspectos que se deben considerar para llevar a cabo esta acción:

Análisis del entorno y desafíos: Identificar y comprender los desafíos actuales y potenciales que enfrenta la empresa, considerando los valores que podrían ser útiles para superar los obstáculos.

Evaluación de comportamientos deseables: Identificar comportamientos positivos y adaptativos durante momentos de cambio o dificultad para comprender los valores que respaldan estos comportamientos.

Consulta y participación: Involucrar empleados y líderes en diálogos a partir de lluvias de ideas o encuestas que permitan obtener opiniones sobre los valores que consideran beneficiosos para enfrentar situaciones desafiantes.

Identificación de valores fundamentales: Reconocer los desafíos identificados y los comportamientos deseados para elegir valores fundamentales como adaptabilidad, colaboración, innovación, aprendizaje continuo, confianza, integridad, entre otros.

Definición y comunicación de valores: Establecer un medio para comunicar de manera clara y accesible los valores definidos según el contexto de la organización.

Integración en políticas y prácticas: Asegurar que los valores definidos se reflejen en las políticas, en los procesos de contratación, reconocimiento y capacitaciones.

Liderazgo ejemplar: Los líderes deben demostrar en sus acciones diarias los valores definidos. Su compromiso es esencial para que estos valores se arraiguen en la cultura.

Revisión y ajuste: Evaluar regularmente la forma en que se experimentan los valores en la organización, realizando ajustes si es necesario para garantizar su relevancia y aplicación efectiva.

Celebración y reconocimiento: Celebrar y reconocer ejemplos de empleados que encarnen los valores en su trabajo diario. Esto refuerza la importancia de estos comportamientos. Como vemos definir valores resilientes implica un proceso reflexivo y colaborativo que considera la adaptabilidad, la coherencia con la identidad de la empresa y la capacidad de guiar el comportamiento en momentos desafiantes.

Fomentar liderazgo con resiliencia

Fomentar un liderazgo resiliente en una empresa requiere estrategias específicas. A continuación, se presenta la descripción de ciertos aspectos a tener en cuenta para lograr fomentar el liderazgo con un enfoque de liderazgo.

Identificar líderes actuales: Identificar a los líderes actuales y evaluar sus habilidades y enfoque frente a la adversidad.

Definición de un modelo de liderazgo resiliente: Definir los rasgos de un líder resiliente, como la capacidad de adaptación, la toma de decisiones bajo presión y la capacidad para motivar y apoyar a su equipo.

Desarrollo de habilidades de resiliencia: Diseñar programas de capacitación que aborden habilidades clave para la resiliencia, como la gestión del cambio, la comunicación efectiva y la resolución de problemas.

Comunicación y transparencia: Promover una comunicación abierta entre los líderes y sus equipos. Esto incluye compartir desafíos, éxitos y lecciones aprendidas desde una comunicación transparente.

Modelado del comportamiento: Los líderes deben actuar como modelos a seguir, demostrando resiliencia en su forma de abordar los desafíos y asumir los errores.

Apoyo y empoderamiento del equipo: Empoderar al equipo para tomar decisiones y resolver problemas, ofreciendo apoyo y orientación cuando sea necesario.

Gestión del cambio: Enfocar el liderazgo hacia la capacidad de adaptarse a cambios constantes, animando a los líderes a ser flexibles y a buscar oportunidades en medio de la incertidumbre.

Gestión de emociones: Fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes, para manejar el estrés, la presión y mantener la calma en situaciones desafiantes.



Retroalimentación y mejora continua: Recopilar retroalimentación sobre el desempeño de los líderes en situaciones desafiantes, para utilizar los programas de desarrollo de liderazgo.

Reconocimiento y recompensa: Reconocer y celebrar públicamente a los líderes que demuestren comportamientos y habilidades resilientes.

Fomentar el liderazgo resiliente implica capacitar a los líderes y además crear un entorno que fomente y recompense las actitudes y comportamientos resilientes en todos los niveles de la organización.

Comunicación Efectiva

Fortalecer la comunicación efectiva es fundamental para promover la resiliencia organizacional. A continuación, presentamos algunas consideraciones a tener en cuenta para llevar a cabo esta acción:

Evaluación inicial de la comunicación: Evaluar la efectividad de la comunicación en la empresa, permite identificar áreas de mejora y puntos fuertes.

Definición de objetivos de comunicación: Definir metas claras para lograr una comunicación efectiva en términos de cultura, adaptabilidad y manejo de desafíos.

Creación de canales de comunicación efectivos: Crear y establecer una combinación y variedad de canales formales e informales que se adapten a las necesidades y estilos de comunicación de los empleados y la empresa.

Mensajes claros y consistentes: Crear mensajes que sean claros, coherentes y se encuentren alineados con los valores y objetivos de la empresa.

Fomento de la retroalimentación: Promover un entorno donde se anime a los empleados a compartir sus ideas, preocupaciones y sugerencias de manera abierta y constructiva, propiciando una retroalimentación respetuosa.

Escucha activa: Enseñar a los líderes y a los empleados la importancia de escuchar activamente para comprender y responder adecuadamente a las necesidades y preocupaciones.

Transparencia y apertura: Fomentar la transparencia en la comunicación sobre decisiones, cambios y desafíos que enfrenta la empresa.

Capacitación en habilidades de comunicación: Ofrecer programas de capacitación para desarrollar habilidades de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización.

Comunicar en momentos de crisis o cambio: Establecer protocolos de comunicación claros para manejar momentos de crisis o cambios significativos, proporcionando información oportuna y precisa.

Evaluación y ajuste continuo: Utilizar encuestas, retroalimentación y métricas para evaluar regularmente la efectividad de la comunicación, realizando ajustes cuando sea necesario.

Al fortalecer la comunicación efectiva en la empresa se promueve la transparencia, se reducen los malentendidos y se fomenta un sentido de confianza y colaboración. Estos elementos son fundamentales para construir una cultura organizacional más resiliente.

Reflexibilidad y adaptabilidad

Fomentar la flexibilidad y adaptabilidad es esencial para fortalecer la cultura de la resiliencia organizacional. A continuación, se presentan algunas acciones a tener en cuenta para poder implementar una cultura organizacional cimentada en la reflexividad y la adaptabilidad.

Evaluación de la cultura actual: Evaluar las formas existentes en la empresa para el manejo del cambio y la incertidumbre, identificar áreas que requiere más flexibilidad y adaptabilidad.

Definición de metas claras: Definir metas específicas relacionadas con la flexibilidad y adaptabilidad. Es decir, establecer objetivos alcanzables en el marco de la cultura organizacional.

Posicionar la flexibilidad: Generar mensajes desde los diferentes liderazgos que comuniquen la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en la cultura de la empresa.

Promover el crecimiento: Fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo y de mejora en toda la empresa, dando lugar a comprender los errores como oportunidades de aprendizaje.

Empoderamiento de los empleados

Para propiciar el empoderamiento de los empleados es fundamental propiciar una serie de acciones que motiven el empoderamiento en la organización. A continuación, se mencionan algunas acciones que permitan a los empleados libertad y responsabilidad para tomar decisiones y adaptarse a situaciones cambiantes.

Promoción de la experimentación: Animar a probar nuevas ideas y enfoques para generar una cultura de la innovación. Estableciendo entornos seguros donde se puedan experimentar nuevas formas de trabajo.

Flexibilidad en la estructura organizacional: Revisar y ajustar la estructura organizacional para permitir la flexibilidad y adaptación en la asignación de recursos y responsabilidades.

Apoyo a la capacitación y desarrollo: Ofrecer programas de capacitación que fortalezcan habilidades blandas como la resolución de problemas, la comunicación y la gestión del cambio.

Reconocimiento de la adaptabilidad: Celebrar y reconocer a los equipos o individuos que demuestren una adaptación efectiva a situaciones desafiantes.

Evaluación y ajuste continuo: Evaluar y monitorear regularmente el progreso hacia una cultura más flexible y adaptable, realizando ajustes según los resultados y la retroalimentación recibida.

Al promover la flexibilidad y adaptabilidad en la empresa se establece una base sólida para la resiliencia organizacional que permite a la empresa enfrentar cambios y desafíos de manera más efectiva, manteniendo un alto rendimiento en entornos variables.

Participación de los trabajadores

Fomentar la participación: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y la solución de problemas, dado que esta promueve el sentido de pertenencia y responsabilidad. A continuación, algunos aspectos para tener en cuenta para llevar a cabo esta acción:

Crear una cultura de apertura y confianza

Comunicación transparente: Establecer un entorno donde los empleados se sientan seguros al compartir ideas y opiniones sin temor a represalias, propiciando una comunicación transparente.

Establecer metas claras y desafiantes

Definir objetivos comunes: Comunicar metas desafiantes y definir objetos y alcanzables que involucren a los empleados en la búsqueda de soluciones.

Fomentar la participación: Organizar sesiones periódicas donde se invite a los empleados para aportar ideas y soluciones para problemas específicos propiciando la participación.

Promover equipos multifuncionales: Formar equipos interdepartamentales para abordar desafíos desde diversas perspectivas, permitiendo que confluyan diferentes habilidades y experiencias.

Empoderar a los empleados: Dar a los empleados cierto grado de autonomía y responsabilidad para tomar decisiones dentro de sus áreas o proyectos.

Implementar sistemas de retroalimentación: Crear un sistema donde los empleados puedan presentar ideas, comentarios o soluciones de forma anónima si lo desean. Por ejemplo, se sugiere un buzón de sugerencias.

Reconocer y valorar las contribuciones: Reconocer públicamente las ideas y soluciones de los empleados, mostrando su valor y agradecimiento por su aporte.

Capacitación y desarrollo: Ofrecer programas de capacitación que fortalezcan las habilidades necesarias para resolver problemas y tomar decisiones efectivas.

Facilitar la implementación de ideas: Brindar recursos y apoyo necesario para llevar a cabo las ideas y soluciones propuestas por los empleados.

Evaluación y ajuste continuo: Evaluar y retroalimentar regularmente el impacto de las ideas implementadas. Ajustando según los resultados y la retroalimentación recibida. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas no solo fortalece la cultura de resiliencia, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales.

Aprendizaje Continuo

Fortalecer la cultura de aprendizaje es fundamental para promover la resiliencia organizacional. A continuación, se presentan algunos aspectos para tener en cuenta con el fin de propiciar procesos de aprendizaje continuo:

Fomentar la mentalidad de aprendizaje: Promover en los empleados un proceso de aprendizaje continuo para asumir la adaptación y el crecimiento.

Liderazgo comprometido con el aprendizaje: Generar desde los diferentes liderazgos apoyo activo y continuo a los procesos de aprendizaje. Evidenciando apertura a nuevas ideas y propiciando aprendizajes desde los errores.

Establecer recursos y herramientas de aprendizaje: Proporcionar acceso a recursos educativos como cursos, talleres, materiales y plataformas de aprendizaje que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades.

Fomentar la experimentación y la innovación: Promover un entorno en el que se alienten nuevas ideas y donde los errores se vean como oportunidades de aprendizaje.

Compartir conocimiento y experiencias: Organizar sesiones donde los empleados compartan experiencias, lecciones aprendidas y mejores prácticas.

Establecer ciclos de retroalimentación: Fomentar un entorno donde se valore y se dé retroalimentación constructiva para impulsar el aprendizaje.

Reconocer y recompensar el aprendizaje: Reconocer y recompensar públicamente a los empleados que buscan oportunidades de crecimiento, celebrando los logros de aprendizaje.

Apoyo a la capacitación y desarrollo individual: Ofrecer oportunidades para el crecimiento personal y profesional a través de programas de capacitación y desarrollo.

Integración del aprendizaje en la cultura organizacional: Integrar el aprendizaje continuo como valor fundamental integrado a la integridad y a los valores de la empresa

Evaluación y ajuste: Realizar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de las iniciativas de aprendizaje y ajustar el progreso según los resultados.

Al fomentar una cultura de aprendizaje la empresa fortalecerá las capacidades para adaptarse, los empleados adquirirán nuevas habilidades y la organización estará mejor preparada para enfrentar desafíos y cambios constantes.

Reconocimiento y recompensa

Reconocer y recompensar las contribuciones que fortalecen la resiliencia organizacional es esencial para mantener una cultura robusta. A continuación, algunos aspectos para tener en cuenta para tal fin son las siguientes:

Identificar comportamientos resilientes

Definir criterios claros: Identificar los comportamientos específicos que reflejen la resiliencia, como la adaptabilidad, la colaboración o la innovación.

Establecer sistemas de reconocimiento: Crear programas formales que reconozcan públicamente a los empleados que demuestren comportamientos resilientes.

Celebrar logros individuales y colectivos: Reconocer tanto los logros individuales como los esfuerzos colaborativos que fortalezcan la resiliencia de la empresa.

Personalizar el reconocimiento: Asegurarse de que el reconocimiento se adapte a las preferencias individuales de los empleados, algunos prefieren un reconocimiento público mientras que otros lo prefieren más privado.

Vincular el reconocimiento a los valores de la empresa: Asegurarse de que el reconocimiento esté vinculado directamente a los valores de la empresa y a la visión de la cultura resiliente.

Generar diferentes formas de reconocimiento: Ofrecer una variedad de recompensas, como premios, reconocimientos formales, bonos, tiempo libre, oportunidades de desarrollo, etc.

Generar retroalimentación como parte del reconocimiento:

Incluir la retroalimentación sobre los comportamientos resilientes para reforzar su valor y fomentar su repetición.

Fomentar la participación de todos: Propiciar que todas las áreas y niveles de la empresa tengan oportunidades equitativas para ser reconocidos.

Continuidad del reconocimiento: Mantener el reconocimiento como una práctica continua, no solo en momentos de crisis, sino como parte de la cultura diaria.

Evaluación y ajustes: Evaluar periódicamente la efectividad de los programas de reconocimiento y realiza ajustes según los comentarios y resultados obtenidos.

El reconocimiento y la recompensa efectivos y constantes pueden fortalecer la resiliencia organizacional, en tanto que motivan a los empleados a mantener comportamientos que contribuyan a enfrentar desafíos y promover una cultura de adaptabilidad y superación.

Evaluación y ajuste

Medir y ajustar la cultura organizacional para fortalecer la resiliencia es clave para adaptarse a los cambios y desafíos. A continuación, algunos aspectos para tener en cuenta para lograrlo.

Identificar métricas clave: Identificar métricas que reflejen la resiliencia reconociendo elementos tales como: la rapidez en la toma de decisiones, la adaptabilidad a cambios o la satisfacción y los compromisos de los empleados.

Encuestas y evaluaciones: Realizar encuestas o evaluaciones periódicas para medir la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional y su resiliencia.

Análisis de datos: Analizar los datos recopilados. Esto es, examinar resultados para identificar áreas de la cultura que necesiten mejorar en términos de resiliencia.

Comparación con objetivos y valores: Comparar los resultados obtenidos con los objetivos y valores deseados de una cultura resiliente para identificar brechas, evaluando que se encuentren alineados con los valores de la empresa.

Retroalimentación y participación: Usar los resultados para iniciar conversaciones con los empleados y líderes, fomentando la retroalimentación y sugerencias para ajustes.

Establecer planes de acción: Desarrollar planes de acción específicos para abordar áreas identificadas como débiles en la cultura organizacional planificando mejoras.

Implementación y seguimiento: Implementar los ajustes planificados y realizar un seguimiento para asegurar que se estén ejecutando los cambios de manera efectiva.

Medición continua y evaluación: Hacer un seguimiento constante midiendo los indicadores de resiliencia y evaluando periódicamente si los cambios implementados están teniendo el impacto deseado.

Adaptación y flexibilidad: Realizar ajustes según los resultados procurando mejoras significativas que se adapten y ajusten a los enfoques para lograr los objetivos de la resiliencia.

Cultura de mejora continua: Fomentar una cultura que valore la mejora continua, el aprendizaje de los errores y la adaptación a nuevos desafíos.

La medición y ajuste continuo de la cultura organizacional es fundamental para fortalecer la resiliencia. Esto permite identificar áreas de mejora, implementar cambios efectivos y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

Integrar la Resiliencia a la Identidad Corporativa

Integrar la resiliencia en la identidad organizativa es esencial para cultivar una cultura sólida y adaptativa. A continuación, algunas consideraciones que es necesario tener en cuenta para lograrlo:

Comprensión de la resiliencia: Es importante que los líderes y empleados comprendan las implicaciones de la resiliencia organizativa a través de procesos educativos que promuevan la consciencia sobre esta.

Evaluación de la identidad actual: La organización debe procurar el análisis de la identidad corporativa actual incluyendo valores, misión, visión y prácticas culturales existentes.

Definición de los principios resilientes: La empresa realizará la identificación de los principios clave. Se trata de identificar los principios resilientes que se encuentran alineados con la identidad actual y que fortalecen la capacidad de la empresa para adaptarse a los desafíos.

Integración en la misión y visión: La empresa realizará la incorporación de la resiliencia en la declaración de la misión y la visión, definiéndola como parte de la estrategia organizativa.

Comunicación y liderazgo: Los líderes deben comunicar consistentemente la importancia de la resiliencia y ejemplificar comportamientos resilientes.

Alineación con valores corporativos: Alinear los valores de la empresa con comportamientos y prácticas que promuevan la resiliencia en el día a día.

Integración en políticas y prácticas:

Reflejo en políticas y procedimientos: Ajustar las políticas, procesos y prácticas internas para apoyar la resiliencia desde la contratación hasta la gestión de la crisis.

Capacitación y desarrollo: Ofrecer programas de formación y capacitación en resiliencia, gestión del cambio y habilidades adaptativas para todos los niveles de la organización.

Evaluación y mejora continua: Realizar regularmente retroalimentación y ajustes a los procesos en los que se está integrando la resiliencia como parte de la identidad organizativa.



Celebración y reconocimiento: Celebrar y reconocer los logros que demuestren la integración efectiva de la resiliencia en la identidad organizativa.

Integrar la resiliencia en la identidad organizativa implica un compromiso continuo. Es fundamental que la organización asegure la integración de la mentalidad y las prácticas resilientes a la cultura y la operación de la empresa.

Comité Estratégico de Innovación

El comité estratégico de fortalecimiento institucional y desarrollo de competencias organizacionales es una herramienta que tiene el objetivo de proporcionar los recursos necesarios para convertir la resiliencia en una competencia estratégica, direccionada al desarrollo y evolución de las empresas. Se trata de posicionar la resiliencia como una competencia para responder a las nuevas exigencias en materia de tecnología, administración del recurso humano, desarrollo sostenible y competitivo en el marco de la calidad y la innovación; a través de la co-creación permanente de acciones para la transformación y generación de oportunidades.

El comité estratégico de innovación busca ofrecer un espacio para el análisis y la creación de nuevas oportunidades y estrategias enmarcadas en la dinámica operativa y administrativa, permitiendo la generación de alternativas frente a las contingencias y necesidades que experimenta la empresa. El objetivo es incentivar la participación de los líderes de procesos, personal ejecutivo, directores y alta gerencia en la generación de sinergias para lograr resultados y respuestas asertivas frente a situaciones o circunstancias de crisis.



Participantes

Líderes de procesos, directores, ejecutivos y alta gerencia.



Metodología

El comité estratégico de innovación convoca de manera mensual a los colaboradores que tienen cargos de responsabilidad, quienes se reúnen para revisar y analizar los diversos movimientos, necesidades y dinámicas del mercado que reclaman procesos de transformación y mejoramiento continuo. El comité buscará fortalecer la cultura organizacional, la planeación estratégica y las metas empresariales; a través de una intervención endógena y exógena. Esto es, desde una mirada interna del funcionamiento de la organización o entidad y una mirada externada para el crecimiento y desarrollo de su línea operativa y productiva. Por tanto, el comité representa una manera de preparar a la organización para su accionar y respuesta frente a riesgos potenciales a través de la instauración de una estrategia de direccionamiento preventivo.

Roles Del Comité Estratégico e Innovación

Presidente: Este rol que será ejecutado por la alta gerencia, quien será la persona encargada de coordinar el desarrollo del comité y marcará las pautas para su funcionamiento. El presidente presidirá cada reunión y monitoreará la participación de los participantes.

Suplente: El rol de presidente deberá tener un suplente que será ocupado por la segunda persona con mayor jerarquía a nivel empresarial, según el organigrama. Esta persona se encargará del funcionamiento del comité estratégico de innovación bajo la ausencia del presidente.

Secretaria(O): La secretaría será ejercida por una persona definida por los participantes o integrantes del comité. La elección se realizará por consenso y votación de todos los integrantes. Esta persona será la responsable de realizar la convocatoria a las reuniones y de diligenciar las actas de apertura y cierre del comité, así como de realizar el seguimiento de pendientes y compromisos.

Actividades del Comité De Innovación

Desde el comité de innovación se podrá realizar la gestión y ejecución de diferentes actividades. A continuación, se nombran algunas acciones que se podrían implementar desde el comité.

Evaluación de la Situación Actual: Realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, incluyendo fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de un análisis DOFA. Identificando áreas críticas que podrían impactar la resiliencia organizacional, como la tecnología obsoleta, los procesos ineficientes, la dependencia de proveedores clave, etc.

Definición de Objetivos Claros: Establecer metas y objetivos específicos para fortalecer la resiliencia organizacional, definiendo indicadores claves de rendimiento (KPIs) para medir el progreso y el impacto de las iniciativas de innovación.

Formación del Comité de Innovación: Vincular a miembros de diferentes áreas de la empresa con habilidades diversas y conocimientos especializados, designando roles y responsabilidades dentro del comité para garantizar un funcionamiento eficiente.

Investigación y Análisis de Tendencias: Realizar investigaciones sobre tendencias relevantes en el mercado, tecnología, cambios regulatorios, entre otros. Analizando la forma en que dichas tendencias podrían afectar la industria y la empresa en particular.

Sesiones de Brainstorming y Design Thinking: Organizar sesiones creativas para generar ideas innovadoras que aborden desafíos específicos identificados en la evaluación inicial. Utilizar metodologías como el design thinking para comprender mejor las necesidades de los usuarios y diseñar soluciones centradas en estos.

Selección y Desarrollo de Ideas: Evaluar las ideas generadas durante las sesiones de brainstorming y seleccionar las más viables y prometedoras para desarrollar prototipos o modelos mínimos viables (MVPs) que permitan probar dichas ideas de manera práctica.

Implementación de Proyectos Piloto: Ejecutar proyectos piloto basados en las ideas seleccionadas para evaluar su viabilidad y eficacia en un entorno controlado. Para ello, se requiere recopilar datos y generar retroalimentación, durante esta fase se recomienda realizar ajustes y mejoras.

Cultura de Innovación y Capacitación: Fomentar una cultura empresarial que promueva la innovación, el aprendizaje y la adaptabilidad. A través de la capacitación y formación para empleados en habilidades blandas, con metodologías innovadoras y tecnología emergente.

Evaluación y Ajuste Continuo: Evaluar regularmente el progreso de los proyectos piloto y el impacto en la resiliencia organizacional, realizando los ajustes necesarios según los resultados obtenidos y la retroalimentación recibida.

Escalado e Integración: Identificar iniciativas exitosas y escalables provenientes de los proyectos piloto. Con el fin de integrar las soluciones exitosas en las operaciones regulares de la empresa.

Seguimiento y Mejora Continua: Establecer mecanismos de seguimiento a largo plazo para garantizar que las soluciones implementadas sean efectivas; simultáneamente se debe continuar con la búsqueda de nuevas oportunidades de innovación para mantener la resiliencia organizacional. Este enfoque, de paso a paso, puede ayudar al comité de innovación a impulsar la resiliencia organizacional de manera estructurada y efectiva.

Programa de Resiliencia Organizacional: Innovando y Evolucionando

El programa de resiliencia organizacional surge como una propuesta complementaria para la gestión del talento humano, el desarrollo organizacional, la generación de bienestar y el direccionamiento estratégico. El programa es una estrategia interna que busca la instauración de la resiliencia dentro de la cultura empresarial, instaurándola como una competencia organizacional en todos los niveles de la empresa. En ese sentido, el Programa promueve la innovación, la adaptación y flexibilidad al cambio como una estrategia de evolución, crecimiento y desarrollo administrativo, operativo, financiero y comercial.

El programa será liderado desde la dirección de talento humano o bajo la creación de un subproceso del área referida. Contará con un coordinador asignado, quien estará encargado de direccionar las acciones enmarcadas en la resiliencia organizacional. Dentro de las estrategias que se proponen en el programa para lograr que la empresa dirija su funcionamiento desde la resiliencia como herramienta de gestión encontramos las siguientes:

Laboratorio de la Innovación

Este es un espacio definido para la participación de los colaboradores en todos los niveles de la organización que puede funcionar de dos maneras.

La primera, es una estrategia de intervención denominada, propuestas frente a problemas reales. En esta estrategia se busca abordar las problemáticas evidenciadas en materia operativa, administrativa, relacional o de mercado, con el objetivo de incentivar la participación y generar nuevas estrategias que se conviertan en alternativas de solución o de mejoramiento continuo.

La segunda estrategia, denominada impulsemos la organización, está orientada a la creación de propuestas y nuevas estrategias, líneas de negocio o direccionamiento organizacional. En esta estrategia se busca dar lugar a la construcción de nuevas técnicas, métodos, productos o servicios que favorezcan el desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa.

Incentivos

Es vital que la empresa disponga de incentivos o recompensas para estimular la participación de los colaboradores. Puede ser mediante la compensación monetaria o la generación de bienestar.

Mural De La Resiliencia

La empresa dispondrá de un lugar ya sea virtual o físico para publicar los eventos críticos o situaciones de crisis que ha superado la organización. En dicho lugar se presentará el evento y enunciarán las acciones adelantadas por la empresa para la superación de la crisis, los protagonistas y las estrategias utilizadas. De esta manera, se espera fomentar e instaurar en la cultura organizacional la resiliencia, reafirmando los valores de la empresa y dando a conocer a las nuevas generaciones formas para eliminar las barreras y enfrentar las adversidades.

Evaluación de Desempeño y Resiliencia

Esta estrategia tiene como objetivo situar la resiliencia como criterio de evaluación del desempeño laboral. De esta manera, se busca garantizar una cultura organizacional cimentada en la flexibilidad, la adaptación al cambio y la innovación. Con la intención de un lado, de disminuir factores de riesgo y de otro, de propiciar el compromiso y sentido de pertenencia.

Integrar el enfoque de resiliencia organizacional en la evaluación de desempeño es una estrategia efectiva para fomentar la adaptabilidad y la capacidad de recuperación tanto a nivel individual como organizativo. Aquí hay algunas pautas para incorporar el énfasis en resiliencia en el proceso de evaluación de desempeño:

Establecer Competencias Relacionadas con la Resiliencia:

Identificar y definir competencias específicas relacionadas con la resiliencia, como la capacidad de adaptación, la gestión efectiva del cambio y la resolución de problemas en situaciones difíciles.

Incorporar Objetivos de Resiliencia:

Incluir metas y objetivos en la evaluación que estén relacionados con la resiliencia organizacional, como la participación en programas de formación en resiliencia, la implementación de estrategias para superar obstáculos y la contribución a la creación de un entorno de trabajo más resiliente.

Evaluar la Capacidad de Adaptación:

Incluir preguntas o indicadores en la evaluación de desempeño que midan la capacidad de los empleados para adaptarse a cambios, aprender de experiencias pasadas y ajustar sus enfoques de trabajo según sea necesario.

Fomentar la Colaboración y la Comunicación:

Evaluar la capacidad de los empleados para colaborar eficientemente con colegas, compartir conocimientos y comunicarse efectivamente en momentos de cambio o crisis.

Reconocer Logros en Situaciones Desafiantes:

Destacar los logros de los empleados durante situaciones desafiantes o periodos de cambio, reconociendo su capacidad para mantener altos niveles de desempeño en condiciones adversas.

Incluir Evaluaciones 360°:

Obtener retroalimentación no solo del supervisor directo, sino también de compañeros de trabajo, subordinados y otros miembros del equipo para obtener una perspectiva más completa sobre la resiliencia y el desempeño en situaciones difíciles.

Ofrecer Desarrollo Profesional en Resiliencia:

Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional centradas en la resiliencia, como talleres, seminarios o recursos en línea, y evaluar la participación y aplicación de estas habilidades en el entorno laboral.

Promover la Autoevaluación:

Incentivar a los empleados a realizar autoevaluaciones en relación con su capacidad para manejar el estrés, adaptarse a cambios y superar obstáculos, lo que puede ser incorporado en el proceso de evaluación de desempeño.

Al integrar la resiliencia en la evaluación de desempeño, se crea un marco que fomenta no solo la excelencia en el trabajo cotidiano, sino también la capacidad de enfrentar y superar desafíos, contribuyendo así al fortalecimiento general de la organización.

Fortalecimiento de Competencias Humanas

La ARL Positiva Compañía de Seguros con el fin de establecer un proceso de formación para los trabajadores que permita reforzar y potenciar las habilidades técnicas, sociales y emocionales fundamental para su crecimiento profesional y personal, ha diseñado una serie de actividades que se distribuyen en tres ciclos, cada uno con una sesión de dos horas. Estas jornadas de formación cuentan con una serie de acciones que propician el entrenamiento en competencias humanas con una metodología por microciclos de gestión que incluyen juegos interactivos, tareas a desarrollar, ejercicios participativos, jornadas de reflexión y conceptualización, dinámicas grupales, videos de reflexión y ejercicio para prácticas saludables, entre otros.

Proyecto Educativo Empresarial Resiliencia Organizacional

Con el fin de fortalecer estrategias humanas se presentan a continuación una serie de temas que podrían ser abordados en el proyecto educativo sobre resiliencia organizacional, tanto para líderes, como para trabajadores.



Temáticas para líderes

Módulo 1:

Fundamentos de la resiliencia para líderes

Conceptos clave de resiliencia:

Comprender la importancia de la resiliencia en el liderazgo y su impacto en la organización.

Modelos de liderazgo resiliente: Explorar y aprender de líderes que han demostrado resiliencia en situaciones desafiantes.

Módulo 2:

Autoconciencia y autogestión

Autoevaluación: Reflexionar sobre el propio nivel de resiliencia y la forma en que influye en el equipo.

Gestión del estrés y autorregulación: Herramientas para manejar el estrés y regular las emociones en situaciones difíciles.

Módulo 3:

Desarrollo de habilidades de adaptación

Liderazgo en tiempos de cambio: Estrategias para liderar y comunicar eficazmente durante momentos de cambio y adversidad.

Flexibilidad y adaptabilidad: Fomentar habilidades para adaptarse a entornos laborales cambiantes.

Módulo 4: Construcción de relaciones y apoyo

Comunicación empática y efectiva: Habilidades de comunicación para mantener relaciones sólidas con el equipo en momentos difíciles.

Apoyo al equipo: Estrategias para brindar apoyo emocional y recursos a los miembros del equipo. con la normativa en igualdad de género.

Módulo 6: Gestión de crisis y toma de decisiones

Toma de decisiones en situaciones de crisis: Desarrollo de habilidades para tomar decisiones efectivas bajo presión.

Planificación y preparación para enfrentar la crisis: Estrategias para preparar al equipo y a la organización para asumir y transformar situaciones de crisis.

Módulo 5: Fortalecimiento de la cultura organizacional resilient

Creación de un entorno de confianza: Estrategias para fomentar la confianza y el trabajo en equipo en la cultura organizacional.

Promoción de la resiliencia en el equipo: Herramientas para promover la resiliencia en el equipo y fomentar un ambiente positivo.

Módulo 7: Evaluación y seguimiento de los liderazgos resilientes

Métricas de liderazgo resiliente: Identificación de indicadores para medir el impacto del liderazgo resiliente en el equipo y la organización.

Retroalimentación y ajustes: Generar procesos de retroalimentación de los equipos y propiciar los ajustes necesarios para mejorar la efectividad del liderazgo resiliente.



Temáticas para trabajadores

**Módulo 1:
Conciencia de la resiliencia**
Definir la resiliencia y su importancia en el entorno laboral. Reconocer situaciones desafiantes y estrategias de afrontamiento. Identificar los beneficios personales y organizacionales de ser resiliente.

Módulo 2: Manejo del cambio y adaptabilidad

Comprender la naturaleza del cambio en las organizaciones. Integrar herramientas para adaptarse a nuevos entornos laborales o situaciones inesperadas. Adoptar estrategias para gestionar la incertidumbre y mantener la productividad durante cambios significativos.

Módulo 3: Bienestar emocional y mental

Generar procesos de autoconocimiento emocional y gestión del estrés. Propiciar técnicas de mindfulness y prácticas para promover la salud mental. Fomentar un ambiente de apoyo entre colegas.

Módulo 4: Comunicación efectiva y trabajo en equipo

Desarrollar habilidades de comunicación para mantener una comunicación clara y abierta. Fortalecer estrategias para resolver conflictos de manera constructiva. Promover el trabajo en equipo y la colaboración.

**Módulo 5:
Desarrollo personal y profesional**
Autogestión del crecimiento profesional y la adaptabilidad a nuevas tareas o responsabilidades. Identificación de oportunidades de desarrollo personal y profesional. Cultivar habilidades transferibles y versatilidad en el lugar de trabajo.

Módulo 6: Autocuidado y equilibrio vida-trabajo

Promoción del autocuidado y el balance entre vida personal y laboral.

Estrategias para evitar el agotamiento y el burnout.

Fomentar hábitos saludables para mantener la energía y la motivación.

Ejes temáticos de los microciclos de formación

Estos módulos están diseñados para desarrollar en los líderes las habilidades y herramientas necesarias para fomentar la resiliencia en sus equipos y promover una cultura organizacional que apoye la adaptación positiva en tiempos de cambio y desafío. Cada uno de estos temas puede desarrollarse en sesiones de capacitación, talleres o actividades específicos que permiten tanto a los líderes, como al resto de trabajadores comprender, internalizar y aplicar los conceptos de resiliencia organizacional.

Microciclo de Gestión I

Actividad: Potenciando la Resiliencia Organizacional. Cimientos Para el Éxito Continuo

- Resiliencia laboral y sus componentes.
- Reflexión colectiva.
- Casos resiliencia laboral
- Observaciones y conclusiones
- Cierre en plenaria

Microciclo de Gestión II

Actividad: Fortaleza Cultural. Navegando Juntos en los Desafíos

- Plan de acción
- Elaboración plan de acción preliminar
- Evaluación del plan de fortalecimiento
- Opiniones y sugerencias de mejora
- Cierre en plenaria

Microciclo de Gestión III

Actividad: Resiliencia en Acción. Herramientas Prácticas Para tu día a día

- Mindfulness y resiliencia laboral
- Práctica respiración consciente y escaneo corporal
- Habilidades de afrontamiento y gestión del cambio
- Ejercicio autoafirmaciones

La ARL Positiva Compañía de Seguros ha dispuesto un documento metodológico, que se encuentra en el Apéndice II y, que tiene como objetivo brindar al facilitador herramientas prácticas para el desarrollo de este.

Fase 7

Evaluación final e Indicadores de Medida Para Conocer el Impacto

Con el objetivo de medir y evaluar el impacto de las acciones de intervención de los programas implementados se aplicará una evaluación final. Se sugiere esta se realice seis meses después de realizar la evaluación previa. Se trata de una valoración final a la implementación de las intervenciones o medidas diseñadas para abordar los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral de acuerdo con los objetivos planteados en cada programa. La evaluación final permitirá evaluar si las acciones implementadas han tenido un impacto positivo en el ambiente laboral y la salud mental de los empleados, proporcionando información valiosa para realizar ajustes y mejoras en las intervenciones futuras del programa implementado.

Asimismo, la evaluación final permitirá conocer el impacto de las estrategias de intervención. Para ello, se plantean a continuación algunas consideraciones importantes:

Periodicidad de medición: Establecer un cronograma para recopilar estos datos y evaluar la evolución a lo largo del tiempo, puede ser mensual, trimestral o anualmente.

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

Segmentación por grupos: Se recomienda segmentar los indicadores por grupos demográficos, departamentos o categorías laborales para comprender el impacto de la resiliencia en diferentes sectores de la empresa.

Relevancia y contexto: Identificar si los indicadores seleccionados son pertinentes para la cultura y estructura de la empresa y si están alineados con los objetivos del programa a implementar en la empresa.

En un programa de resiliencia organizacional los indicadores de felicidad y bienestar son fundamentales para evaluar el impacto en el ambiente laboral y en la capacidad de los empleados para enfrentar desafíos. Algunos indicadores que podrían utilizarse son:

Encuestas de satisfacción y clima laboral

Índice de satisfacción laboral: Evaluar la satisfacción general de los empleados con respecto a su trabajo, ambiente y condiciones laborales.

Clima organizacional: Medir el ambiente, las relaciones interpersonales, la confianza y la comunicación dentro de la empresa.

Absentismo y rotación de personal

Tasa de absentismo: El número de empleados ausentes en relación con el total de empleados, indicando la salud emocional y física de la fuerza laboral.

Tasa de rotación: La cantidad de empleados que dejan la empresa, un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción en el trabajo.

Participación y compromiso

Participación en programas de bienestar: Medir la cantidad de empleados que participan activamente en programas relacionados con la salud y el bienestar.

Compromiso organizacional: Evaluar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa, reflejando su conexión emocional y sentido de pertenencia.

Indicadores de salud física y mental

Índices de salud: Incluir mediciones como el número de días de enfermedad, el estrés percibido, la ansiedad o la depresión.

Accidentes laborales: Identificar la cantidad de accidentes que reflejan el nivel de estrés, fatiga o falta de atención en el trabajo.

Desempeño y productividad

Productividad: Evaluar si la implementación del programa de resiliencia ha tenido un impacto positivo en la productividad y eficiencia del equipo.

Desempeño individual: Observar si ha habido mejoras en el desempeño de los empleados en términos de cumplimiento de metas o calidad del trabajo.

Retroalimentación cualitativa

Entrevistas y grupos focales: Obtener información detallada y comentarios directos de los empleados sobre su bienestar y felicidad en el trabajo.

Comentarios y sugerencias: Analizar retroalimentación proporcionada de manera informal para entender áreas de mejora. Estos indicadores permiten medir la efectividad de un programa de resiliencia organizacional desde diferentes perspectivas: emocional, física, mental y productiva. Es esencial ajustar estos indicadores según las necesidades específicas de la empresa y su cultura organizacional para obtener una evaluación precisa y útil.

Fase 8

Entrega de Resultados y Retroalimentación Corporativa

La entrega de resultados tras la implementación del programa o los programas implementados es crucial tanto para evaluar la efectividad de los estos, como para tomar medidas correctivas o continuar con estrategias exitosas. Estos resultados se entregan con los propósitos que se mencionan a continuación:

Evaluar el Impacto del Programa: Evaluar y medir el bienestar de los empleados a partir de la percepción sobre el ambiente laboral, estrés, satisfacción, equilibrio trabajo-vida personal, entre otros aspectos.

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

Mostrar el Retorno de la Inversión (ROI): Mostrar la efectividad del gasto, identificando si la inversión en el programa se traduce en mejoras medibles en el bienestar y la productividad de los empleados.

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

Facilitar la Toma de Decisiones: Ofrecer orientación y guía para estrategias futuras, que permitan ajustar el programa actual o desarrollar nuevas estrategias para abordar áreas específicas de preocupación.

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

Cumplimiento Legal y Normativo: Demostrar Conformidad con las normativas y regulaciones relacionadas con la salud mental y el bienestar de los empleados.

Fomentar la Participación y la Comunicación: Evidenciar el aumento en la participación y el compromiso de los empleados con futuras iniciativas.

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

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

Fase 9

Inicio de Nuevo Ciclo con Nuevos Trabajadores

Los programas de intervención “Positivamente más” están orientados a prevenir, identificar y abordar factores que puedan afectar la salud mental y el bienestar psicosocial de las personas en entornos laborales. Por ello, uno de los objetivos es poder dar cobertura para que un importante porcentaje de trabajadores participe en los programas seleccionados en 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, es vital fomentar una cultura de apoyo que involucre diversos grupos de trabajadores. 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 con la empresa. Lo que contribuye a una mayor retención de talentos, puesto 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 para el fortalecimiento de la Resiliencia Organizacional “Fortaleciendo tu Ser Para un Mejor Hacer”, es crucial abordar de manera efectiva los riesgos y promover un ambiente laboral saludable y productivo para todos. Para lo cual, se sugiere continuar con el ciclo de intervención con un nuevo grupo de trabajadores.

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica

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

No.	Fase	Descripción
3	Programa para fortalecer la resiliencia organizacional “Fortaleciendo tu ser para un mejor hacer”	El programa contará con una evaluación previa y para el proceso de intervención se requerirán dos horas por parte del empleador y seis horas con un grupo de 25 a 50 trabajadores. En jornadas distribuidas en tres momentos de intervención. En estas jornadas tenemos diseñadas acciones de entrenamiento en competencias humanas con una metodología por microciclos de gestión que incluye juegos interactivos, tareas a desarrollar, ejercicios participativos, jornadas de reflexión y conceptualización, dinámicas grupales, videos de reflexión, ejercicio para prácticas saludables; entre otros.
4	Metodología del desarrollo del programa para fortalecer la resiliencia organizacional “Fortaleciendo tu ser para un mejor hacer”	<p>Fortalecimiento De Competencias Organizacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> Mesas de trabajo Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a la resiliencia organizacional <ul style="list-style-type: none"> Evaluación inicial Definir valores resilientes Fomento de liderazgo consciente Comunicación efectiva Fomento de flexibilidad y adaptabilidad Fomento de participación de los trabajadores Aprendizaje continuo Reconocimiento y recompensa Evaluación y ajuste Comité estratégico de innovación Laboratorio de innovación Evaluación del desempeño y resiliencia organizacional

No.	Fase	Descripción
4	Metodología del desarrollo del programa para fortalecer la resiliencia organizacional “Fortaleciendo tu ser para un mejor hacer”	<p>Fortalecimiento De Competencias Humanas</p> <p>Microciclo I</p> <ul style="list-style-type: none"> Resiliencia laboral y sus componentes. Reflexión colectiva. Casos resiliencia laboral. Observaciones y conclusiones. Cierre en plenaria. <p>Microciclo II</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración plan de acción preliminar. Evaluación del plan de fortalecimiento. Opiniones y sugerencias de mejora. Cierre en plenaria. <p>Microciclo III</p> <ul style="list-style-type: none"> Mindfulness y resiliencia laboral. Práctica de respiración consciente y escaneo corporal. Habilidades de afrontamiento y gestión del cambio. Ejercicio autoafirmaciones. Cierre en plenaria.

Anexo 2. Desarrollo Metodológico de los Microciclos

Microciclo I. Potenciando la Resiliencia Organizacional: Cimientos Para el Éxito Continuo

Programa		Resiliencia laboral
MICROCICLO	I	
Título	Potenciando la resiliencia organizacional: Cimientos para el éxito continuo.	
Objetivo	Adquirir conocimientos sobre el concepto de resiliencia organizacional y los beneficios asociados con el desarrollo de esta capacidad en el ámbito empresarial. Investigar las características fundamentales que distinguen a las organizaciones resilientes.	
Modalidad	Grupos participativos presenciales y/o virtuales	
Duración	120 minutos	

Actividad	Descripción	Tiempo
Parte 1		
Presentación		
Presentación e introducción de la actividad	El facilitador realiza la bienvenida y presenta la contextualización y objetivos del ciclo, destacando la importancia de la resiliencia organizacional en el entorno empresarial.	10´
Parte 2		
Definición y componentes		
Definición	El facilitador realiza una presentación detallada de la resiliencia organizacional, abordando componentes como la flexibilidad, la capacidad de aprendizaje y la gestión del cambio. Se utilizarán ejemplos concretos para ilustrar cada concepto.	20´
Parte 3		
Participación		
Reflexión colectiva	El facilitador plantea preguntas guía para la discusión sobre los elementos presentados que se manifiestan en la organización, permitiendo a los participantes compartir sus experiencias y perspectivas. Preguntas:	15´

Actividad	Descripción	Tiempo
Reflexión colectiva	<p>¿Pueden compartir ejemplos específicos de momentos en los que la organización se ha adaptado frente a cambios inesperados?</p> <p>¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados por la organización?</p> <p>¿La organización apoya el desarrollo profesional y la adquisición de nuevas habilidades?</p>	15´
Parte 4	Contexto	15´
Exploración	El facilitador realiza una exploración sobre la manera de integrar la resiliencia en el contexto organizacional. Se destacan casos específicos donde la resiliencia ha sido fundamental para superar desafíos y adversidades.	
Parte 5	Actividad	15´
Selección de casos	El facilitador hace una presentación de la actividad y presenta los casos relevantes. Explica el propósito del análisis y la forma en que los casos elegidos representan diversos aspectos de la resiliencia organizacional.	

Actividad	Descripción	Tiempo
Parte 6	Análisis actividad	20´
Casos asignados	<p>El facilitador divide a los trabajadores participantes en tres grupos y asigna un caso a cada uno.</p> <p>Caso 1: “La crisis financiera y la empresa de consultoría”.</p> <p>Caso 2: “La transformación digital en la industria manufacturera”.</p> <p>Caso 3: “La pandemia y la empresa de tecnología”</p> <p>El facilitador invitará a cada grupo a realizar el análisis detallado del caso asignado a partir de las respuestas asignadas para cada caso:</p> <p>Caso 1:</p> <p>¿Cómo describirías la capacidad de la empresa para adaptarse a la disminución de la demanda de servicios?</p> <p>¿Cuáles fueron las principales estrategias implementadas por los líderes para gestionar la crisis financiera?</p> <p>Caso 2:</p> <p>¿Cuáles fueron las principales manifestaciones de resistencia al cambio por parte de los empleados</p>	

Actividad	Descripción	Tiempo
Parte 6 Casos asignados	<p>durante la transformación digital? ¿Cómo se llevó a cabo la comunicación sobre la transformación digital a lo largo de la empresa?</p> <p>Caso 3: ¿Cómo describirías la respuesta general de la empresa a la transición al trabajo remoto y otros cambios relacionados con la pandemia? ¿Qué estrategias se implementaron para mantener la cohesión del equipo a pesar de la distancia física?</p>	20´
Parte 7 Observaciones de los casos	<p>Conclusiones</p> <p>Cada grupo compartirá sus observaciones y conclusiones con el resto de los participantes. Se facilitará una discusión grupal para comparar y contrastar los diferentes enfoques.</p>	15´
Parte 8 Comentarios finales	<p>Cierre</p> <p>El facilitador dedicará tiempo para preguntas finales, comentarios y reflexiones sobre la aplicación práctica de los conceptos discutidos durante el primer ciclo.</p>	10´

Microciclo II. Fortaleza Cultural: Navegando Juntos en los Desafíos

Programa	Resiliencia laboral
MICROCICLO	II
Título	Fortaleza cultural: Navegando juntos en los desafíos
Objetivo	Examinar la relevancia de la cultura organizacional en el fortalecimiento de la resiliencia, identificando acciones y conductas que contribuyen al proceso. Diseñar estrategias para cultivar y fomentar una cultura organizacional resiliente.
Modalidad	Grupos participativos presenciales y/o virtuales
Duración	120 minutos

Actividad	Descripción	Tiempo
Parte 1		
Presentación		
Presentación e introducción de la actividad	El facilitador realiza la bienvenida y presenta el contexto y objetivos del ciclo, resaltando la importancia de la resiliencia en el entorno organizacional, especialmente en momentos de cambios y desafíos.	10´
Parte 2		
Identificación		
Plan de acción	El facilitador explicará la formar de realizar un plan de acción preliminar, resaltando la identificación de áreas de mejora y proposición de estrategias concretas.	20´
Parte 3		
Nivel de resiliencia		
Plan de fortalecimiento	Los participantes se reunirán en grupos y elaborarán el plan de acción preliminar, identificando fortalezas, análisis de mejora, establecimiento de objetivos medibles, lluvia de ideas, priorización de acciones, detalle de acciones, establecimiento	35´

Actividad	Descripción	Tiempo
de plazos, definición de indicadores de éxito y desarrollo de estrategias de comunicación. Todo ello, con el fin de fortalecer la resiliencia organizacional en sus respectivas áreas de trabajo.		
Parte 4		
Plan de acción		
Retroalimentación	El facilitador expresará agradecimiento a los grupos por compartir sus planes de acción, reconociendo el esfuerzo y la dedicación invertidos en la creación de los planes. Cada grupo explicará el plan de acción elaborado resaltando las fortalezas y oportunidades de mejora.	20´
Parte 5		
Evaluación de los planes		
Preguntas orientadoras	El facilitador proporcionará a cada grupo preguntas orientadoras para ayudar en la evaluación de los planes elaborados. ¿Cómo abordan los planes los aspectos clave de la resiliencia organizacional? ¿Las estrategias propuestas parecen prácticas y aplicables? ¿Existen áreas que podrían necesitar mayor claridad o detalle?	15´

Actividad	Descripción	Tiempo
-----------	-------------	--------

Parte 6	Discusión grupal	
---------	------------------	--

Opiniones y sugerencias de mejora	El facilitador permitirá que cada grupo comparta brevemente sus respuestas y facilitará la discusión grupal para que los participantes compartan sus opiniones y sugerencias de mejora.	10´
-----------------------------------	---	-----

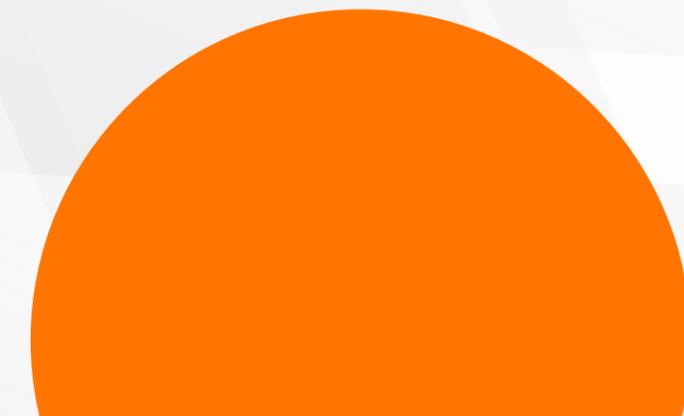
Parte 7	Cierre	
---------	--------	--

Comentarios finales	El facilitador dedicará tiempo para preguntas finales, comentarios y reflexiones sobre la aplicación práctica del plan de acción discutidos durante el segundo ciclo.	10´
---------------------	---	-----



Microciclo III. Resiliencia en Acción: Herramientas Prácticas Para tu día a día

Programa	Resiliencia laboral
MICROCICLO	III
Título	Resiliencia en acción: Herramientas prácticas para tu día a día
Objetivo	Ofrecer herramientas concretas para fortalecer la resiliencia tanto a nivel individual, como grupal. Examinar tácticas para manejar el estrés y preservar un equilibrio saludable, promover la colaboración y el apoyo mutuo dentro del equipo.
Modalidad	Grupos participativos presenciales y/o virtuales
Duración	120 minutos



Actividad	Descripción	Tiempo
Parte 1 Presentación		
Presentación e introducción de la actividad	El facilitador realizará la bienvenida, presentará el contexto y objetivos del ciclo, resaltando conceptos de mindfulness y su relación con la conciencia y la resiliencia emocional.	5´
Parte 2 Concepto		
Definiciones y relación	El facilitador presentará brevemente el concepto de mindfulness y su relación con la conciencia y la resiliencia emocional.	10´
Parte 3 Actividad respiración y meditación		
Ejercicio practico	El facilitador guiará a los participantes a través de dos prácticas: la primera, de respiración consciente y la segunda, de escaneo corporal o meditación mindfulness. De esta manera, se propiciará la conciencia y la resiliencia emocional. Estas prácticas deben ser realizadas en un entorno tranquilo y cómodo.	30´

Actividad	Descripción	Tiempo
Parte 4 Reflexión mindfulness		
Apertura grupal	El facilitador invitará a los participantes a compartir sus experiencias y reflexiones sobre la práctica de mindfulness. Aquí se ofrecen una serie de preguntas que pueden facilitar la reflexión y el intercambio en el grupo: ¿Cómo se sentían emocionalmente antes de comenzar la práctica? ¿Qué sensaciones notaron mientras se enfocaban en su respiración? ¿Hubo algún cambio en su estado emocional después de la práctica? ¿Hubo áreas específicas donde sintieron tensión o relajación? ¿Qué descubrieron al prestar atención a diferentes partes de tu cuerpo? ¿Notaron una mayor conexión entre mente y cuerpo?	10´
Parte 5 Habilidades y gestión del cambio		
Explicación	El facilitador explicará la importancia del desarrollo de habilidades de afrontamiento y gestión del cambio para fortalecer la resiliencia.	10´

Actividad	Descripción	Tiempo
-----------	-------------	--------

Parte 6	Herramientas y técnicas	
---------	-------------------------	--

Actividad práctica	El facilitador proporcionará el contexto y el objetivo de la herramienta práctica para afrontar desafíos: ejercicio de autoafirmación. Luego, pedirá a cada participante que elija una afirmación positiva relacionada con la resiliencia. Pueden ser afirmaciones generales o específicas para situaciones particulares. Animará a los participantes para que repitan sus afirmaciones en voz alta frente al grupo. Después, propiciará una discusión sobre la forma en que estas afirmaciones pueden impactar la percepción de uno mismo y fortalecer la resiliencia.	35´
--------------------	---	-----

Parte 7	Gestión del cambio	
---------	--------------------	--

Reflexión	El facilitador proporcionará información sobre estrategias efectivas para gestionar y adaptarse a cambios en el entorno laboral. Posteriormente, invitará a los participantes a reflexionar y generar una breve discusión sobre la importancia de la gestión del cambio en la resiliencia.	10´
-----------	--	-----

Actividad	Descripción	Tiempo
-----------	-------------	--------

Parte 8	Cierre	10´
---------	--------	-----

Comentarios finales	El facilitador dedicará tiempo para preguntas finales, comentarios y reflexiones sobre la aplicación práctica de los conceptos discutidos durante el tercer ciclo y módulo de resiliencia laboral.	
---------------------	--	--



Bibliografía

Smith, J. K., & Johnson, L. M. (2018). Resiliencia organizacional en tiempos de cambio: Estrategias para adaptarse y prosperar.

Prieto, L., & Pineda, J. (2012). Resiliencia organizacional: Innovación en las prácticas de dirección y gestión. ESIC Editorial.

Morales, J. F., López, E. A., & Molero, F. J. (2010). Cultura organizacional y resiliencia en la gestión de organizaciones complejas. Universidad de Cádiz.

Castrillón, O. A. (2015). La resiliencia en la gestión organizacional. Ecoe Ediciones.

Meléndez, J. C., Castejón, J. L., & Gavilán, D. (2011). Resiliencia organizacional: ¿Moda pasajera o concepto útil? Universidad de Murcia.

Aragón, G. M. (2014). La resiliencia organizacional y su relación con el clima organizacional. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., Antino, M., & Lau, D. C. (2010). Resiliencia Organizacional: Un Marco Conceptual para la Creación de Valor a Través del Cambio. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26(3), 197-210.

Bonanno, G. A., & Mancini, A. D. (2012). La Psicología de la Resiliencia: Una Nueva Vía para Comprender la Capacidad de Recuperación ante la Adversidad. Papeles del Psicólogo, 33(3), 165-173.

Documento técnico Programa de Resiliencia organizacional. ARL Positiva Compañía de Seguros. 2015.

Guía de Usuario Software ALISSTA Gestión a tu alcance Positiva Compañía de Seguros S.A. Versión 3.

Documento Técnico



Programa de resiliencia
organizacional
“Fortaleciendo tu ser para
un mejor hacer”