



Liderazgo ConSiente, dejando huellas y no cicatrices

Autor

Clara Cecilia Fajardo Peña

Director

Caleb David Saldaña Medina

Magister en Inteligencia Emocional y Bienestar

Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud

Decanatura del Medio Universitario

Maestría en Inteligencia Emocional y Bienestar

Universidad del Rosario

Bogotá - Colombia

2025

A mi padre, quien sin saberlo estuvo presente de muchas formas durante el desarrollo de este proyecto. No sé si fue el mejor líder, pero ahora sé que fue para mí, justo el que necesitaba para ser quien soy.

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción	7
Fundamentación teórica	10
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
Método	17
Población y muestra	17
Evaluación del programa.....	17
Descripción del plan de actuación	18
Características de la metodología de la intervención educativa.....	18
Sesión a sesión	20
Resultados	21
Atención Emocional.....	21
Claridad Emocional.....	23
Reparación de las Emociones.....	25
Satisfacción del programa	26
Resultados Encuesta de Clima Organizacional.....	27
Discusión.....	28
Conclusiones	31
Valoración personal	34
Referencias	37
Anexos	40

Lista de Gráficas

Gráfica 1	Participantes en categorías de atención emocional pre y post.....	22
Gráfica 2	Promedio atención emocional pre y post.....	23
Gráfica 3	Participantes en categorías de claridad emocional pre y post.....	24
Gráfica 4	Promedio claridad emocional pre y post.....	24
Gráfica 5	Participantes en categorías reparación de las emociones.....	25
Gráfica 6	Promedio reparación de las emociones pre y post.....	26
Gráfica 7	Satisfacción por sesión.....	27
Gráfica 8	Comparativo indicadores de liderazgo evaluados pre y post.....	28
Gráfica 9	Distribución promedio calificación por dimensión	29

Resumen

“Las personas no renuncian a las empresas, renuncian a los líderes” se escucha decir popularmente y cada vez con más frecuencia. Sin embargo, ¿qué significa esto? En una población laboral cada vez más diversa, donde convergen varias generaciones con múltiples intereses, las empresas comienzan a cuestionarse cómo atraer y retener el mejor talento y sin duda, los líderes juegan un rol fundamental en esa misión. Liderazgo ConSiente es un programa de educación emocional que buscó sensibilizar a 22 líderes de una empresa multinacional del sector financiero, a través del conocimiento y la adquisición de herramientas para mejorar la seguridad psicológica y el relacionamiento con sus equipos, a partir del desarrollo de sus habilidades socioemocionales. A lo largo de 3 semanas, con 12 horas de trabajo presencial y 10 de trabajo autónomo, los líderes adquirieron herramientas de autoconciencia, gestión emocional, empatía e influencia, de acuerdo con el modelo de Daniel Goleman, herramientas que además fueron llevadas a comportamientos concretos de acuerdo con el modelo de liderazgo establecido por la compañía en mención. La efectividad del programa se midió a través del TMMS-24 aplicado en pre y post test, donde se evidenció un incremento general en el promedio de las tres variables (atención, claridad y reparación emocional), siendo la atención emocional la que presenta la variación más significativa. Además, se evidenció una variación positiva en los indicadores de liderazgo, seguridad psicológica y empoderamiento, de acuerdo con la encuesta de Clima Organizacional, para los líderes participantes.

Palabras clave: liderazgo consciente, educación emocional y bienestar organizacional.

Summary

“People don't quit companies, they quit leaders” is a popular and increasingly frequent saying. However, what does this mean? In an increasingly diverse work population, where several generations with multiple interests converge, companies are beginning to question how to attract and retain the best talent, and without a doubt, leaders play a fundamental role in this mission. ConSiente Leadership is an emotional education program that sought to sensitize 22 leaders of a multinational company in the financial sector, through the knowledge and acquisition of tools to improve psychological security and the relationship with their teams, from the development of their socio-emotional skills. Throughout 3 weeks, with 12 hours of classroom work and 10 hours of autonomous work, the leaders acquired tools for self-awareness, emotional management, empathy and influence, according to Daniel Goleman's model, tools that were also translated into concrete behaviors in accordance with the leadership model established by the company in question. The effectiveness of the program was measured through the TMMS-24 applied in pre- and post-test, where a general increase in the average of the three variables (attention, clarity and emotional repair) was evidenced, being emotional attention the one that presents the most significant variation. In addition, a positive variation was evidenced in the indicators of leadership, psychological security and empowerment, according to the Organizational Climate survey, for the participating leaders.

Key words: conscious leadership, emotional education and organizational well-being.

Introducción

A lo largo del tiempo la humanidad se ha preocupado por cultivar y fomentar el conocimiento y el “despertar” de la conciencia cognitiva. Así, cada vez más los profesionales buscan hacerse más competitivos y ascender en su carrera profesional, potencializando sus conocimientos técnicos. Sin embargo, temas como la inteligencia artificial y los desarrollos tecnológicos, hacen que nos preguntemos hasta dónde serán capaces de llegar las máquinas y nos cuestionemos sobre las habilidades que tenemos los seres humanos y son el diferencial, aquellas que nos permitirán mantenernos y agregar valor en las organizaciones. Hoy toma relevancia el concepto de inteligencia emocional como una habilidad fundamental en el liderazgo, más allá de los conocimientos técnicos. Como refiere Villa Sánchez (2021), uno de los términos que se manejan cuando se habla de liderazgo emocional es el de cociente emocional, como una aportación muy valiosa y novedosa al tradicional cociente intelectual.

A su vez, las organizaciones tienen el reto de lograr sus objetivos estratégicos, gestionando la “voluntad” de sus equipos, cada vez más diversos no sólo desde el punto de vista de pensamiento sino a nivel generacional, variable que complejiza y reta los programas tradicionales de bienestar y recursos humanos. En este contexto se requieren verdaderos líderes, no sólo los que tengan el mayor conocimiento técnico sino una inteligencia emocional desarrollada que, en palabras de Goleman (2014), es la condición indispensable para ejercer el liderazgo; sin ella un individuo puede tener la mejor formación de mundo, una mente aguda y analítica y una enorme abundancia de ideas inteligentes, pero le faltará “madera” de gran líder.

De acuerdo con Caruso y Salovey (2005), aquellas personas que utilizan de forma correcta las emociones contribuyen al fomento del pensamiento, habilitándoles para motivar, inspirar o ilusionar a los demás sujetos, siendo esto la esencia del liderazgo.

Los líderes emocionalmente inteligentes, o líderes resonantes, despiertan la pasión y el entusiasmo de su equipo, lo saben movilizar, son empáticos y sintonizan su estado emocional con el del equipo. Todo esto promueve un estado de bienestar general, que los lleva a compartir ideas, aprender de los errores, asumir decisiones grupales y, en resumen, permitir que las cosas funcionen. Por el contrario, cuando el líder carece de resonancia, sus subordinados se limitan a llevar a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí (Goleman et al., 2016).

Además, de acuerdo con *The Future of Jobs Report 2023* del World Economic Forum (2023), el liderazgo y la influencia social ocupan el cuarto lugar dentro de las prioridades de recualificación y mejora de habilidades en los próximos cinco (5) años, por lo que el tema de estudio cobra especial relevancia y será un recurso indispensable para mantener y desarrollar organizaciones exitosas.

En un artículo publicado por la revista Forbes afirman que “el 90% de los colaboradores con buen desempeño en su trabajo cuentan con un alto índice de inteligencia emocional y el mismo análisis destaca el impacto de esta habilidad en el 58% en el éxito de cualquier empresa” (Rizo Rivas, 2023).

Pero ¿cómo se relaciona la inteligencia emocional con los resultados? Una adecuada inteligencia emocional puede impactar positivamente los resultados, pues los ejecutivos con esta habilidad altamente desarrollada muestran mejor calidad en sus resultados, rapidez en el trabajo, así como más capacidad de trabajo en comparación con sus homólogos con menor inteligencia emocional (Khokhar y Kush, 2009).

Adicionalmente, si hablamos de eficiencia personal, tenemos que encontrarnos en el mejor estado interno para la labor que vayamos a realizar. Las investigaciones demuestran que

las ventajas de estar de buen humor son tener mayor creatividad, resolver mejor los problemas, contar con una mayor flexibilidad mental y ser más eficientes en la toma de decisiones en muchos sentidos (Goleman, 2015).

Por otro lado, para Great Place to Work (2023), una empresa de consultoría dedicada por más 30 años a la evaluación de la cultura organizacional, la confianza y la satisfacción de los empleados, en más 170 países, 18.000 organizaciones y más de 20 millones de colaboradores impactados, en la actualidad los líderes necesitan desarrollar varias habilidades, entre las que se destaca la inteligencia emocional, entendida como la capacidad de comunicarse eficazmente, empatizar y favorecer la colaboración respondiendo a las necesidades y sentimientos del resto del equipo.

Por último, desde el punto de vista social, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se estima que cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad, lo que cuesta a la economía mundial casi un billón de dólares, por lo que actualmente cobra relevancia e interés las medidas para prevenir los temas de salud mental en el entorno laboral. Recordemos que diferentes estudios han demostrado la estrecha relación entre inteligencia emocional y salud mental, así las cosas, la educación emocional puede prevenir trastornos como la ansiedad, el estrés, el burnout o la depresión. (Bisquerra, 2020).

En este sentido, desarrollar unas adecuadas competencias en Inteligencia emocional en los líderes no sólo tendrá un impacto positivo en sus vidas personales y laborales sino en las de sus equipos, pues ellos influyen de manera significativa el estado emocional de los mismos. Las razones que explican la importancia de las acciones del líder - no tanto lo que hace como el modo en que lo hace – se asientan en la misma estructura del cerebro humano, concretamente en

lo que los científicos denominan circuito abierto del sistema límbico (el centro cerebral que regula las emociones). Los sistemas cerrados como el circulatorio, por ejemplo, son autorregulados e independientes del sistema circulatorio de las personas que nos rodean, los sistemas abiertos por el contrario se hallan en gran medida condicionados externamente. Por eso nuestra estabilidad emocional depende, en gran parte, de las relaciones que establezcamos con los demás (Goleman et al., 2016).

Por otro lado, como refiere Goleman (2018), para potenciar la inteligencia emocional, las empresas tienen que reorientar su formación e incluir el sistema límbico. Deben ayudar a los trabajadores a romper con los viejos hábitos conductuales y crear otros nuevos.

Así las cosas, el propósito del programa Liderazgo ConSiente es sensibilizar a los líderes de una empresa multinacional del sector financiero sobre la importancia de desarrollar su inteligencia emocional pues esto les permitirá no sólo mejorar su calidad de vida sino crear, consolidar y mantener equipos de alto desempeño pues, pues a través de ella lograrán influenciar en sus equipos y mejorar el clima laboral, la percepción de sus áreas y el bienestar y seguridad psicológica del equipo, lo que redundará en un mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia.

Fundamentación teórica

Los líderes emocionalmente inteligentes tienen la capacidad de identificar lo que sienten, qué significan sus emociones y, sobre todo, cómo pueden afectar a los demás. De acuerdo con Goleman (2004), la inteligencia emocional tiene cinco elementos clave:

1. **Autoconocimiento:** conocer y entender qué estoy sintiendo, cómo me afecta, cómo respondo ante ciertas situaciones y cómo afecta mi relación con los demás. Es también un

análisis de mis fortalezas y áreas de oportunidad y la validación que hago de mí mismo, mi autoestima, confianza y amor propio; si quiero cambiar algo, el primer paso es reconocerlo.

2. **Autorregulación:** Es, en resumen, la capacidad de apagar el “piloto automático”. Significa mantener el control, desaprender las respuestas y reacciones que damos ante una situación, para autorregularse, evitando así, decisiones precipitadas y emocionales o ataques o agresiones a otros, lo que sin duda impacta la confianza, la capacidad de adaptarme y el logro de los resultados.
3. **Automotivación:** ¿Cuál es mi propósito? ¿Qué es lo importante para mí? ¿Qué me motiva a cambiar? La automotivación me permite mantenerme enfocado en metas y objetivos a largo plazo, a pesar de las dificultades que puedan surgir.
4. **Empatía:** es la capacidad de reconocer, comprender y responder a las emociones de los demás. Me permite ponerme en el lugar del otro para establecer conexión emocional, lo que a la larga se traduce relaciones más fuertes y de largo plazo.
5. **Habilidades sociales:** es cómo me comunico con los demás para lograrlos inspirar, influir, movilizar, persuadir y gestionar los conflictos, para crear y mantener relaciones positivas, productivas y de largo plazo.

El desarrollo de estas habilidades permitirá a los líderes lograr el respaldo de su equipo, su compromiso y entusiasmo y gestionar los cambios adecuadamente. Es por esto que la intervención de liderazgo prevista busca sensibilizar sobre cómo estos elementos afectan su día a día a nivel personal y en las interacciones con sus equipos.

Por otro lado, los seis estilos de Liderazgo descritos por Goleman (2014) se convierten en un abanico de opciones para usar dependiendo no sólo del contexto, la situación, sino incluso la

persona. Durante la intervención los líderes tuvieron un acercamiento a estos a través de una lectura y posteriormente, en la sesión presencial, se realizó un ejercicio para ver las diferentes características de un “buen líder”, enfocándonos en las diferentes posibilidades, pues no existe una fórmula única, por el contrario, cada estilo de liderazgo ofrece beneficios y desventajas, según su uso y aplicación:

- **Visionario:** hace avanzar al equipo hacia los sueños compartidos, impacta positivamente el clima laboral.
- **Afiliativo:** crea armonía y construye lazos emocionales, impacta positivamente el clima laboral.
- **Democrático:** forja consenso mediante la participación, impacta positivamente el clima laboral.
- **Formativo:** desarrolla a las personas para el futuro, impacta positivamente el clima laboral.
- **Ejemplar:** fija altos estándares para el desempeño, mal usado, impacta negativamente el clima laboral.
- **Coercitivo:** Exige cumplimiento, mal usado, impacta negativamente el clima laboral.

Daniel Goleman es una figura central en la aplicación del concepto de inteligencia emocional en contextos organizacionales. Según su definición, la inteligencia emocional es "la capacidad o habilidad para organizar los sentimientos y emociones propios y ajenos con el fin de motivarse a uno mismo y controlar y utilizar eficazmente los sentimientos en las relaciones con los demás" (Goleman, 1998).

Diferentes investigaciones empíricas han explorado la aplicación y el impacto del modelo de inteligencia emocional de Goleman en el liderazgo y el desempeño organizacional en distintos contextos.

Un estudio de caso de Pawestri y Prasetyani (2024) realizado en empresas de mujeres micro, pequeñas y medianas (MIPYME) en el distrito de Cangkringan, Sleman Regency, Indonesia, investigó el efecto de las dimensiones de la inteligencia emocional (autoconciencia, autocontrol, automotivación, conciencia social y habilidades sociales) en el desempeño empresarial, medido por el volumen de negocios de la producción. La investigación, que utilizó el método PLS con una muestra de 71 empresarias, encontró que la autoconciencia tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño de las MIPYME (coeficiente 0.435, p-values 0.000). En el mismo estudio, el autocontrol (coeficiente 0.054, p-values 0.005), la automotivación (coeficiente 0.273, p-values 0.006), la conciencia social (coeficiente 0.048, p-values 0.034), y las habilidades sociales (coeficiente 0.246, p-values 0.013) también mostraron un efecto positivo y significativo en el desempeño. Estos resultados sugieren que todas las dimensiones de la inteligencia emocional propuestas en el estudio son importantes para el éxito de las MIPYME dirigidas por mujeres en este contexto.

Por otro lado, un estudio doctoral de Ncube (2024) realizado en Sudáfrica exploró cómo la inteligencia emocional de los gerentes de PYME influye en el desempeño de la empresa, utilizando el marco de competencias de Goleman. La investigación, con 206 gerentes encuestados y 20 entrevistados, examinó las dimensiones de autoconciencia, autogestión, conciencia y habilidades sociales en relación con el desempeño de las PYME (medido por factores como rentabilidad, solvencia, satisfacción del cliente, control de costos y sostenibilidad). Los hallazgos revelaron que la conciencia y las habilidades sociales de los gerentes de PYME

influyen fuertemente en el desempeño de las empresas. La dimensión de autogestión de la IE de los gerentes explicó parcialmente los factores de rentabilidad y liquidez del desempeño. Esto destaca la importancia de las habilidades interpersonales (conciencia social y habilidades sociales) para los líderes en las PYME sudafricanas para mejorar el desempeño organizacional.

Así las cosas, teniendo en cuenta la teoría de Goleman y los estudios planteados que evidencian una relación entre el desarrollo de las habilidades emocionales y los resultados de la empresa, se plantea el punto de partida y eje principal de la formación, por supuesto apalancado de algunas definiciones y conceptos descritos en el presente documento, para soportar de manera teórica y práctica el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo.

Sin embargo, el uso de varios sistemas de aprendizaje y pedagogías facilitará la adquisición de nuevos conocimientos, pero, sobre todo, de cambios de conducta. Si bien se realizan ejercicios de forma grupal, el trabajo individual aportará reflexiones y análisis propios, lo que permitirá en cierto modo personalizar la experiencia de aprendizaje. Según Ausubel (2002), el aprendizaje significativo es un proceso cognitivo que desarrolla nuevos conocimientos, para que, sean incorporados a la estructura cognitiva del estudiante, conocimientos que solo pueden surgir si los contenidos tienen un significado, que los relacione con los anteriores, facilitando la interacción y restructuración de la nueva información con la preexistente. El uso de diferentes recursos y actividades pedagógicas permiten que los participantes construyan sus propios conocimientos, activando su memoria corto y largo plazo, pues “la memoria como proceso de aprendizaje tiene un carácter activo que consiste en recrear el significado haciéndolo propio” (Martínez Covarrubias, 1994, p. 10).

Además, se tuvo en cuenta que para lograr el aprendizaje es necesario que los participantes sean capaces de relacionar de manera no arbitraria y sustancial, la nueva

información con los conocimientos y experiencias previas y familiares que posee en su estructura de conocimientos y que tiene la disposición de aprender significativamente y que los materiales y contenidos de aprendizaje tienen significado potencial o lógico (Castillo et al., 2006). Durante las sesiones de desarrollaron fundamentalmente estrategias de aprendizaje significativo y participativo a través de las siguientes actividades:

1. **Conexión con conocimientos previos:** El modelo de liderazgo de la empresa en mención, sus definiciones y conceptos generales fueron lanzados durante el 2024 y reforzados a lo largo del año.
2. **Comprensión profunda:** En cada uno de los talleres tuvimos ejercicios que apelaban a la memoria y recuerdos de los participantes, evocando situaciones concretas y atándolas a los aprendizajes que se estaban dando en el aula.
3. **Relevancia personal y construcción activa:** a lo largo del taller se compartieron reflexiones y descubrimientos que los participantes hicieron durante el proceso, generando conversaciones activas desde sus propias experiencias, alrededor de los temas de estudio.
4. **Aprendizaje colaborativo:** durante varios de los ejercicios se distribuyeron en grupos, siempre confirmados por diferentes personas, para construir no sólo sus propios conceptos sino compartir conocimiento y generar reflexiones colectivas. Los grupos siempre se rotaron e incluso después de finalizado, los participantes valoraron la posibilidad de conectar con otros y descubrir que comparten retos y problemáticas con sus equipos o que entre los recursos que usan los demás, pueden aprender y adoptar mejores prácticas.

5. **Estudios de caso, debates y discusiones:** En el desarrollo del taller tuvimos análisis de casos que generaron diálogos y diferentes puntos de vista.
6. **Juego de roles:** Los participantes tuvieron un ejercicio de juego de roles para adquirir, practicar y fortalecer herramientas de retroalimentación.
7. **Técnicas de pregunta-respuesta:** En todas las sesiones terminábamos con un “reto” y al inicio de la siguiente sesión retomábamos desde la pregunta que había quedado como tarea.

Objetivos

Objetivo general

Implementar un programa de inteligencia emocional para líderes, que permita sensibilizar sobre el impacto de estas habilidades en el clima organizacional y la seguridad psicológica de sus equipos.

Objetivos específicos

1. Identificar la población y necesidades para la aplicación del programa de acuerdo con los resultados de la encuesta de clima organizacional.
2. Implementar un programa que permita sensibilizar y mejorar la conciencia y autogestión emocional en la población seleccionada.
3. Establecer comportamientos concretos de cara al modelo de liderazgo de la empresa.
4. Evaluar el impacto de la intervención en las habilidades socioemocionales de los líderes.

Método

Población y muestra

Los participantes fueron 22 líderes de la organización, cuyo criterio de inclusión en el programa fue, entre otros, los resultados de los indicadores de la más reciente encuesta de clima organizacional en los indicadores de: compromiso, favorabilidad del liderazgo, seguridad psicológica, conexión de equipo, estado de ánimo y empoderamiento, teniendo en cuenta que, de las 15 preguntas de la encuesta, estos fueron los únicos indicadores que se encontraron por debajo de 90 para toda la compañía. Todos los líderes convocados tienen formación profesional, se encuentran en un margen de edad entre los 31 y 54 años, siendo 6 hombres y 16 mujeres, con una antigüedad promedio de 10 años en la compañía.

Evaluación del programa

Para medir el impacto del programa se realizó un diseño pre-post intervención para indicadores organizacionales (encuesta de clima y cultura organizacional) e individuales (TMMS-24 para evaluar inteligencia emocional). Igualmente, para evaluar el proceso los participantes realizaron una encuesta de satisfacción. Los tres instrumentos se describen a continuación:

TMMS-24 (Trait Meta-Mood Scale): instrumento de evaluación diseñado para medir la percepción emocional de las personas, es decir, su capacidad para identificar, comprender y regular sus propias emociones. Fue desarrollado a partir de la versión original TMMS-48 por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995) y adaptado al español por Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2004). Las tres dimensiones que mide la herramienta son Atención emocional, claridad y regulación emocionales. Este test fue aplicado de manera digital junto con el consentimiento informado a cada participante. Si bien el TMMS-24 no evalúa

empatía ni habilidades sociales y, por tanto, no cubre toda la gama del modelo de Goleman, sí aborda sus dimensiones intrapersonales (las interpersonales se espera que se vean reflejadas en procesos organizacionales de la encuesta próxima encuesta de clima organizacional).

Encuesta de satisfacción: La encuesta consta de seis (6) ítems, que usan una escala de uno (1 - totalmente en desacuerdo) a cinco (5 - totalmente de acuerdo), midiendo: satisfacción general con el taller, qué tanto lo recomendarían a otras personas y sesión por sesión, teniendo en cuenta el contenido y dinámicas, organización, duración y logística. Fue enviada por chat y email, invitando a los asistentes a responder la encuesta de satisfacción de la formación, evaluando tanto aspectos logísticos como contenido, pertenencia y aporte del programa.

Indicadores Clima Organizacional: en el mes de mayo se realizó una nueva medición en la encuesta de clima organización establecida por la compañía. El instrumento está compuesto por 15 preguntas que evalúan en una escala de 1 a 5 su grado de acuerdo con la afirmación de cada ítem. Se esperaba una evolución en las variables de compromiso organizacional, favorabilidad del liderazgo, seguridad psicológica, conexión de equipo y empoderamiento para las áreas lideradas por los participantes en el programa.

Descripción del plan de actuación

Características de la metodología de la intervención educativa

El programa *Liderazgo ConSiente* se estructuró en dos componentes complementarios: uno presencial y otro autónomo. El componente presencial se desarrolló en tres sesiones de cuatro horas cada una, realizadas los días 3, 11 y 19 de marzo del presente año. Paralelamente, se diseñó un componente de trabajo autónomo mediante el bloqueo de agenda de los participantes entre las 4:00 p.m. y las 5:00 p.m. en todos los días hábiles comprendidos entre la primera y la última sesión. Este espacio estuvo destinado a actividades individuales como lecturas,

reflexiones y prácticas personales. La estructuración explícita de este tiempo, así como la comunicación abierta sobre su uso, buscó generar un sesgo de compromiso que se basa en la idea de que cuando una persona declara públicamente una intención o propósito, es más probable que se esfuerce en cumplirlo para mantener una coherencia de sí mismo frente a los demás.

(Greenwald et al., 1987; Kahneman, 2012; Milkman et al., 2021).

Además de los componentes presencial y autónomo, el programa Liderazgo ConSiente incorporó un conjunto de estrategias basadas en la arquitectura de la decisión (Thaler y Susstein, 2017; Hortal, 2020) de refuerzo, orientadas a mantener el compromiso, promover el aprendizaje experiencial y generar recordación. Estas estrategias se organizaron en tres ejes complementarios:

1. **Comunicación digital constante:** Desde el día de la primera sesión se creó un grupo de WhatsApp donde diariamente se enviaban mensajes, recordatorios de la tarea a desarrollar durante la semana y contenido adicional. Los jueves se compartían videos de humor o parodia y los viernes los contenidos más académicos (cursos complementarios o lecturas), para que pudieran aprovechar el fin de semana para su desarrollo.
2. **Activación reflexiva (boost):**
 - **Videos historias de Terror en el liderazgo:** Durante las sesiones se compartieron las historias de terror en el liderazgo, videos tipo parodia, que usamos como parte de la campaña del modelo de liderazgo, en las que se reflejan los comportamientos que no son admitidos en la compañía.
 - **Cifras:** En todas las sesiones se compartieron cifras y estadísticas de inteligencia emocional, salud mental, liderazgo y la efectividad de herramientas como la retroalimentación, en los resultados y compromiso de los equipos.

- **¿Cómo estamos?:** Todas las sesiones, antes de empezar se validaba cómo llegaban los participantes a nivel emocional y cómo les fue con la tarea y/o actividades desarrolladas durante la semana.

3. Símbolos comunes para la cultura organizacional y la cohesión de grupo:

Se estableció una estructura y recursos para todas las sesiones de manera que se pudiera generar cultura y recordación dentro de los participantes:

1. Canción “Que tengas un bonito día” de Santiago Cruz: la escuchábamos antes de iniciar mientras se terminaban de organizar y cuando dejaban la sala. A lo largo del desarrollo de la sesión se evidenció como para la última, escuchaban atentamente la letra de la canción.
2. Dependiendo el tema, mencionábamos cifras alusivas que permitirán evidenciar el desarrollo de las habilidades emocionales para lograr mejores resultados.
3. Durante los espacios de formación el vestuario que utilicé fue siempre alusivo a las emociones (corazones, caras felices y frase alusiva).
4. Para dar la palabra usamos a “michi” un gato de peluche que se lanzaban unos a otros, lo que permitía distensionar el ambiente, promover la participación y hacer más ameno el uso de la palabra.

Sesión a sesión

Cada sesión fue estructurada utilizando diferentes recursos teóricos y prácticos, haciendo uso de videos de reflexión y humor, así como actividades para promover el trabajo personal. Aunque de manera transversal se reforzó la importancia de la claridad emocional, cada sesión tenía un foco específico de acuerdo con el área que se quisiera fortalecer:

- a. Primera sesión:** Inteligencia Emocional y Autoconciencia (Anexo 1)

- b. **Segunda sesión:** Autocontrol emocional y empatía (Anexo 2)
- c. **Tercera sesión:** Influencia y aplicación al modelo de Liderazgo (Anexo 3)
- d. **Trabajo Autónomo** (Anexo 4)

Resultados

Se realizó una investigación cuantitativa de acuerdo con los resultados de cuestionario TMMS 24, cuyo análisis se realizó a través de la prueba t de Student. De acuerdo con el análisis pre y post del cuestionario TMMS 24 hubo diferencias estadísticamente significativas en una de la dimensión de atención emocional y cuando analizamos los resultados de cada participante, por dimensión, también se evidencian cambios individuales. Adicionalmente, se observa un movimiento positivo de las puntuaciones en todas las dimensiones, a continuación, se describirán los resultados por dimensión.

Atención Emocional

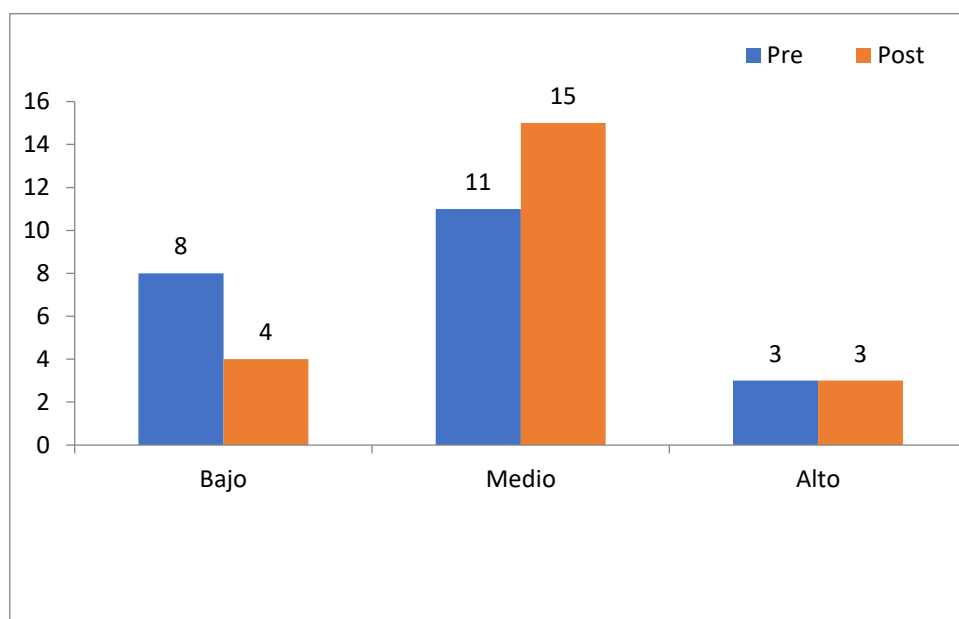
De acuerdo con la prueba TMMS24, una adecuada atención emocional se encuentra entre 22 y 32. De acuerdo con los resultados del programa, la media de los participantes aumentó de 26.27 en PRE a 29.41 en POST, con una mejora promedio de aproximadamente 3.14 puntos. La mediana subió de 27 a 31, indicando que la mayoría de los participantes mejoraron su puntaje. La desviación estándar disminuyó ligeramente, mostrando que los puntajes POST están un poco más concentrados alrededor de la media. El rango se mantuvo amplio, aunque el valor mínimo POST fue menor (14) que en PRE (16), sugiriendo por lo menos un caso de retroceso.

La prueba t de Student pareada mostró un valor $t = -2.25$ con $p = 0.035$, lo que indica que la diferencia entre PRE y POST es estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Esto confirma que la intervención tuvo un efecto positivo y consistente en la Atención Emocional. De acuerdo con los resultados se evidencia un incremento de personas en el rango medio (adecuada) para la

dimensión de atención emocional, lo que equivale a la disminución en la categoría baja (cuatro personas se movilizaron de nivel bajo a medio, siendo esta la categoría deseable en esta dimensión) (gráfica 1). Adicionalmente se ve un incremento en el promedio de calificación para las categorías baja y media y una reducción en la categoría alta, lo que es positivo si se tiene en cuenta que el grado deseable en esta dimensión es media (gráfica 2).

Gráfica 1

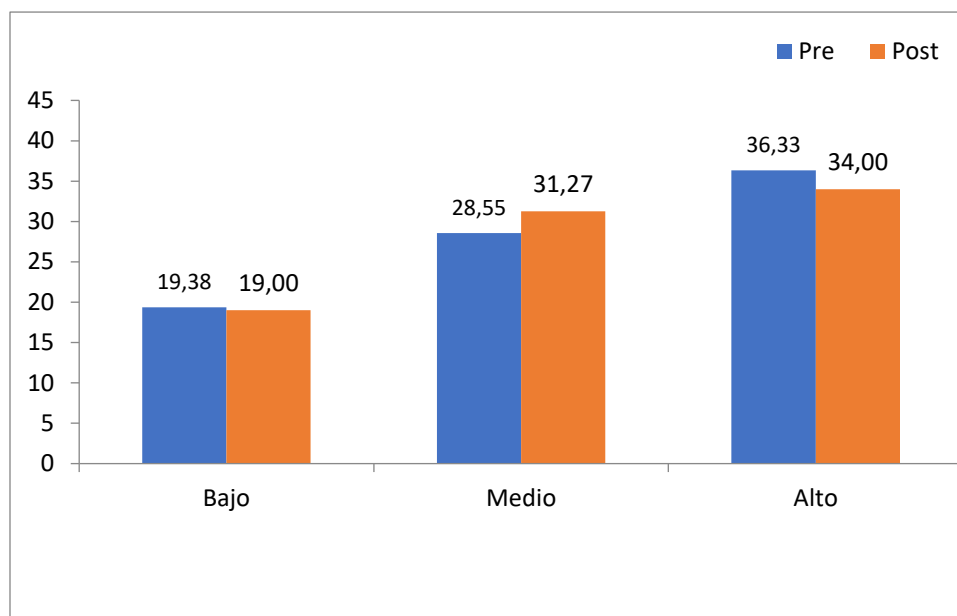
Participantes en categorías de atención emocional pre y post



Nota: El gráfico muestra la cantidad de personas ubicadas en cada uno de los rangos de atención emocional para pre y post.

Gráfica 2

Promedio atención emocional pre y post



Nota: El gráfico muestra el incremento en el promedio de atención emocional en la categoría media (adecuada atención emocional).

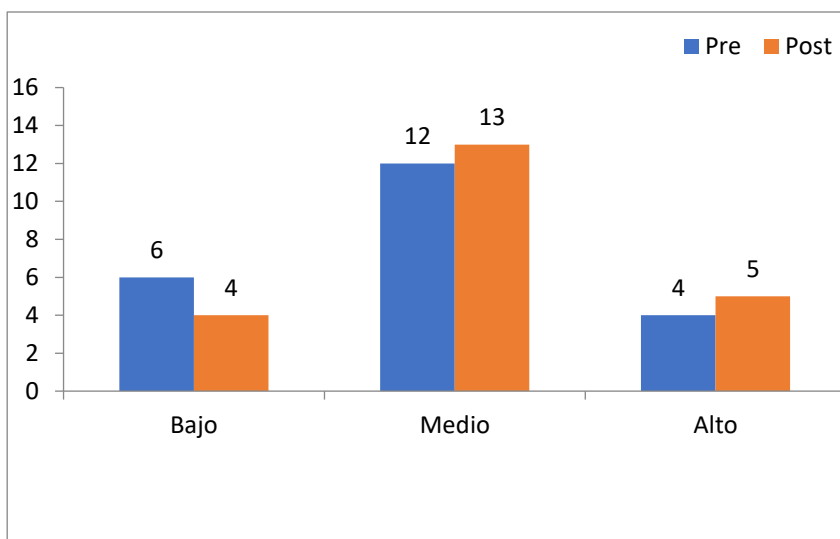
Claridad Emocional

La media aumentó de 28.73 a 30.45, un cambio promedio de 1.72 puntos, menor que en Atención Emocional. La mediana subió de 30.5 a 32, mostrando una ligera mejora general. La desviación estándar disminuyó, indicando menos dispersión en los puntajes POST. El rango se mantuvo similar en ambas pruebas.

Sin embargo, la prueba t de Student arrojó $t = -1.27$ con $p = 0.218$, lo que indica que la diferencia no es estadísticamente significativa ($p > 0.05$). Esto sugiere que, aunque hay una mejora leve, no es suficientemente consistente o fuerte para concluir un efecto real de la intervención en Claridad Emocional. Sin embargo, en esta dimensión también puede observarse un incremento de personas en la categoría medio y alto y una disminución de personas con puntaje bajo (gráfica 3).

Gráfica 3

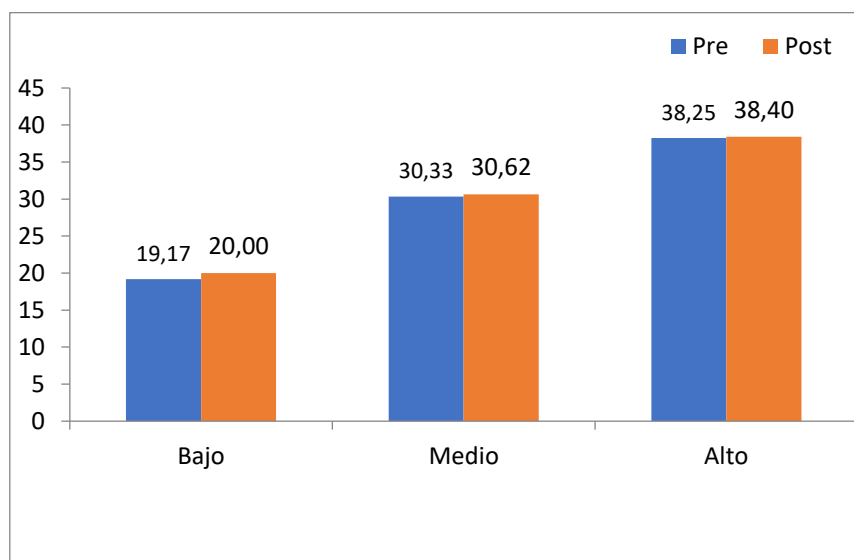
Participantes en categorías de claridad emocional pre y post



Además, de acuerdo con los resultados se evidencia un ligero incremento en el promedio de claridad emocional para todas las categorías (gráfica 4).

Gráfica 4

Promedio claridad emocional pre y post



Nota: El gráfico muestra el promedio de atención emocional en cada uno de los rangos pre y post.

Reparación de las Emociones

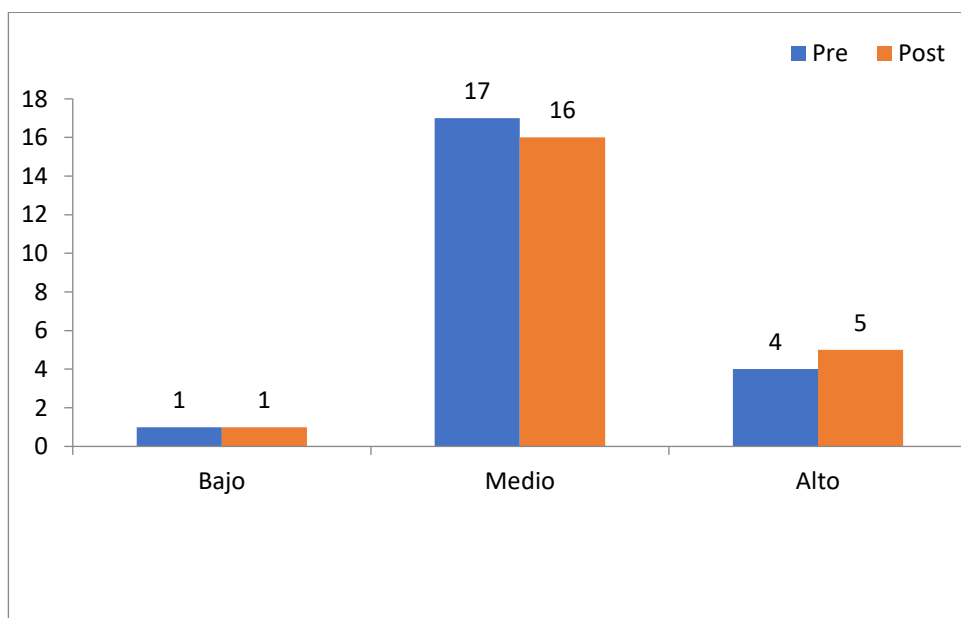
La media pasó de 30.5 a 31.45, un aumento pequeño de 0.95 puntos. La mediana subió de 29.5 a 32, mostrando una mejora moderada en la tendencia central. La desviación estándar y el rango se mantuvieron estables.

La prueba t de Student mostró $t = -0.93$ con $p = 0.363$, indicando que la diferencia no es estadísticamente significativa ($p > 0.05$). Por lo tanto, no se puede afirmar que la intervención haya tenido un impacto relevante en esta variable.

En esta categoría, aunque los participantes en nivel bajo se mantuvieron, una persona se desplazó de rango medio al alto (gráfico 5).

Gráfica 5

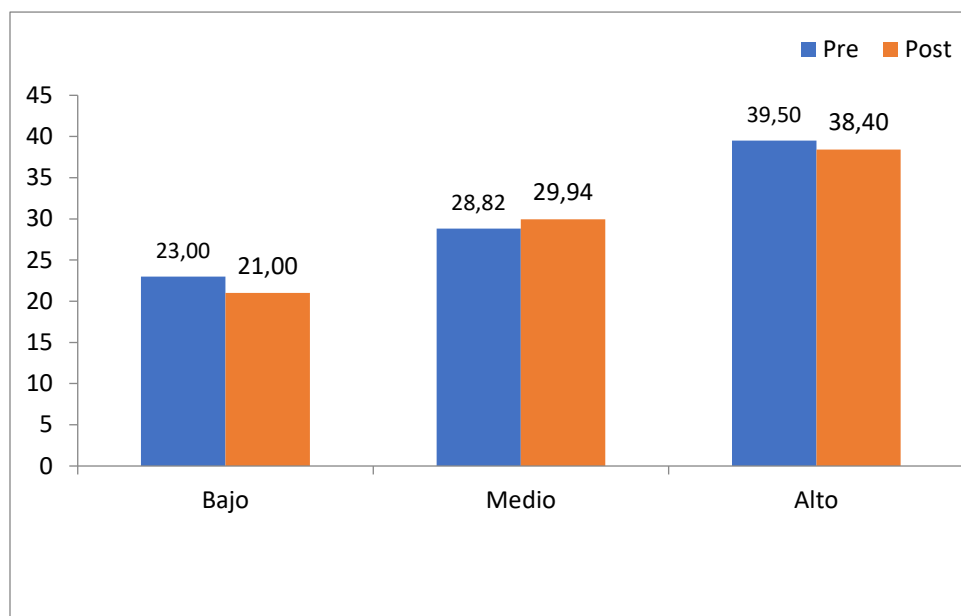
Participantes en categorías reparación de las emociones pre y post



Nota: El valor promedio en las categorías alta y baja de reparación tuvieron un ligero descenso, mientras que en el rango medio incrementó (gráfica 6).

Gráfica 6

Promedio reparación de las emociones pre y post



Satisfacción del programa

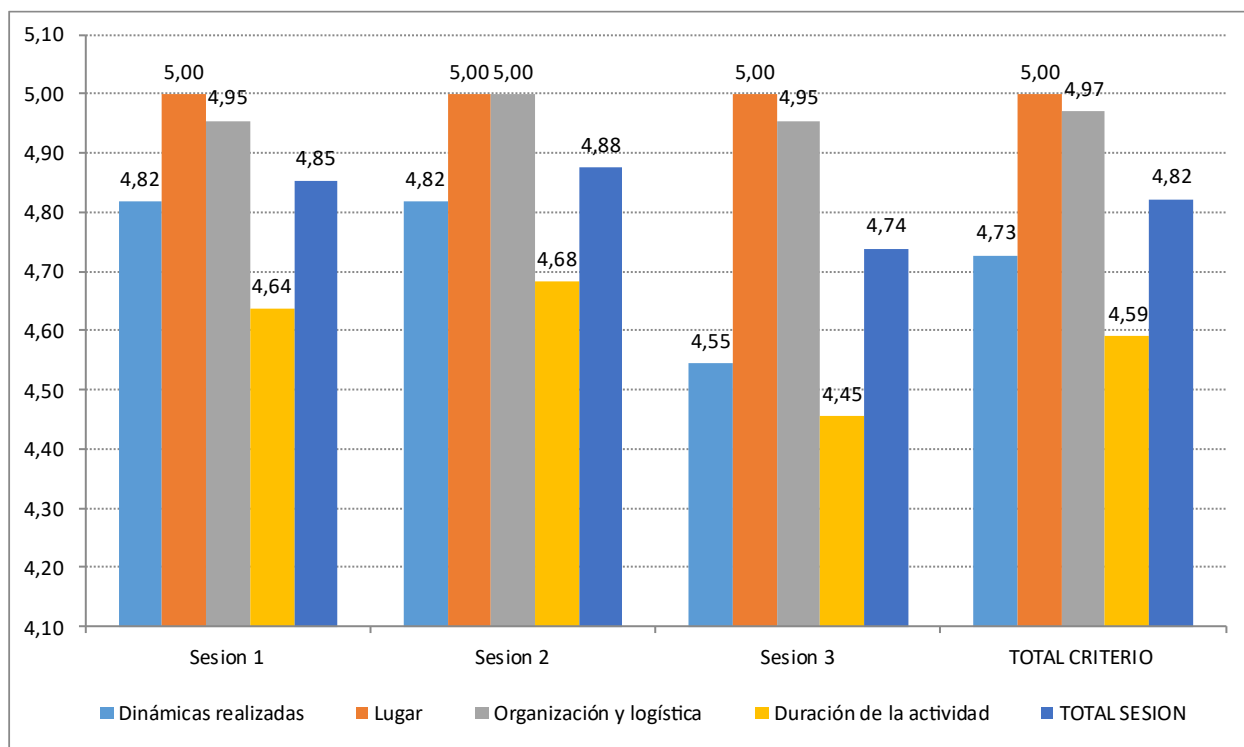
De cara a la satisfacción total del programa se tuvieron las siguientes calificaciones:

- e. **Primera sesión:** 4,85
- f. **Segunda sesión:** 4,88
- g. **Tercera sesión:** 4,74

La formación completa tuvo una calificación de satisfacción general de 4,82 y 95% de los participantes recomendarían la experiencia a alguien más. La encuesta de satisfacción fue respondida por un total de 22 personas, que equivalen a un 100% de los convocados (gráfica 7).

Gráfica 7

Satisfacción por sesión



Así mismo, en los comentarios abiertos los participantes refieren la importancia de este tipo de programas para su crecimiento personal y sugieren extenderlo a otros grupos.

Resultados Encuesta de Clima Organizacional

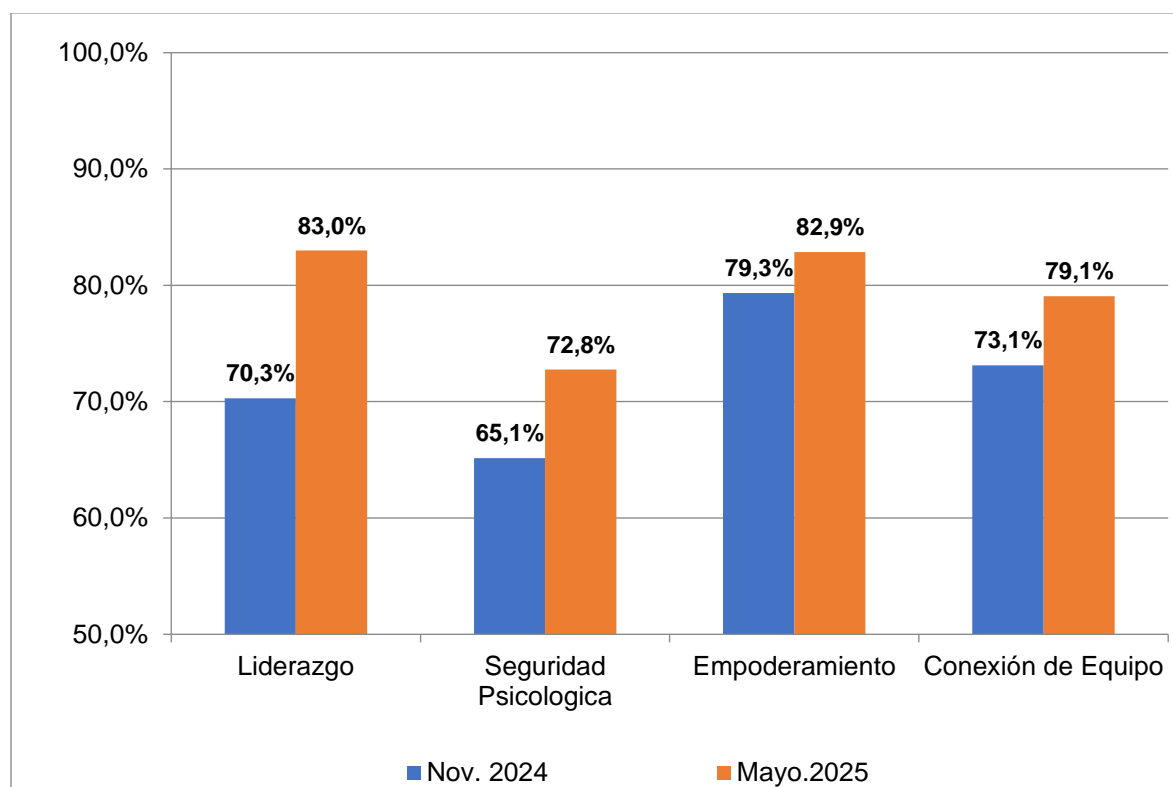
De cara a los resultados de la encuesta de Clima Organizacional, realizada en el mes de mayo y posterior a la intervención, se evidencia lo siguiente que el 68 % de los participantes obtuvieron resultados para comparar los indicadores de la encuesta de noviembre (pre) vs mayo (post).

De acuerdo con los resultados obtenidos en el mes de mayo, el programa tuvo un impacto positivo en los indicadores de liderazgo, seguridad psicológica, empoderamiento y conexión de

equipo, lo que sugiere que contribuyó significativamente a mejorar el clima y el liderazgo de los líderes impactados y sus equipos.

Gráfica 8

Comparativo indicadores de liderazgo evaluados pre y post (Encuesta de Clima Organizacional)



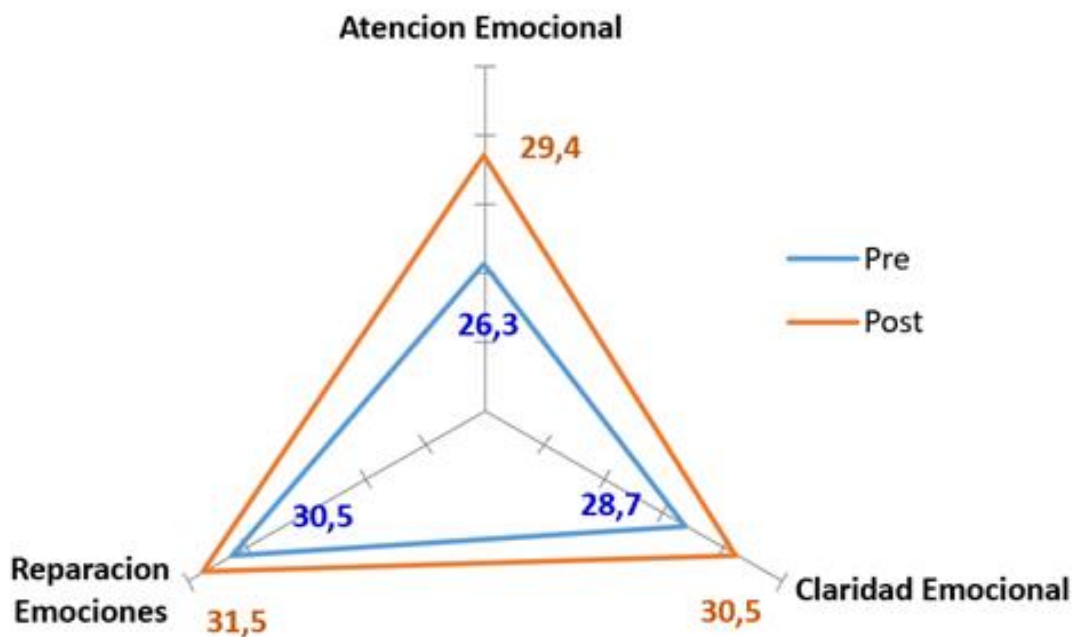
Discusión

El análisis muestra que la intervención produjo un cambio significativo y positivo en la Atención Emocional, evidenciado tanto en las estadísticas descriptivas como en la prueba t de Student. En contraste, las variables Claridad Emocional y Reparación de las Emociones mostraron mejoras leves, pero no estadísticamente significativas, lo que sugiere que los efectos en estas áreas fueron más modestos o inconsistentes entre los participantes.

Aunque no se presentaron cambios en los rangos del TMMS-24 a nivel grupal, el aumento en los promedios numéricos en las tres dimensiones evaluadas sugiere una mejora progresiva en la atención, claridad y reparación emocional. En el cuestionario PRE los participantes presentan una calificación promedio en atención emocional de 26.3% pasando después de la intervención a 29,4%, categoría en la que se evidencia el cambio más significativo, manteniéndose en el rango de adecuada atención que se encuentra entre 22 y 32. Para claridad emocional pasaron de 28,7% a 30,5%, manteniéndose en el rango de adecuada claridad que se encuentra entre 26 y 35. En la categoría Reparación de las Emociones los participantes pasaron de 30,5 a 31,5 siendo esta la categoría con menor cambio, sin embargo, se mantiene en el rango de adecuada reparación que se encuentra entre 24 y 35.

Gráfica 9

Distribución promedio calificación por dimensión



De acuerdo con los resultados pre y post, 10 de los 22 participantes mostraron mejoras individuales por dimensión, lo que indica una asimilación heterogénea pero efectiva de los contenidos según el punto de partida emocional de cada líder.

De cara a la satisfacción con el programa el programa recibió una calificación promedio de 4,82, lo cual indica una aceptación y valoración muy alta por parte de los participantes, destacando la calidad y utilidad percibida de las sesiones. La encuesta medía la satisfacción general del programa, de cada una de las sesiones, los aspectos logísticos y qué tanto recomendarían el programa a otros, en una escala de 1 a 5 siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional realizada en el mes de mayo se evidencia que el indicador con mayor mejora es Liderazgo (+12.7%), lo que sugiere que la intervención probablemente fortaleció habilidades como la empatía, la comunicación asertiva y la toma de decisiones conscientes.

El incremento en el indicador Seguridad Psicológica (+7.7%) refleja que se fortaleció la percepción de seguridad para expresar ideas, emociones o errores sin miedo a represalias, un indicador de una cultura organizacional más saludable y colaborativa.

Aunque en Empoderamiento (+3.6%) la mejora es menor, sugiere que los colaboradores sienten más confianza para tomar decisiones y actuar con autonomía.

Por último, el cambio en el indicador de Conexión de Equipo (+6.0%) muestra un aumento relevante en la cohesión y calidad de las relaciones interpersonales dentro de los equipos, sugiriendo una mayor empatía y escucha activa entre miembros.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y los objetivos planteados al inicio, podría decirse que se cumplieron, pues se logró un incremento estadístico en la dimensión de atención emocional, un aumento en el promedio de todas las dimensiones emocionales que mide el TMMS24 y un incremento en los indicadores asociados a liderazgo de acuerdo con la última encuesta de clima organizacional. Además, los participantes reconocieron la importancia del tema en su liderazgo y cómo tendría un mayor impacto de extenderse a otros grupos poblacionales.

Conclusiones

La intervención muestra haber sido altamente efectiva para potenciar competencias de liderazgo, fomentar la confianza en el equipo y fortalecer la cultura de empoderamiento y colaboración. Estos resultados respaldan la continuidad e incluso ampliación de este tipo de programas dentro de la organización. Es decir, los objetivos se cumplieron y se logró impactar positivamente a los 22 líderes que participaron en la formación, ayudándolos a ser conscientes de sus propias emociones y cómo éstas impactan en el relacionamiento con sus equipos, a partir de la aplicación del modelo de liderazgo de la compañía.

Si bien esta formación abrió una puerta y generó un primer acercamiento y sensibilización respecto a temas puntuales, como organización tenemos grandes retos para, primero lograr la permanencia de este tipo de programas para que no se pierdan con el tiempo y segundo, impactar a todos los líderes de la organización, pues de nada sirve formar a unos pocos que pueden sensibilizarse y despertar el deseo de cambiar comportamientos, cuando ellos mismos están siendo víctimas de sus líderes. Para lograr un mayor impacto y que los cambios sean sostenidos en el tiempo, para próximas ejecuciones sería importante tener en cuenta:

1. Reforzar con seguimientos posteriores: Implementar sesiones de refuerzo o acompañamiento para consolidar los aprendizajes e identificar obstáculos en la aplicación práctica.

2. Apoyar la medición cualitativa: Garantizar la participación de los equipos en los focus groups para recoger información sobre los cambios observados en el liderazgo.

3. Personalizar intervenciones futuras: Dado que el avance fue mayor a nivel individual, considerar itinerarios formativos adaptativos, según el perfil emocional de cada líder.

Esta intervención retó a los líderes a gestionar a sus equipos no solo desde el conocimiento, sino desde el sentir, construyéndose así un juego de palabras: Liderazgo ConSiente, donde no basta el conocimiento sino se requiere sentir. Al finalizar los participantes reconocieron la importancia de desarrollar su inteligencia emocional como una estrategia para generar cambios al interior de sus equipos y de la organización, a partir de un liderazgo inspirador, empático y emocional.

Las diferentes estrategias desarrolladas durante el programa permitieron reforzar conocimientos, adquirir otros nuevos y llevar a acciones concretas y prácticas comportamientos atados al modelo de liderazgo. La estrategia de agendar a los participantes desde el primer día para el desarrollo de su trabajo autónomo, además de generar un sesgo de compromiso, fue aprovechada y valorada por los participantes, quienes se mantuvieron conectados a los diferentes temas y conforme avanzaban las sesiones y se mencionaba el material desarrollado durante el trabajo autónomo, se podía ver el interés de los demás por acceder a los contenidos que quizás hubieran podido haber quedado pendientes.

Este es un primer paso de sensibilización, sin embargo, se requiere un trabajo constante y sostenido en el tiempo, apalancado por otros temas de comunicación y formación que refuercen esos comportamientos positivos para que no se diluyan en el tiempo.

Un líder que logra empatizar con sus colaboradores, que les permite espacios de diálogo, valida sus emociones, es coherente y es capaz no sólo de reconocer las propias emociones sino de gestionarlas, logrará no sólo el afecto y la lealtad de su equipo sino mejores resultados. Lograrlo implica un trabajo individual y arduo camino de conocimiento personal y de reconocimiento del equipo como un todo; entender y valorar a cada uno de los integrantes y saber aprovechar el potencial cada uno de ellos, pues cada una de sus emociones puede sumar o restar al equipo, dependiendo si son bien o mal manejadas.

El tiempo en las sesiones con los líderes, sus testimonios y las experiencias compartidas para mí pusieron en evidencia como ellos mismo arrastran dolores pasados y presentes de líderes de quienes han aprendido, quizás en la forma equivocada, a movilizar a otros. Muchos de ellos han adquirido, a través de la práctica misma, hábitos que con el tiempo se fueron legitimando, lesionando la confianza en sus equipos y en ellos mismos.

El cambio será un proceso, primero de comprender el para qué, identificar patrones que se deben cambiar e instaurar nuevos comportamientos, de lograrse será sin duda un nuevo comienzo, donde la inteligencia emocional cobrará especial protagonismo.

Sin embargo, confío en que cuando se logre permear a todos los líderes de la organización de la importancia de la Inteligencia Emocional y su influencia en los resultados de esta, lograremos cambios más profundos. Cuando algo no marche bien el líder será el primero en enterarse y podrá aportar nuevos puntos de vista o contribuir a encontrar soluciones, pues ha

forjado un estrecho lazo de confianza donde se acepta y se reconoce el error y por lo mismo puede corregirse a tiempo; o tendrán la capacidad de manejar el estrés y la frustración, canalizándola adecuadamente. Cuando el equipo triunfe, representará un éxito colectivo y una motivación para seguir entregando lo mejor. En cualquiera de los casos, será sin duda un equipo consolidado que permanece la mayor parte del tiempo en su canal de flujo.

Ser líder no es tarea fácil, requiere no sólo conocimientos técnicos sino desarrollar habilidades en inteligencia emocional para lograr conocer a los equipos, conectar con ellos y motivarlos, incluso en las situaciones más retadoras. Para lograr este objetivo debemos desarrollar un profundo trabajo personal, conociéndonos a nosotros mismos, reconociendo nuestras emociones, gestionándolas y entendiendo cómo movilizamos a través de ellas.

No existe un líder perfecto, pero todos aquellos que llevamos este título tenemos no solo el poder sino la enorme responsabilidad de dejar huellas y no cicatrices.

Valoración personal

Además de los resultados cuantitativos que respaldan el éxito de la intervención, el programa superó las expectativas teniendo en cuenta que:

1. Fue la primera vez que se realiza un programa para líderes con esta intensidad horaria
2. Mantuvimos el contacto y la interacción con los participantes de manera permanente
3. Conozco los perfiles y antecedentes de varios de los líderes que participaban por lo que esperaba mayor resistencia y prevención con el tema.
4. La tasa de deserción fue baja, sólo dos (2) personas de las convocadas inicialmente no se presentaron a ninguna sesión y dos (2) tuvieron intermitencias por lo que no se contaron en los resultados del estudio.

5. Históricamente, cuando se han establecido programas de más de una sesión, está dentro de lo esperado que las personas no asistan, más ahora cuando tenemos modelo híbrido y las sesiones fueron citadas de manera presencial, días en los que no necesariamente los líderes estaban en oficinas, lo que implicaba un esfuerzo adicional. De hecho, pensando en esto se citaron muchas más personas de las que esperaba completaran el programa, por lo que la asistencia, permanencia, comentarios e interacciones con los participantes, incluso posterior a la sesión me hacen pensar que generó espacios de reflexión y se llevaron herramientas prácticas para mejorar el relacionamiento con sus equipos.
6. Dentro de los elementos que destacaron en la sesión final, fue la posibilidad de interactuar y conocer otros líderes de la compañía, con quienes comparten retos y conocer otros puntos de vista les resultó enriquecedor.
7. Para el futuro considero que sería importante revisar los asistentes a la sesión para garantizar quizás equipos más pequeños, pese a esto creo que las dinámicas usadas permitieron la participación de todos.

En lo personal me siento orgullosa de quienes participaron, pues es un tema con el que no todos están familiarizados ni tiene acercamiento, sin embargo, de la mayoría se evidenció un real interés por aprender de inteligencia emocional para beneficio propio, de sus equipos, la compañía y su entorno.

El reto más grande quizás fue justamente buscar estrategias para mantener el interés y aprendizajes significativos y apartarme de los sesgos personales durante el desarrollo de las sesiones, propio del conocimiento previo que tengo de sus indicadores y las percepciones de sus equipos.

Para terminar, el liderazgo, como la ma/paternidad no siempre llega de manera planeada, no siempre es deseada, no siempre estamos preparados y no existe una única forma de hacerse. Hablamos mucho del “deber ser” de los líderes, sin embargo, quizás no nos hemos dado cuenta que antes de cultivar aquellos comportamientos “esperados” en los líderes, es necesario entender que detrás de ese nuevo líder hay un ser humano como cualquier otro, que necesita primero sanar antes de pensar en movilizar, motivar y conectar con otros.

Referencias

- Ausubel, D. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva* (2a ed.). Paidós Ibérica.
- Bisquerra, R. (2020). *Los objetivos de la educación emocional*. Red Internacional de Educación Emocional y Bienestar.
<https://www.rafaelbisquerra.com/los-objetivos-de-la-educacion-emocional/>
- Caruso, D. R. y Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa*. EDAF.
- Castillo Claire, V., Yahuita Quisbert, J., & Garabito Lizeca, R. (2006). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. *Cuadernos Hospital de clínicas*, 51, 96.
http://revistasbolivianas.umsa.bo/scielo.php?pid=S1652-67762006000100015&script=sci_arttext&tlng=es
- Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional*. Debolsillo.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder?. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465213>
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83(11), 125-140. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1708875>
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de Books.
- Goleman, D. (2015). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. B de Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Debolsillo.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. Conecta.

- Great Place to Work. (2023, 5 de septiembre). *Inteligencia emocional para liderar en tiempos de cambio*. <https://greatplacetowork.es/inteligencia-emocional-para-liderar-en-tiempos-de-cambio/>
- Greenwald, A. G., Carnot, C. G., Beach, R., & Young, B. (1987). Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote. *Public Opinion Quarterly*, 51(2), 128–135. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.315>
- Hortal, A. (2020). Nudging and educating: bounded axiological rationality in behavioral insights. *Behavioural Public Policy*, 4(3), 292-315. <https://doi.org/10.1017/bpp.2019.2>
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Khokhar, C. P., & Kush, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives. *Europe's Journal of Psychology*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.5964/ejop.v5i1.281>
- Martínez Covarrubias, S. G. (1994). La memoria y su relación con el aprendizaje. *Sinéctica*, 4, 1-11. <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/542>
- Milkman, K. L., Patel, M. S., Gandhi, L., Graci, H. N., Gromet, D. M., Ho, H., Kay, J. S., Lee, T. W., Akinola, M., Beshears, J., Bogard, J. E., Bутtenheim, A., Chabris, C. F., Chapman, G. B., Choi, J. J., Dai, H., Fox, C. R., Goren, A., Hilchey, M. D., ... Duckworth, A. L. (2021). A megastudy of text-based nudges encouraging patients to get vaccinated at an upcoming doctor's appointment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(20), e2101165118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2101165118>
- Ncube, A. (2025). *Emotional Intelligence and Performance of Small and Medium Enterprise Managers in Sub-Saharan Africa: The Case of South Africa* [Doctoral dissertation, UNICAF University]. <https://www.proquest.com/openview/11427d632b550501bc7e5c3875d4a40c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Organización Mundial de la Salud. (2022, 28 de septiembre). *La OMS y la OIT*

piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo.

<https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

Pawestri, P., & Prasetyani, D. (2024). Emotional Intelligence and Performance of MSME

Women Enterprises (Case Study in Cangkringan District, Sleman Regency) in 2022. *International Journal of Social Science and Religion (IJSSR)*, 1(67-78).

<https://doi.org/10.53639/ijssr.v5i1.212>

Rizo Rivas, M. (2023, 7 de marzo). La inteligencia emocional es la clave para tener

un liderazgo inteligente. *Forbes México*. <https://forbes.com.mx/la-inteligencia-emocional-es-la-clave-para-tener-un-liderazgo-inteligente/>

Soltani, I., Shahsavari, M., & Moradi, M. (2017). *The Impact of Emotional Intelligence on Crisis*

Management Capabilities Case Study: Small and Medium Enterprises in the Province of Isfahan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,

4(1), 415–423. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i1/538>

Thaler, R. H., y Sunstein, C. R. (2017). *Un pequeño empujón: El impulso que necesitas para*

tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad. Taurus.

Villa Sánchez, A. (2021). Liderazgo emocional: la base del liderazgo. *Revista Internacional de*

Educación Emocional y Bienestar, 1(1), 119–146.

<https://doi.org/10.48102/rieab.2021.1.1.9>

World Economic Forum. (2023, 30 de abril). *The Future of Jobs Report 2023*.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Anexos

Anexo 1 – Primera Sesión Liderazgo ConSiente

Nombre de la actividad	Objetivo de la actividad	Descripción de la actividad	Materiales necesarios
Introducción	Contextualizar sobre el por qué del taller, cantidad de sesiones, objetivos y reglas del juego.	Cómo nace Liderazgo ConSiente. se presentó el detalle de del programa (intensidad y frecuencia), completaron el consentimiento informado y el pretest (TMMS-24).	Presentación de Power Point - Audio
Presentación de los participantes	Presentar a los participantes en el taller	Se formaron parejas quienes tenían 2 minutos para presentarse con el nombre y respondiendo tres preguntas aleatorias (si yo fuese una flor, un mueble, una ciudad, etc.). Luego de esto pasaban al frente y presentaban a su compañero.	Presentación de Power Point
Qué es inteligencia emocional	Presentar concepto básicos de Inteligencia Emocional	Empecé preguntando a los participantes cómo se sentían y cifras de la influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo. Así revisamos los conceptos generales de qué es, cuántas emociones existen (rueda de las emociones), cuáles son las emociones básicas y el ciclo de la emoción.	Presentación de Power Point, audio, video Margarita Pasos.
Escaneo corporal	Conectar a los participantes con sus emociones	A través de una meditación guiada se hizo un escaneo corporal como estrategia de relajación y conexión con sus estados emocionales.	Presentación de Power Point y audio.
Receso	Receso	Receso	Receso

¿Dónde siento las emociones?	Permitir a los participantes identificar las señales que envía su cuerpo ante una emoción intensa	Evocando acontecimientos de la última semana, los participantes debían identificar en el dibujo de un cuerpo humano cómo sentían las emociones en su cuerpo y qué señales le enviaba.	Imágenes del cuerpo humano, marcadores de colores
¿Para qué me sirve conocer mis emociones?	Generar en los participantes reflexiones acerca de por qué es importante desarrollar la inteligencia emocional.	Divididos en 4 grupos, debían conversar y responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo me beneficio yo cuando conozco mis emociones?, ¿Cómo se beneficia mi equipo del que yo pueda reconocer mis emociones?, ¿Cómo se beneficia la compañía el que yo pueda reconocer mis emociones?, ¿Cómo se beneficia mi entorno el que yo pueda reconocer mis emociones?. cada grupo conversó y generó las reflexiones en fichas bibliográficas, que luego pegaron un tapiz especial con pegante en aerosol para ver las cuatro dimensiones de manera simultánea. Cada grupo ponía en común las respuestas a sus preguntas con los demás asistentes.	Fichas bibliográficas, pegante en aerosol, marcadores, colores, esferos.
¿Qué influencia ejerce mi líder en cómo me siento?	Permitir a los participante identificar la influencia que ejercen sus líderes en sus estados de ánimo y así vez la que ellos ejercen en el equipo	Reflexión alrededor de la pregunta	Presentación de Power Point y audio.

Máquina del tiempo	Conectar a los participantes con experiencias previas de malos líderes, que dejaron cicatrices en ellos como personas o profesionales.	Elaboración de una carta a un antiguo líder que dejó cicatrices en ellos relatando en detalle la situación. Las cartas no se marcan y se recogen. Luego se les invita a pensar en una persona de su equipo con quien ellos se equivocaron y tomar nota en sus libretas de qué pasó. Luego ubican en dos filas uno frente al otro, se intercambian las cartas. Se les pide imaginar que la carta que están leyendo es la que escribió el colaborador con quienes se equivocaron, mirarlo a los ojos y en su mente pensar qué palabras dirían o qué podrían hacer para reparar a la persona que tienen al frente, mientras suena una canción (Querida Yo).	Hojas blancas, esferos, presentación de Power Point y audio.
¿Cuál es mi responsabilidad como líder?	Mostrar cómo a través de actos cotidianos o sin mala intención, una emoción mal generada pueda dañar a los miembros del equipo.	Como, quienes ejercen rol de líder, pueden aprender a conocer y gestionar sus emociones para contribuir positivamente a la motivación y compromiso del equipo, mejorando el clima laboral.	
¿Qué pasa cuando no regulamos las emociones?	Evidenciar que las emociones no son "algo" exclusivo de las mujeres, los niños o las personas "débiles".	Video de cómo son las pataletas en los adultos, reflexión de cómo son las nuestras.	Presentación de Power Point y Audio

Tarea	Definir las actividades a trabajar durante la próxima semana antes de la siguiente sesión.	Registro diario de las emociones que sentí a lo largo del día: ¿Cómo son mis pataletas? ¿Qué me digo en las situaciones retadoras? ¿Qué siento y cómo lo siento? ¿Qué podría empezar a hacer diferente?	Presentación de Power Point y Audio
Cierre	Generar reflexión de por qué es importante aprender a reconocer y regular mis emociones.	La paz interior y la felicidad pueden surgir cuando dejas de intentar controlar lo que está fuera de ti y empiezas a dominar lo que está dentro de ti.	Presentación de Power Point y Audio

Anexo 2

Segunda Sesión Liderazgo ConSiente

Nombre de la actividad	Objetivo de la actividad	Descripción de la actividad	Materiales necesarios
Introducción	Recordar reglas del juego.	Después de escuchar la canción, se recuerdan rápidamente las reglas del juego.	Presentación de Power Point - Audio
¿Cómo nos fue en la semana?	Validar si los participantes hicieron el ejercicio de autoconsciencia.	Recordamos la tarea que teníamos y rápidamente los participantes hablan de cómo se sintieron, cómo llegan a la sesión.	Presentación de Power Point
Inteligencia Emocional y salud mental	Evidenciar la influencia del líder y los ambientes de trabajo en la salud mental de las personas y equipos.	Se presentó un video de cómo la inteligencia emocional afecta la salud mental de las personas y algunas cifras del impacto de los entornos de trabajo saludables, como factor protector de la salud mental de los trabajadores. Cómo los juicios y el ego son a veces un impedimento para reconocer y gestionar nuestras emociones, haciéndonos más vulnerables.	Presentación de Power Point, audio, video "cómo estás".
Nuestra emoción no es nuestra identidad	Acabar con la presunción de que un estado emocional hace parte de nuestra personalidad y no se puede cambiar	Cómo los estados emocionales son volátiles, cambian constantemente y no son una marca personal o parte de nuestra personalidad. Diferencia entre personalidad, carácter y temperamento.	Presentación de Power Point, audio, video de Yokoi Kenji.

<p>Cómo funciona nuestro cerebro</p>	<p>Mostrar cómo es necesario practicar para cambiar las conexiones de nuestro cerebro y adquirir un nuevo comportamiento.</p>	<p>Pregunto a los participantes quiénes se sentaron en la misma silla que la sesión anterior, a lo que responde positivamente la mayoría. Los hago cambiar de puesto y ubicarse en sillas distintas, rodeados de personas distintas en las que estaban la la sesión anterior. De allí e desprende la explicación de cómo funciona el cerbero, por qué volvemos a los hábitos y prácticas conocidos, como para desarrollar la inteligencia emocional debemos practicar y ser conscientes de nuestras emociones y las reacciones que de ellas se derivan.</p>	<p>Presentación de Power Point, audio.</p>
<p>Qué es y cómo funciona la regulación emocional</p>	<p>Acercar a los participantes al concepto de regulación emocional y aquellas pequeñas cosas de la cotidianidad que nos generan bienestar.</p>	<p>Estudio de Caso: La boda, en grupos leen una historia y describen cómo se sintió y qué hizo el personaje de la historia. La mayoría se imagina un escenario dramático y triste, en el que el desenlace no e positivo. Se proyecta el video del desenlace de la historia en donde ocurre exactamente lo contrario. Reflexionamos acerca de qué fue lo que cambió y cómo la regulación emocional de la protagonista hizo que cambiara el desenlace. Conversamos sobre cómo tenemos la tendencia a enfocarnos en aquellas cosas "negativas" y perdemos de vista el verdadero propósito de lo que hacemos. En una hoja en blanco pido a los participantes hacer una lista de las cosas que generaron bienestar en las últimas 24 horas y como cada uno puede tener estrategias de regulación diferentes y qué hacer para fomentar su práctica.</p>	<p>Presentación de Power Point, audio, video de la boda, hojas en blanca, esferos y marcadores.</p>
<p>Receso</p>	<p>Receso</p>	<p>Receso</p>	<p>Receso</p>

<p>¿Cuáles son las características de un "buen" líder?</p>	<p>Permitir a los participante revisar cuáles son sus creencias sobre las características de un "buen" líder según el estereotipo</p>	<p>En grupos deben construir la imagen y características de un buen líder, qué debe hacer, cómo se comporta. Hacen la exposición por grupos y entre todos se evidencia que son demasiadas características, es una persona perfecta que no existe. Se hace la reflexión que en el liderazgo no se trata de ser perfecto, sino que hay una característica base par a lograr todos esos comportamientos y es la inteligencia emocional. Compartimos un video de la CEO y la Directora de Gestión Humana donde se refuerza esto.</p>	<p>Presentación de Power Point , audio, video, pliego de papel periódico, marcadores.</p>
<p>Tangram</p>	<p>Identificar cómo cuando las instrucciones no son claras no es tan fácil cumplir el objetivo.</p>	<p>En grupos de cuatro personas, cada uno tiene una figura por armar, sin embargo solo uno puede mover las fichas mientras los otros le dan instrucciones. Quienes dan las instrucciones no pueden ver al lo que arma el compañero y el que arma no puede preguntar. En el desarrollo de la actividad es difícil lograr el objetivo pues no siempre las instrucciones son claras y la comunicación fluida. Reflexionamos sobre cuantas veces pasa esto en el equipo, que es difícil lograr objetivos cuando no hay opción de preguntar, no hablamos el mismo idioma, desconocemos la posición del otro, nos desconectamos, etc. ¿Qué podemos hacer diferente cómo líderes?</p>	<p>Presentación de Power Point y juegos de tangram, con las imágenes de las figuras a armar.</p>

Caso: La Oportunidad Perdida de Martín	Evidenciar cómo la confianza y relación con los integrantes de mi equipo facilita los procesos de retroalimentación.	Se crean tres grupos y cada grupo se subdivide en dos, unos que serán líderes y los que serán colaboradores. Se les da el caso de Martín a los que ocupan el rol de líderes y Andrés a quienes tienen el rol de colaborador, pero ninguno conoce la situación del otro. En el primer grupo se les indica que no hay una relación de confianza y cercanía, en el segundo si la hay y en la tercera no solo si hay cercanía sino que el líder usa una de las técnicas de retroalimentación. Cada pareja hace en privado su retroalimentación y luego escogemos una de cada grupo para representar la escena frente a todos. Vemos las diferencias entre cada uno y por qué agrega valor generar los lazos de confianza y cercanía y más aún, usar estrategias de retroalimentación. Al final en todos los casos el negocio se perdió, pero la postura que adoptaron y el cómo construyeron la relación, cambia el impacto de un evento negativo y los resultados largo plazo.	Presentación de Power Point y casos impresos de Andrés y Martín, técnicas de feedback impresas para tres parejas.
Tarea	Invitar a los líderes a pedir retroalimentación y descubrir sus áreas de oportunidad	Se les pide que durante la semana que viene pidan retroalimentación a sus pares, líderes, equipos de trabajo y ex colaboradores (tipo 360°), con algunas preguntas guía y generando el entorno propicio.	Presentación de Power Point y Audio
Cierre	Generar reflexión de por qué es importante aprender a reconocer y regular mis emociones.	Conocer tu propia oscuridad es el mejor método para lidiar con las tinieblas de otras personas”	Presentación de Power Point y Audio

Anexo 3

Tercer Sesión Liderazgo ConSiente

Nombre de la actividad	Objetivo de la actividad	Descripción de la actividad	Materiales necesarios
Introducción	Recordar reglas del juego.	Después de escuchar la canción, se recuerdan rápidamente las reglas del juego. Hacemos ejercicio de piedra, papel y tijera humano.	Presentación de Power Point - Audio
¿Cómo nos fue en la semana?	Validar si los participantes hicieron el ejercicio de retroalimentación y qué descubrieron en ese ejercicio.	Recordamos la tarea que teníamos y rápidamente los participantes hablan de cómo se sintieron pidiendo retroalimentación, qué descubrieron y cómo llegan a la sesión.	Presentación de Power Point - Audio
Por qué es importante pedir retroalimentación	Evidenciar que es un ejercicio necesario que requerimos para lograr ser un líder inspirador y que motiva al equipo.	Revisamos las técnicas de retroalimentación, cifras de por qué es importante, el impacto de la práctica en los resultados de los equipos, las compañías y el desempeño de las personas que la reciben.	Presentación de Power Point - Audio
Modelo de Liderazgo	Recordar el modelo de Liderazgo de la compañía y conectar los puntos que hemos visto en comportamientos prácticos del modelo.	Presentamos las 4 dimensiones del liderazgo y los videos de historias de terror. Recordamos de la sesión anterior que el "súper líder" no existe, sin embargo todos tenemos la responsabilidad de reconocer las fortalezas y las oportunidad para poder trabajar en ellas. Los dividimos en cada grupo y a cada uno de ellos le pedimos aterrizar, de acuerdo con el modelo, prácticas o comportamientos concretos que pueden aplicar en su día a día para lograr los objetivos de cada dimensión, aplicando lo que hemos visto. Cada grupo expone y los demás equipos complementan y comparten otras prácticas que pondrían en marcha.	Presentación de Power Point - Audio, pliegos de papel periódico, marcadores.

¿La rigurosidad riñe con la inteligencia emocional?	Evidenciar que desarrollar la inteligencia emocional no es sinónimo de volverse líderes "blanditos"	Una cuerda demasiado tensa se rompe, pero una demasiado floja no da seguridad a quienes están sostenidos de ella. El liderazgo es el delicado equilibrio entre la rigurosidad con los resultados y la conexión con las personas, cuidando mi inteligencia emocional para que cuando las cosas no se den, logre encausar, dar retroalimentación y comunicarme asertivamente, sin dañar a los otros, afectando su compromiso y motivación. Se presenta el video de la arenga de Messi.	Presentación de Power Point - Audio
Receso	Receso	Receso	Receso
Ciclo de la Comunicación	Aprender a comunicarme con los miembros de mi equipo a través de las preguntas correctas para lograr el resultado.	Se revisa el ciclo de la comunicación y cómo podemos aprender a escuchar, contra preguntar y orientar la conversación para que el otro sea capaz de encontrar respuestas, alejándose de mis sesgos o posiciones personales. Se hace un ejercicio en parejas en el que en un minuto una persona A habla sobre los juegos que practicaba en su infancia; el B solo escucha, tiene prohibido hablar. En el siguiente minuto, A habla sobre un gran reto que se le presenta hoy en su rol de líder y B va a hablar solo con el objetivo de "Indagar". En el tercer minuto B va a llevar a proponer soluciones en esta situación, acompañando la conversación para que el otro proponga, ejemplo: "y que has implementado para esto?, lo has conversado con alguien? ¿Qué crees que sería lo mejor?". El ejercicio se alterna invirtiendo la instrucción para B, de manera que los dos estén en la posición del otro. Entre cada pregunta se genera la reflexión sobre qué sintieron, qué querían decir, cómo se sintió el que hablaba y el que escuchaba. Se cierra con video chistoso sobre el impacto de la comunicación del líder en los resultados del equipo.	Presentación de Power Point - Audio

<p>Dónde está mi atención - STOP humano</p>	<p>Permitirle a los participantes evidenciar qué tanto conocen a quien más los reta</p>	<p>Se les pide que escriban el nombre de la persona con quien más les cuesta trabajar en su equipo y les hago preguntas acerca de ellos, gana quien primero las responda: Nombre completo de la persona, Profesión, Cuál es el "motor" de su vida, Con quién vive, Cuál es su fecha de cumpleaños, Tiene hijos? De qué edades?, Qué cualidades destacarías de esa persona, Qué admiras de esa persona y Cuál es su sueño. Sólo unos pocos pueden responder todas las preguntas y reflexionamos sobre en dónde tenemos nuestra atención con esas personas, quizás enfocados en lo que no nos gusta, nos molesta, lo que hace "mal", haciendo que sea más difícil construir una relación. En segundo lugar conversamos sobre cómo podemos conectar con las personas que no conocemos, que si bien es cierto es complejo garantizar un conocimiento profundo de todos los integrantes de equipo, aquellos que <u>representan un reto es con quienes más cerca</u></p>	<p>Presentación Power Point, hojas blancas y esferos.</p>
<p>Desde qué SER estoy liderando</p>	<p>Invitar a evaluar sus estilos de liderazgo</p>	<p>La posición que hoy tenemos es temporal, en cualquier momento se puede romper el vínculo, pero que se llevan las personas cuando pasan por mis manos y qué estoy modelando en ellos de lo que es ser un líder. Si en el futuro, escribieran una carta sobre un líder que los marcó negativamente, ¿sería yo el protagonista? (evocando el ejercicio del primer día). Recordamos que estamos llegando al final de la formación pero que la tarea apenas empieza, identificar mis emociones, regularlas y movilizar a</p>	<p>Presentación Power Point y Audio</p>

Carta a mi yo del futuro	Agradecer a si mismo por lo que lograrán como líderes	Se les pide escribir una carta a su yo del futuro (dentro de 10 años), agradeciendo por cómo han liderado a sus equipos, reconociendo lo que han cambiado, aprendido y cómo reconocer y gestionar su emociones ha transformado su vida y la de las personas que los rodean; escriben mientras suena una canción. Se les dice que la carta es para ellos, es la carta para los días difíciles, para cuándo se equivoquen o se sientan cansados, para que les recuerde cómo encausar nuevamente y que están	Presentación Power Point y Audio
Frase de reflexión	Generar reflexión de por qué es importante aprender a reconocer y regular mis emociones.	“A veces para sobrevivir, debemos convertirnos en más que aquello para lo que fuimos programados” es una frase de la película Robot Salvaje. El liderazgo no es un tarea fácil, es un trabajo emocional pues debemos muchas veces no solo lidiar con las propias sino ayudar al equipo a transitar las suyas, requiere esfuerzo y un constante trabajo personal para lograr motivar y conectar con los equipos, encontrando el equilibrio perfecto. No siempre aprendimos de liderazgo de los mejores líderes y quizás hoy arrastramos prácticas y creencias que también estamos heredando a nuestros equipos, por lo que es bueno hacer un alto y ver qué de lo que estoy haciendo me funciona y qué tengo que adaptar o cambiar para lograr mejores resultados.	Presentación Power Point y Audio
Aplicación TMMS-24	Evaluar las dimensiones de inteligencia emocional de los participantes.	Aplicación digital del TMMS-24	Presentación Power Point y Audio

Cierre	Cierre	Agradecimiento a los participantes y recepción de comentarios generales sobre cómo se van y cómo se sintieron en el espacio.	Presentación Power Point y Audio
--------	--------	--	----------------------------------

Anexo 4

Guía de Trabajo Autónomo

Fecha	Acción / Objetivo	Mensaje	Material
5/03/2025	Enviar agenda todos los días hasta el 17 de marzo de 4 p.m. - 5:00 p.m. para trabajo autónomo	<p>De nuevo bienvenidos al programa Liderazgo ConSiente. Hemos empezado un viaje, en el que la voluntad de cada uno será fundamental para avanzar. Recuerden que a partir de hoy empieza nuestro ejercicio de autoobservación y tendremos disponible la bitácora para registrar allí algunos eventos de nuestro día a día, que nos invitan a observarnos y empezar el proceso de identificación de nuestras emociones y de consciencia de nosotros mismos. El documento es sólo para ti, siéntete en la libertad de registrar lo que desees, bien sea de manera digital o manuscrita. Se ha reservado un espacio en tu agenda de 4:00 p.m. a 5:00 p.m. para facilitar el desarrollo del trabajo autónomo, bien sea el registro de tu bitácora o el material que enviaremos, sin embargo, siéntete en la libertad de ajustar la agenda de manera que funcione bien para ti, pero permitiéndote el objetivo de lograr el tiempo de dedicación que requieres. ¡Buena suerte!</p>	Bitácora de autoobservación
6/03/2025	Jueves de humor, recordar bitácora	<p>Llega el jueves y nos vamos a tomar la libertad de tener este día para ver con humor los retos del liderazgo. Ahora sabemos que ser líder es un trabajo emocional, que demanda de nosotros consciencia y gestión emocional, sin embargo, es un ejercicio diario, que requiere práctica. Muchas veces, bien sea por falta de energía, serenidad o autoobservación, quisiéramos ser como Alegría, el personaje de la película intensamente. ¿Te ha pasado? #Escuchamosperonojuzgamos Recuerda llenar tu bitácora emocional</p>	Video de Alegría (Intensamente)

7/03/2025	Curso "Comunicar con Inteligencia Emocional"	Es viernes y qué mejor que cerrar la semana o aprovechar los días de descanso, para cultivar nuestro crecimiento personal. Te invitamos a utilizar nuestra herramienta de formación LinkedIn Learning para hacer el curso "Comunicar con Inteligencia Emocional", un breve curso de 49 minutos que te ayudará a reforzar conceptos y familiarizaste con otros nuevos. ¡Buen fin de semana!	https://www.linkedin.com/learning/comunicar-con-inteligencia-emocional?u=81316978
10/03/2025	Recordatorio y generalidades inteligencia emocional	<p>¿Cómo van terminando nuestro primer día de la semana? Espero que hayan tenido un buen fin de semana y que el lunes estén empezando con toda la actitud. ¿Cómo les fue con el curso de LinkedIn Learning? Espero hayan sacado un espacio para verlo si no, ¡aún están a tiempo! Hoy les compartimos 8 Formas de Mostrar tu Inteligencia Emocional (imagen tomada de LinkedIn). Reflexiona: ¿Cuál crees que tienes más desarrollada? ¿En cuál necesitas trabajar?</p> <p>Recuerda completar tu bitácora emocional y no olvides que nos vemos mañana martes 10 de marzo a las 8:00 a.m. en el auditorio del piso 8 de la Torre Colpatria para nuestra segunda sesión.</p>	Imagen: 8 formas de mostrar tu inteligencia emocional
11/03/2025	Estrategias de Feedback	<p>Hola a todos, como quedamos, les comparto las técnicas de feedback que vimos hoy en la sesión 🎤 y las preguntas que nos quedan esta semana para pedir retroalimentación a nuestros equipos 👥 para continuar nuestro proceso de autoconocimiento y crecimiento como líderes 🧠.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura tres estrategias de Feedback: Método SANDWICH (Positivo - Constructivo - Positivo) 2. Modelo SBI (Situación - Comportamiento - Impacto) Situación 3. Feedforward (Enfocado en el Futuro)

12/03/2025	Regulación Emocional	<p>No logré enviar el mensaje tan temprano ☹️📧, así que hoy los invito a usar alguna de las siguientes técnicas de regulación emocional, ahora que se aproxima el descanso 😊😊:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Respiración diafragmática 🌬️: Respira profundamente inflando el abdomen en lugar del pecho. Prueba inhalar en 4 segundos, sostener por 4 segundos y exhalar en 6-8 segundos. Ayuda a reducir la ansiedad y el estrés. 2. Reestructuración 🔄: Identifica un pensamiento automático negativo, cuestionalo y reemplázalo por una interpretación más realista. Útil para disminuir la ansiedad, la ira y la tristeza. 3. Anclaje en el presente 👁️👂👃👄👅: Conéctate con el aquí y ahora. Técnica 5-4-3-2-1: nombra 5 cosas que ves, 4 que puedes tocar, 3 que escuchas, 2 que hueles y 1 que saboreas. Te ayuda a controlar la ansiedad o momentos de estrés intenso. <p>¿Con qué emoción terminas el día de hoy? ✨ Comparte tu respuesta en el siguiente link. Es divertido 😊, la respuesta es anónima y nos ayudará a medir el termómetro emocional del grupo hasta la siguiente sesión 🔗.</p> <p>¡Recuerda la tarea de pedir retroalimentación a tu equipo esta semana! 📄✍️</p>	
------------	----------------------	--	--

13/03/2025	Regulación Emocional	<p>Cuando estamos desregulados, cualquier intento de pensar el futuro se distorsiona.</p> <p>La desregulación ocurre cuando el sistema nervioso pierde su capacidad de autorregularse y retornar al equilibrio tras una activación emocional o física. En lugar de adaptarse de manera flexible a las circunstancias, queda atrapado en estados de hiperactivación (estrés, ansiedad, impulsividad) o hipo activación (apatía, desconexión, agotamiento). En este estado, la percepción de la realidad se altera: todo parece más urgente, más oscuro o más imposible de lo que realmente es.</p> <p>Cuando estamos con las emociones a flor de piel, no es el momento de tomar decisiones ni de proyectar, sino de regularnos primero. Lo que ahora parece un callejón sin salida, con calma puede volverse un camino con opciones. Primero regulamos, después pensamos. (Adaptado de @psico.maxi)</p> <p>¿Con qué emoción terminas el día de hoy? ✨ Comparte tu respuesta en el siguiente link. Es divertido 🤖, la respuesta es anónima y nos ayudará a medir el termómetro emocional del grupo hasta la siguiente sesión 🔗.</p> <p>¡Recuerda la tarea de pedir retroalimentación a tu equipo esta semana! 📅 ✍️</p>	Video pantera vs gato
------------	----------------------	---	-----------------------

14/03/2025	Lectura	<p>¡Es viernes! 🎉 Llega el fin de semana y tenemos más tiempo para cuidarnos y cultivar el tesoro más valioso ¡nosotros! 😊 Les comparto este artículo de Daniel Goleman, publicado en la revista Harvard Business Review, para los que tengan tiempo y quieran aprovechar estos días para seguir fortaleciendo sus habilidades 😊.</p> <p>El liderazgo no tiene una fórmula mágica ni única ✨, que se use igual en cada caso y con cada persona 👤. En el artículo se exponen algunos estilos de liderazgo, sus efectos positivos, negativos y para qué nos son útiles, dependiendo de la situación 😊.</p>	Lectura: Liderazgo que obtiene resultados (Daniel Goleman).
------------	---------	--	---