



POSITIVA
COMPANÍA DE SEGUROS

suma 5.0

educa
comunica y cultura preventiva

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Plan Nacional de Educación **Multimodal** en SST 2026

Talentos que **hacen país**



Positiva Prevención

GRUPO
BICENTENARIO





Comunidad Nacional de Gestión del

Conocimiento en Resiliencia Organizacional

Talentos que **hacen país**





POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS

suma 5.0



educa
comunica y cultura preventiva

Sesión 6: Clima emocional seguro- Gestionar conflictos sin destruir la confianza del equipo



Diego Fernando Hurtado Guzmán

COMUNIDAD NACIONAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN
RESILIENCIA ORGANIZACIONAL



elartedetrabajarfeliz@gmail.com



3057671437

Perfil profesional:

Médico; especialista en gerencia de la salud ocupacional; magíster en bioética; docente de varias universidades del país de materias sobre riesgo laborales; consultor acerca de la ética y el humanismo empresarial; creador del blog “el arte de trabajar feliz”; escritor; columnista de opinión acerca de la ética y el humanismo organizacional; miembro de junta directiva de la sociedad colombiana de medicina del trabajo capítulo Antioquía; miembro del comité académico corporación de salud ocupacional y ambiental; Sub-secretario General del Consejo General de las relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo de España.



Ruta del **conocimiento**

01

SESIÓN 1:
LIDERARSE PARA NO
COLAPSAR - EQUILIBRIO
PERSONAL DEL
RESPONSABLE DE SST

02

SESIÓN 2:
EQUIPOS ANTIFRÁGILES -
CONVERTIR LA PRESIÓN DEL
TRABAJO EN APRENDIZAJE Y
SALUD

03

SESIÓN 3:
HÁBITOS QUE SALVAN -
MICROACCIONES DIARIAS
QUE PREVIENEN
ACCIDENTES Y
AGOTAMIENTO

04

SESIÓN 4:
RESILIENCIA EN LA RUTINA -
REDISEÑAR TAREAS
REPETITIVAS PARA
PROTEGER MENTE Y CUERPO

05

SESIÓN 5:
DEL ERROR AL APRENDIZAJE
- ¿CÓMO CONSTRUIR UNA
"CULTURA JUSTA" QUE
PREVIENE ACCIDENTES?

Ruta del **conocimiento**



06

SESIÓN 6:
CLIMA EMOCIONAL
SEGURO - GESTIONAR
CONFLICTOS SIN
DESTRUIR LA CONFIANZA
DEL EQUIPO



07

SESIÓN 7:
FATIGA, ESTRÉS Y SENTIDO DE
VIDA - CLAVES PARA QUE EL
TRABAJO NO ENFERME



08

SESIÓN 8:
REDES DE APOYO
RESILIENTE - JEFES, PARES
Y FAMILIAS COMO ALIADOS
DE LA SST



09

SESIÓN 9:
NARRATIVAS QUE CUIDAN -
USAR HISTORIAS Y SÍMBOLOS
PARA FORTALECER LA
RESILIENCIA LABORAL



10

SESIÓN 10:
ORGANIZACIONES QUE
FLORECEN - INDICADORES
HUMANOS PARA MEDIR
RESILIENCIA Y FELICIDAD EN
EL TRABAJO

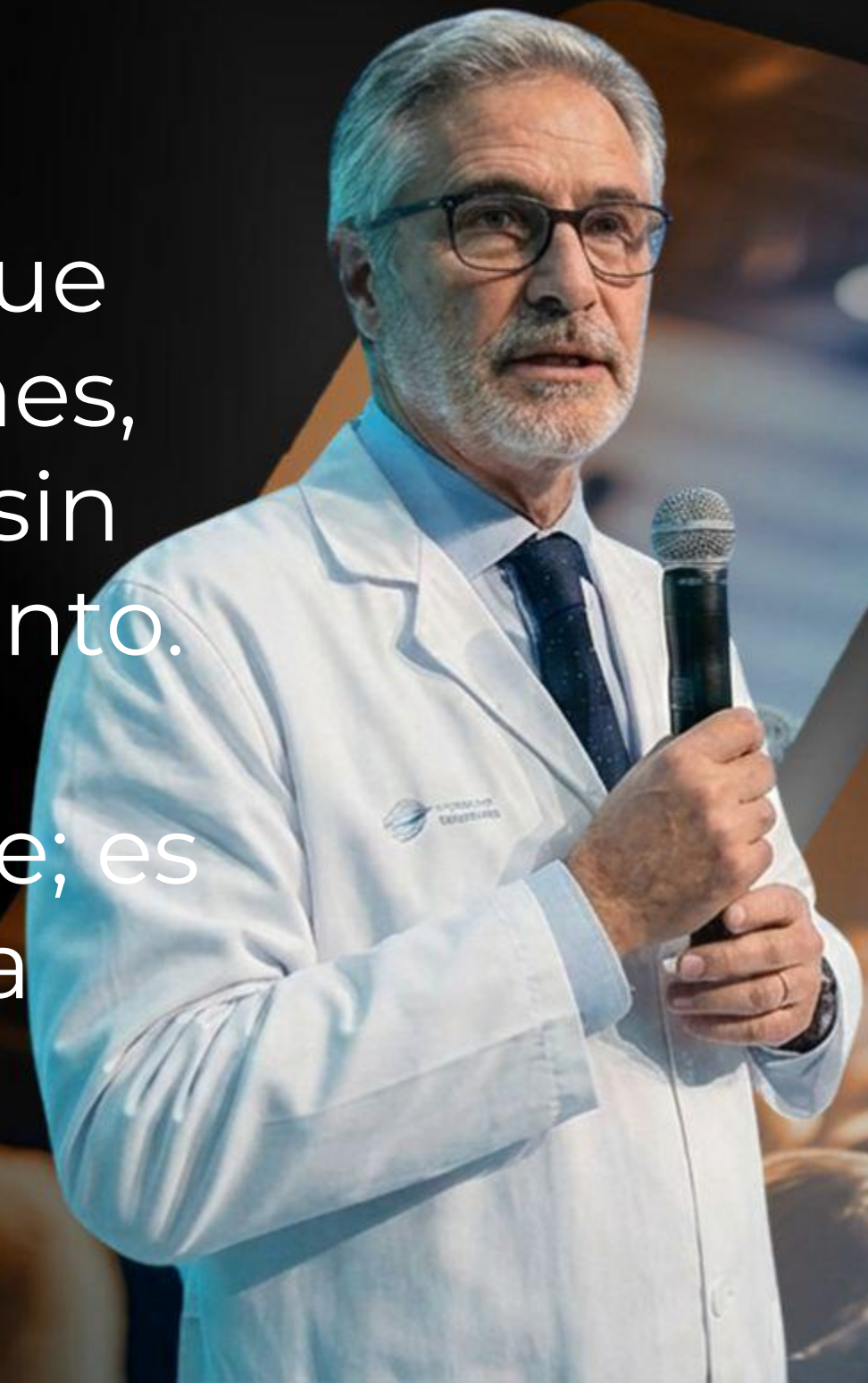
La confianza no se rompe porque existan diferencias; se rompe cuando las diferencias se gestionan con miedo, humillación o silencio.

Diego Hurtado

Clima emocional seguro **Gestionar conflictos sin destruir la** **confianza del equipo**

Un clima emocional seguro es aquel en el que las personas pueden expresar preocupaciones, desacuerdos, errores, límites y necesidades sin temor a represalias, ridiculización o aislamiento.

No es un ambiente “blando” ni complaciente; es un ambiente donde la exigencia se combina con respeto, escucha y responsabilidad.





POSITIVA
COMPANÍA DE SEGUROS

suma 5.0



educa
comunica y cultura preventiva

¿Por qué esta sesión importa en resiliencia organizacional?

La resiliencia organizacional no depende solo de procesos, indicadores o planes de contingencia. También depende de la calidad de las relaciones.

Una organización puede tener procedimientos formales, pero si sus equipos viven con miedo, resentimiento o desconfianza, perderá capacidad de:

- ✓ Anticipar riesgos.
- ✓ Aprender de los errores.
- ✓ Adaptarse bajo presión.

La literatura resalta la importancia de los recursos intangibles para responder a la adversidad. Entre ellos, la confianza es uno de los más críticos.

La confianza es una infraestructura emocional de la resiliencia.

El conflicto como señal del sistema

El conflicto no siempre es un problema personal. Muchas veces revela tensiones más profundas del trabajo:

- ✓ Roles ambiguos
- ✓ Sobrecarga laboral
- ✓ Decisiones poco claras
- ✓ Inequidad percibida
- ✓ Falta de reconocimiento
- ✓ Comunicación insuficiente

En organizaciones resilientes, el clima organizacional facilita la comunicación, el aprendizaje y el logro de objetivos.

Tres preguntas para el líder

- ¿Qué tensión del trabajo está apareciendo?
- ¿Qué necesidad legítima no está siendo escuchada?
- ¿Qué práctica organizacional alimenta esta fricción?

El conflicto no solo se resuelve: también se interpreta.



La naturaleza humana en el conflicto

No toda conducta conflictiva nace de mala intención. Muchas veces surge de emociones no reconocidas:

- ✓ Inseguridad
- ✓ Miedo a perder estatus
- ✓ Necesidad de control
- ✓ Comparación
- ✓ Defensa del ego
- ✓ Falta de reconocimiento

Robert Greene recuerda que las emociones se contagian dentro de los grupos y pueden intensificar los conflictos.

Aplicación al liderazgo

El líder no debe reaccionar solo ante la conducta visible. Debe aprender a leer la emoción que está detrás.

Ejemplos

La agresividad puede esconder miedo a perder reputación. El silencio puede ser protección frente a una humillación previa.

Antes de juzgar la conducta, el líder debe comprender la emoción que la mueve.



Tres problemas que destruyen el clima emocional seguro

1. Confundir desacuerdo con deslealtad

Cuando un líder interpreta toda diferencia como oposición personal, el equipo aprende a callar.

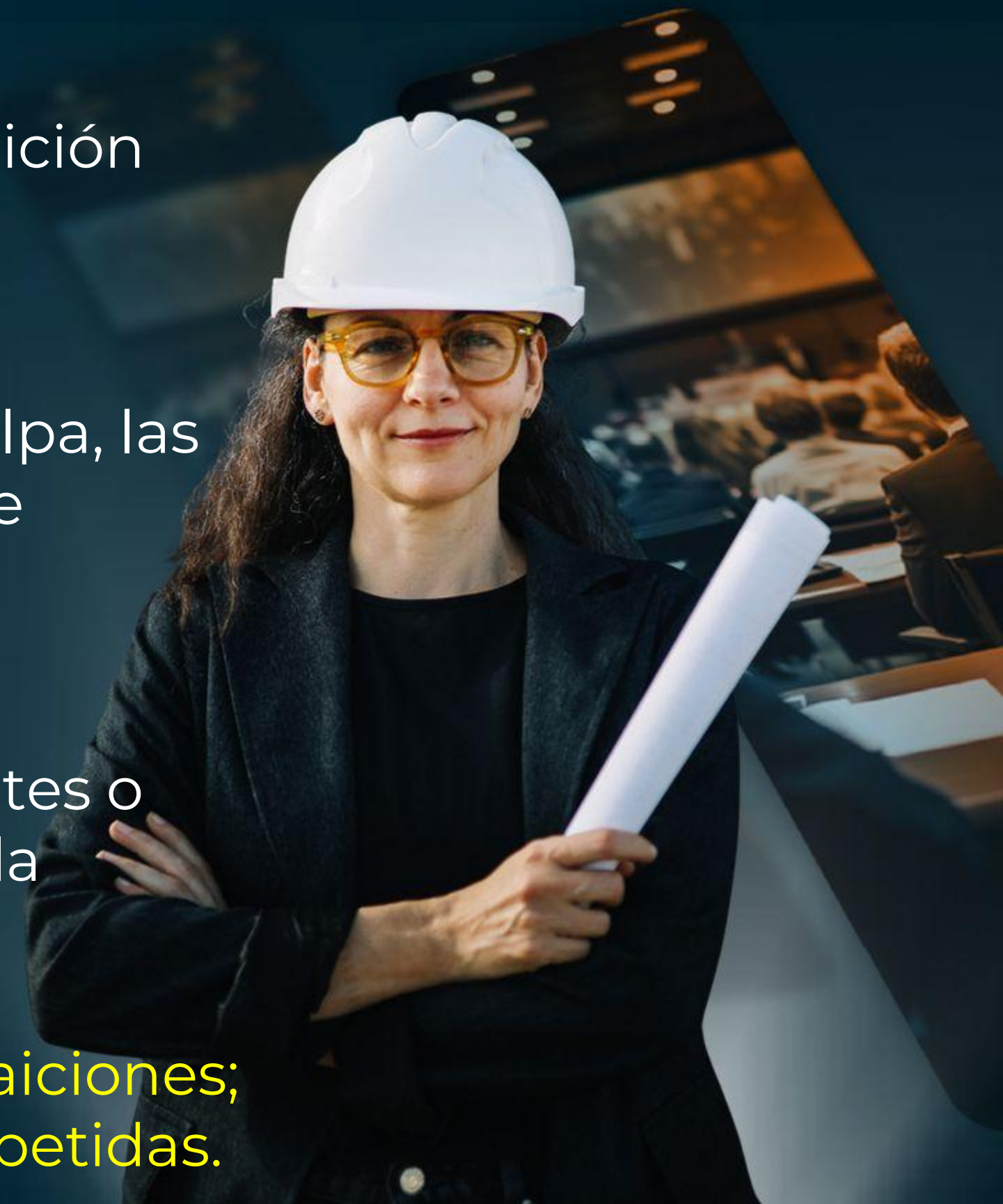
2. Resolver conflictos buscando culpables

Cuando la conversación se centra en quién tiene la culpa, las personas se defienden, ocultan información y dejan de aprender.

3. Permitir microviolencias cotidianas

Ironías, burlas, sarcasmos, exclusiones, tonos humillantes o comentarios pasivo-agresivos deterioran lentamente la confianza.

La confianza no siempre se destruye por grandes traiciones;
muchas veces se erosiona por pequeñas heridas repetidas.



Tres soluciones para construir seguridad emocional

1. Separar persona, conducta y necesidad

No es lo mismo decir “usted es conflictivo” que decir “esta forma de responder está afectando la conversación”. La primera etiqueta; la segunda permite corregir.

2. Crear reglas de conversación difícil

Antes de abordar un conflicto, el líder debe definir límites: no interrupciones, no ataques personales, no amenazas, no sarcasmos y foco en hechos.

3. Cerrar el conflicto con acuerdos observables

Una conversación no termina cuando todos “se desahogan”; termina cuando se acuerdan conductas concretas, responsables y fechas de revisión.





POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS

suma 5.0



educa
comunica y cultura preventiva

Herramienta 1: El semáforo del conflicto

Esta herramienta sirve para que los líderes identifiquen el nivel de riesgo emocional de un conflicto.

Verde: tensión funcional

Hay diferencias, pero las personas se escuchan.

Acción del líder: facilitar acuerdos.

Amarillo: tensión defensiva

Hay interrupciones, ironías, evasión o bandos.

Acción del líder: pausar, ordenar la conversación y nombrar el riesgo.

Rojo: tensión destructiva

Hay insultos, amenazas, humillación, gritos o represalias.

Acción del líder: detener la interacción, proteger a las personas y activar ruta formal.

Voy a detener esta conversación porque el tono actual puede dañar la confianza. Retomemos cuando podamos hablar con respeto y foco en soluciones.





Herramienta 2: Conversación C.A.L.M.A.

C — Contener la reacción inicial

Antes de responder, el líder regula su tono, postura y lenguaje. Si el líder entra alterado, aumenta la amenaza.

A — Aclarar hechos

¿Qué pasó? ¿Cuándo? ¿Quiénes participaron? ¿Qué evidencia tenemos? Se evita empezar por interpretaciones.

L — Leer emociones y necesidades

¿Qué está sintiendo cada parte? ¿Qué necesita proteger?
 ¿Reconocimiento, claridad, justicia, carga equilibrada, respeto?

M — Marcar límites de respeto

Se valida la emoción, pero no cualquier conducta. El enojo puede entenderse; la agresión no debe tolerarse.

A — Acordar acciones reparadoras

¿Qué hará cada persona diferente? ¿Qué apoyo requiere?
 ¿Cuándo revisaremos el avance?

Herramienta 3: La escalera de reconstrucción de confianza

Cuando un conflicto ya deterioró la relación, no basta con pedir “pasemos la página”. La confianza se reconstruye con actos verificables.

Escalón 1. Reconocer el daño

“Esto afectó la confianza del equipo.”

Escalón 2. Nombrar la conducta

“Hubo comentarios descalificadores en la reunión.”

Escalón 3. Validar el impacto

“Entiendo que esto generó incomodidad y prevención.”

Escalón 4. Asumir responsabilidad

“Como líder debí intervenir antes.”

Escalón 5. Definir una nueva regla

“En adelante, las diferencias se expresan sin ataques personales.”

Escalón 6. Revisar cumplimiento

“En dos semanas revisaremos si el acuerdo se está cumpliendo.”



Pixar y la franqueza segura

Pixar utiliza una práctica llamada **Braintrust**, donde los equipos revisan proyectos mediante conversaciones francas, críticas y exigentes.

La regla central es clara:

Se critica el trabajo, no la identidad de la persona.

El objetivo no es ganar la discusión, sino mejorar el resultado.

Este caso muestra que la seguridad emocional no elimina la crítica: la vuelve más útil, honesta y productiva.

Un equipo confiable puede decir la verdad sin destruir a quien la escucha.



Frases que ayudan a cuidar la confianza

- ✓ “Quiero entender antes de concluir.”
- ✓ “Vamos a hablar de conductas, no de etiquetas personales.”
- ✓ “Podemos estar en desacuerdo sin descalificarnos.”
- ✓ “Lo que pasó debe corregirse, pero sin atacar la dignidad de nadie.”
- ✓ “Esta conversación no busca culpables; busca claridad, responsabilidad y mejora.”
- ✓ “Necesito que bajemos el tono para poder escucharnos.”
- ✓ “Validar tu molestia no significa aceptar una agresión.”
- ✓ “Cerraremos con acuerdos concretos, no solo con opiniones.”

Frases que destruyen confianza y deben evitarse

- ✓ “Usted siempre es así.”
- ✓ “Ese es su problema.”
- ✓ “Ya no se puede decir nada.”
- ✓ “Si no le gusta, ya sabe qué hacer.”
- ✓ “Eso no es para tanto.”
- ✓ “Arreglen eso entre ustedes.”
- ✓ “Yo no me meto en chismes.”
- ✓ “Usted es muy sensible.”
- ✓ “Acá necesitamos gente fuerte.”

Un líder resiliente no evita las conversaciones difíciles; las convierte en espacios donde la verdad puede aparecer sin destruir la dignidad.”

Diego Hurtado

Bibliografía

Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). *Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura*. Estudios Gerenciales, 38(163), 235–249.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>

Greene, R. (2018). *Las leyes de la naturaleza humana*. Océano.

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2018). *NTP 1.132: Ingeniería de la resiliencia: conceptos básicos del nuevo paradigma en seguridad*. INSST.

Vega Zambrano, R. (2012). *Organizaciones resilientes: Una mirada hacia su conformación* [Trabajo de grado, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario].

Aguirre Hernández, E., & Murgueitio Rodríguez, M. (2020). *Diseño de un programa de fortalecimiento y desarrollo de la resiliencia en el ambiente laboral en los trabajadores de la empresa Almacenes La 14 en el primer semestre de 2021* [Trabajo académico, Universidad Cooperativa de Colombia].

Evaluémonos



Preguntas



Recuerda que Positiva tiene para ti:



posipedia

<https://www.posipedia.com.co/>



Cursos virtuales



Artículos



Audios



Juegos digitales



OVA's



Guías



Mailings



Videos

¿Quieres profundizar tus conocimientos y
potenciar tus competencias en SST?

¡Capacítate y fortalece
la seguridad de tu empresa!

CURSOS

**VIRTUALES SG-SST
DE 50 Y 20 HORAS**

Escanea e insíbete



Para trabajadores de todas las empresas, áreas y sectores.

¡TE ESPERAMOS!



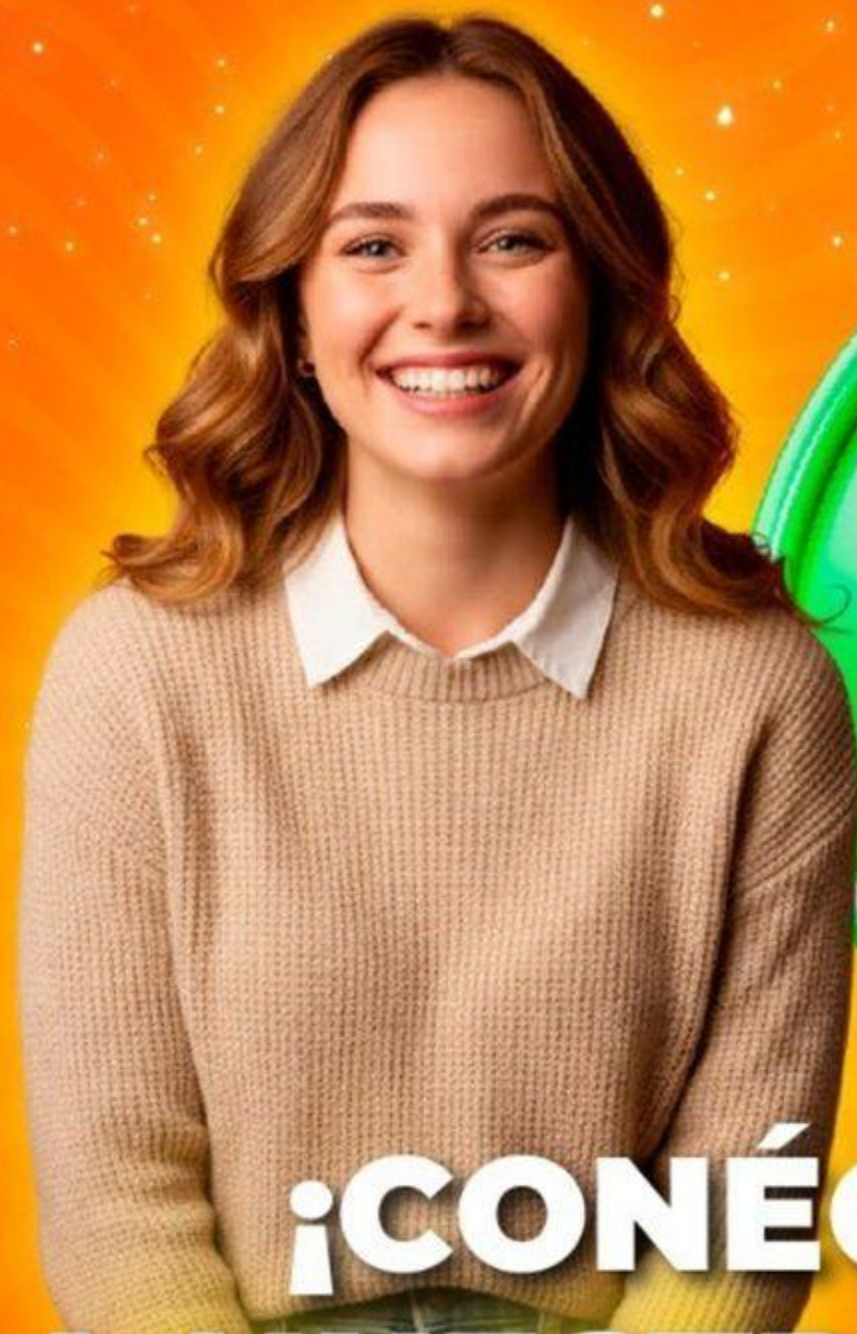


POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS

suma 5.0



educa
comunica y cultura preventiva



**¡CONÉCTATE
A NUESTRO CANAL
de WhatsApp!**

POSITIVA PREVENCIÓN



Descubre campañas, novedades y tips en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que te ayudarán a fortalecer tu bienestar y la cultura de prevención laboral.

**¡Únete y sé parte de la
comunidad de Positiva!**



POSITIVA
COMPANÍA DE SEGUROS

suma 5.0

educa
comunica y cultura preventiva

¡Síguenos en nuestra COMUNIDAD EDUCATIVA!



Escanea el código QR para entrar
a nuestro Canal de Whatsapp