

# TALENTUM LATAM

De la felicidad

al bienestar integral

en el TRABAJO



Federación Interamericana de  
Asociaciones de Gestión Humana



**Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana**

## Su MARCA en todo el continente americano

### Acerca de FIDAGH

FIDAGH es la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana que agrupa a 16 Asociaciones de Recursos Humanos de las áreas Centro Caribe, Andina y Sur del continente latinoamericano. Es el principal gestor del conocimiento en materia de gestión humana de América Latina.

FIDAGH a través de sus Asociaciones impacta en sus comunicaciones a alrededor de 30.000 ejecutivos de gestión humana de todo el continente.

[www.fidagh.org](http://www.fidagh.org)

### ¿Por qué pautar en nuestros medios?



Somos una entidad sin ánimo de lucro, lo que nos permite incrementar nuestra oferta de servicio a un costo rentable.



Para lograr los objetivos comerciales de las organizaciones proveedoras de servicios o productos de capital humano con presencia en varios países.



Para expandir la presencia de su organización a un target especializado en RR.HH.



Impacto y reconocimiento de su marca en todo el continente con un solo clic.

### Contáctenos

Teléfono: (+507) 221 8555  
E-mail: [revista@fidagh.org](mailto:revista@fidagh.org)  
Ciudad de Panamá



### Nuestros medios:



**WEB OFICIAL DE FIDAGH ([www.fidagh.org](http://www.fidagh.org)):** Consultada permanentemente por nuestros directivos para la descarga de los contenidos como investigaciones, artículos, entrevistas, normativas, entre otros.



**Revista Digital TALENTUM LATAM:** Principal medio especializado en gestión humana que circula en línea en Latinoamérica. Frecuencia semestral, entregado masivamente a través de e-mailing con los logos de las empresas pautantes (cada una con link a la web de su institución).



**Boletín Electrónico Conexión FIDAGH:** Es un recopilado mensual con las últimas noticias, artículos de interés, eventos y los productos de FIDAGH y de sus 16 Asociaciones.

Powered by:  
[www.lanza.co](http://www.lanza.co)

**Directores Editoriales:**  
Yleana Corredor  
Vicepresidente Área Andina  
Eladio Uribe  
Miembro del consejo consultivo de FIDAGH

**Gerente Editorial:**  
Emilse Plata  
Directora Ejecutiva AVGH

**Comité Editorial:**  
Eladio Uribe,  
Yleana Corredor, Mónica García Espinel,  
Lisellotte Ortega, Aida Josefina Troncoso,  
Emilse B. Plata

**Revisión:**  
Yleana Corredor, Eladio Uribe, Lisellotte Ortega,  
Aida Josefina Troncoso

**Colaboradores:**  
Yleana Corredor, Juan Alberto Marque, Sandra De Nobrega, Arlen Solodkin, Carlos Hernández, Celina Joppert, Cesar Yacsirk Roa, Mirna González, Diego Román, Sylvia Escribano, Yira Vermenton, Andrés Aljure Saab.

**Diseño Grafico:**  
[www.itmediax.com](http://www.itmediax.com)

**Distribución:**  
FIDAGH Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

**Comercialización:**  
AVGH- Asociación Venezolana de Gestión Humana y la FIDAGH - Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana  
E-mail: [revista@fidagh.org](mailto:revista@fidagh.org)

La revista TALENTUM LATAM no se hace necesariamente solidaria con los conceptos emitidos por los entrevistados o articulistas

Afiliada a:



World Federation of People Management Associations

# Sumario

- 06 Editorial
- 07 Directorio Ejecutivo FIDAGH 2017-2019
- 08 De la felicidad al bienestar integral en el trabajo  
Yleana Corredor - Venezuela
- 10 Cambio climático organizacional  
Juan Alberto Marque - ARGENTINA
- 14 Sin inteligencia emocional no hay felicidad en la oficina  
Sandra De Nobrega - Venezuela
- 18 Conexiones de alta calidad en el trabajo  
Arlen Solodkin - México
- 24 Optimismo y felicidad siempre juntos  
Carlos Hernandez - España
- 30 ¿Felicidad en el trabajo es posible? Si, y la ciencia puede ayudar  
Celina Joppert - Brasil
- 38 ¿Feliz en el trabajo? ¡¡Si señor...!!!  
Por Cesar Yacsirk Roa - Venezuela
- 42 Contratación de la Sra. felicidad  
Mirna Gonzalez - Venezuela

- 46 Mindfulness  
Diego Roman - Ecuador
- 50 Mindfulness en la empresa  
Silvia Escribano Cuerva - España
- 54 La felicidad es la nueva productividad  
Yira Vermenton - República Dominicana
- 58 10 consideraciones sobre la felicidad organizacional, para diseñarla como un traje a la medida. Andres Aljure Saab - Colombia
- 62 Hablan las Asociaciones miembros
- 74 NOTICIAS FIDAGH
- 84 Directorio de Asociaciones Miembros FIDAGH
- 85 Reflexión
- 86 Cronograma de congresos ANMS

# Editorial

Sin lugar a dudas uno de los temas que más inquieta hoy en día a las organizaciones es la felicidad de sus colaboradores.

Desde tiempos inmemoriales, la búsqueda de la felicidad ha sido preocupación del ser humano, tema que hoy cobra mayor importancia, dados los estudios científicos a través de investigaciones realizadas por las más prestigiosas universidades del mundo, entre ellas la Universidad de Harvard, que desarrolló una investigación durante 76 años buscando la respuesta.

Una de estas respuestas según el director actual de esta investigación el Dr. Robert Waldinger es: "Lo importante para mantenernos felices y saludables a lo largo de la vida es la calidad de nuestras relaciones."

Conscientes de la importancia de la calidad de nuestras relaciones en la felicidad, FIDAGH ha querido dedicar esta edición a la felicidad en el trabajo, dado que es allí donde pasamos la mayor parte de nuestra vida y en donde esa calidad de las relaciones es fundamental para la obtención de los objetivos tanto personales como organizacionales.

Es por esto que FIDAGH trabaja con ahínco para fortalecer las buenas relaciones en la comunidad de Recursos Humanos de Latinoamérica y uno de los principales escenarios para ese relacionamiento es el CIGEH, el cual realizamos cada dos años, creando un importante espacio no solo de aprendizaje y reflexión sino de armonía y felicidad, al reencontrarnos y abrazarnos con todos nuestros amigos y colegas de los diferentes países latinoamericanos.

Aprovecho este espacio para invitarlos a leer los excelentes articulistas que traemos en esta edición y al mismo tiempo decirles que los esperamos en Lima, Perú en noviembre 7 y 8 en el marco del CIGEH 2019.












Espero que disfruten la buena lectura y que sean muy felices.

Iván Arenas

Presidente  
FIDAGH  
Federación Interamericana de  
Asociaciones de Gestión Humana



## DIRECTORIO EJECUTIVO DE FIDAGH 2017-2019

	Presidente: Iván Arenas
	1er vicepresidente: Aida Josefina Troncoso
	Vicepresidente Área Andina: Yleana Corredor
	Vicepresidente Area Centro Caribe: Lisellotte Ortega
	Past President: Leyla Nascimento
	Presidente Consejo Consultivo: Fernando Ariceta
	Secretario Tesorero: Cassio Mattos
	Secretaria Ejecutiva Permanente: Monica García Espinel
	Director de Producto y Tecnología: David Cabrera
	Director de Relaciones Laborales: Randall González
	Presiente CIGEH 2019: Nestor Astete

# DE LA FELICIDAD

## al bienestar integral en el trabajo



**Autor: Yleana Corredor**

Vicepresidenta de la Región Andina FIDAGH  
yleana.corredor@gmail.com

La felicidad laboral es un concepto que se ha ido expandiendo cada vez más entre las empresas. Estos primeros años del siglo XXI se han visto impactados por una serie de cambios en las organizaciones, las que han tenido que pasar de estructuras poco flexibles a

esquemas de trabajo multidimensionales que puedan ser capaces de ser altamente productivas y que además puedan retener al talento de formas cada vez más originales y que definitivamente impacten en el bienestar del individuo, el cual entrega parte de su vida al trabajo.

En tal sentido, en pocos años hemos pasado de no solo evaluar el clima organizacional, sino también a comprender como la inteligencia emocional influye en el comportamiento de los trabajadores y como sus expectativas y sentimientos hacia el trabajo influyen en su productividad. Ahora nos encontramos en el umbral de un nuevo paradigma, ¿Es la felicidad laboral la clave del éxito de las empresas de este siglo?, hemos aprovechado esta edición de la revista Talentum para hablar de este tema a través de la opinión de un conjunto de expertos que nos ayudaran a comprender el significado de esta filosofía de gestión de la gente, nos adentraremos en las tendencias y las teorías relacionadas a la felicidad laboral, revisaremos el efecto de ésta en la productividad de las empresas, pero sobre todo comprenderemos los pasos necesarios a seguir para lograr alcanzarla. Al final, si se trata de la felicidad de las personas estamos seguros de que vale la pena intentarlo.





# Cambio climático organizacional



Autor: Juan Alberto Marque

CEO, BIG Bienestar  
juan.marque@bigbienestar.com

En la actualidad, las empresas, organizaciones privadas y públicas, gobiernos, iglesias, líderes, escuelas, universidades, maestros, padres, hijos y colaboradores enfrentan un contexto mundial alucinante: dinámico, complejo, por momentos insostenible e injusto y en otras ocasiones colaborativo, consciente y naturalmente positivo.

Nunca la humanidad accedió de forma tan masiva a la información, formación, educación, salud, alimentación, justicia, libertad de credo, de prensa y, desde

ya, democracia. Es el periodo más largo de la historia sin guerras masivas, como lo fueron la primera y segunda guerra mundial.

Asimismo, nunca la humanidad contó con tasas tan altas de enfermedades psiquiátricas, anorexia adolescente, obesidad infantil, suicidio, enfermedades laborales, alcoholismo, adicciones y finalmente depresión en toda su historia.

Aprendimos algunas cosas del pasado, evolucionamos en materia de



gerenciamiento o la IA (inteligencia artificial) hace nuestra tarea, somos mejores líderes o nos disfrazamos de “cool” más por miedo a una demanda de acoso laboral que por amor a nuestra gente, nos manejamos mejor con nuestro recurso humano. ¿Será que un algoritmo salvará a la humanidad? Creería que, en general, no mucho; las personas solo avanzan como personas.

Está claro que las cosas tienen que cambiar y los líderes tenemos responsabilidades. Así como generamos ganancias, puestos de trabajo, pagamos sueldos e impuestos; muchas veces generamos estrés y malestar endémico entre nuestra población laboral, así como su entorno cercano.

El desafío real es, fue y será generar espacios de trabajo reales, más sostenibles, humanos, colaborativos, competitivos, y... ¿Porque no? Más rentables en todos los sentidos. En la era de la tecnología el desafío innegable será comprender a las personas para generar un real “Cambio Climático Organizacional”.

¿Puede lograrse el bienestar dentro de las organizaciones? En nuestro trabajo cotidiano dentro de múltiples compañías de Latinoamérica, encontramos una serie de mitos e interrogantes relacionados al “Bienestar Corporativo”. Entre ellos, podemos comentar:

**1. El espejo:** los perros se parecen a sus dueños, los gerentes trataran de imitar las conductas observables del director, proyectan y se proyectan en él. ¿Qué piensas entonces que sucede cuando varios líderes de una empresa son, en general, “maquiavélicos”?

**2. La trampa de delegar para arriba:** bajo el manto del empleado cordial, muchos tiran la pelota para arriba, y que el jefe decida. ¿Por qué hacen esto? ¿Es esa persona el culpable de turno? ¿Qué sucede en esa organización cuando las personas cometen errores? ¿Sabe ese colaborador qué decisiones puede tomar y cómo hacerlo?

**3. Los líderes son el problema:** mentira, seguramente hay infinidad de gente mal reclutada, mal seleccionada,

mal entrenada y mal remunerada. Los jefes no logran milagros, ni mutaciones mágicas. Cuando la organización no genera prácticas de administración de personas de manera efectiva e incluso de manera formal... ¿Están preparados los supervisores para resolver todos los desafíos humanos? ¿En qué momento entonces logran enfocarse en los resultados de sus operaciones diarias?

#### 4. Objetivos delirantes:

Los objetivos mal diseñados no son desafiantes para la organización, ni motivantes para las personas, ni posibles para el equipo. Expectativa, desilusión y agresión son solamente algunas de las consecuencias de los objetivos mal pensados.

#### 5. Momento vital del colaborador

- **Parte I:** hay que comprender que una abogada recién egresada universitaria sueña con trabajar 20 horas por día en el mejor estudio de abogados. Luego se casará y cambian sus prioridades, ya que tiene un hogar al cual regresar y en el que vivir. Luego vendrán los hijos y es así como si la empresa no se adapta rápidamente, perderá un talento. La organización, atónita, se preguntará por qué perdió a su abogada estrella, y culpará a los "Millennials" por su "falta de compromiso". Pero la organización está estancada y no lo sabe, no cuenta con prácticas formales de bienestar y podría haberse solucionado con horarios flexibles y home office.

#### 6. Momento vital del colaborador

- **Parte 2:** si lo que quieres es compromiso y entrega total, además de experiencia y respeto, no te pierdas la oportunidad de contratar a alguien de más de 65 años. Sus hijos ya son grandes, su experiencia lo templó y esas canas darán armonía

al grupo de jóvenes impetuosos pero novatos finalmente.

#### 7. Adolescencia organizacional:

en muchas organizaciones los líderes manifiestan que existe una conducta infantil de muchas personas a las que no se les puede marcar el error, la falla, no soportan una crítica, son como adolescentes, pero de 42 años. En cualquiera de los casos, podrán observarse los métodos que utilizan para retroalimentar a sus colaboradores y generar un nuevo paradigma, siempre y cuando se sientan listos para un aprendizaje significativo.

#### 8. Los "coherentes" de cada día:

habrá muchos gurús, consultores, chamanes, motivadores, entusiastas, coaches, licenciados, doctores, mentores, consejeros ídolos con la receta mágica de lo que "debería" la organización ser. Esto es falaz. La organización es la que es y más allá de cómo la misma debería ser, la clave será trabajar en lo que esta ya es. Nuestro continuo aprendizaje en el mundo organizacional será el colocar a las personas en el centro de la escena y antes de cualquier libro, ideología o cultura.

#### 9. Las utopías hay que financiarlas:

el bienestar será un hito al cual deseamos llegar, pero los sueños, hay que financiarlos en el mundo real. La única clave para lograr resultados cuantitativos y cualitativos a la vez será mediante un constante proceso de mediación entre directivos, líderes, colaboradores, profesionales y especialistas, escuchando sin fin y logrando prácticas que permitan cercanía humana y orientación a los resultados a la vez.

10. Todos los ríos van al mar: existirán ríos que fluyen directo hacia el mar de forma caudalosa y otros más tímidos que dan cientos de vueltas, pero en ambos casos, todos concurren hacia el mismo lugar y con el mismo fin. Cuando perteneces a una organización solamente se construirá una verdadera ventaja competitiva cuando la confianza sea el común denominador. Cuando se acompañe a las personas en las buenas épocas y en las malas, incluso más. La clave para el bienestar organizacional será comprender que la inclusión real es fundamental. Si eres parte de la organización, eres importante y punto.

Desde Bienestar Institute Global, o BIG Bienestar, como lo nombramos con nuestros amigos y clientes, te invitamos a formar parte de un nuevo paradigma de desarrollo de personas y organizaciones a nivel internacional. Soñamos con personas íntegras y organizaciones saludables, que inspiren sociedades más felices. ¿Te animas a sumarte al cambio climático organizacional? ¡Te esperamos!





## SIN INTELIGENCIA EMOCIONAL, No Hay Felicidad En La Oficina



**Autor: Sandra De Nóbrega**

Directora ejecutiva para Straight Up Group  
Sandra.denobrega@straightupgroup.com

Cuando me preguntaron como se relaciona la felicidad, con Inteligencia Emocional, espontáneamente respondí "Simple, sin Inteligencia Emocional, no hay Felicidad" y para aclarar mi respuesta, voy a iniciar haciendo referencia a la reflexión que el Psicólogo Daniel Kahneman Premio Nobel de Economía, hace entre Felicidad y Satisfacción. Cuando logramos la casa soñada, la promoción al puesto al que aspirábamos o un mejor salario podemos alcanzar la satisfacción y no necesariamente la felicidad.

La felicidad según Kahneman es social y por tanto descansa sobre el contacto que tenemos con otras personas; tanto en cantidad como en en calidad.

Hay estudios que revelan que las personas mas felices (no las mas satisfechas), son mas productivas; en general tienen un enfoque mas positivo y se sienten mas motivados a conquistar nuevas metas, sin embargo los esfuerzos de las corporaciones siguen orientados a lograr equipos satisfechos, mas que felices.

Cuando en la organización velamos por una estructura salarial saludable, planes de reconocimiento, planes de carrera, comedores, planes de desarrollo profesional, identidad corporativa, horarios flexibles, actividades recreativas entre otras cosas, seguimos sumando a la satisfacción de los individuos que conforman la organización. Incluso en muchas de las Gerencias o Direcciones de Felicidad, se apunta mas hacia el Clima y Cultura Organizacional, que a la emoción de Felicidad.

### Y... entonces que hacer?

Acompañar estos esfuerzos de mejora de clima organizacional con el desarrollo de la Inteligencia Emocional y Social de los individuos. De esta manera las personas en conocimiento de sus emociones y la de los otros lograrán gestionar un mejor relacionamiento. Solo desde la conexión genuina es posible mantener relaciones significativas desde las que se puedan construir experiencias memorables, esas que pueden contribuir a la felicidad.

El contar con un ambiente de trabajo que me haga merecedor del mejor lugar para trabajar, por supuesto que ayuda en el contexto de la relación y no necesariamente ayuda a hacerla significativa. En un mundo cada vez mas colaborativo el lograr una relación significativa, genera una zona

de seguridad que abre la puerta al feedback constructivo que me permite integrar mejoras a mis productos y procesos, la re compra y la referencia.

Una persona feliz, es una persona que ha desarrollado su Inteligencia Emocional y este desarrollo inicia su proceso de manera interna; es por esto que la mayor cantidad de actividades que se desarrollan hoy en el mundo corporativo en aras de la felicidad de sus trabajadores son en muchas ocasiones un camino de una sola via, que no necesariamente se traduce en personas felices, aunque si las satisfaga.



En este camino del desarrollo de la Inteligencia Emocional, la primera competencia del modelo de Daniel Goleman que debe desarrollarse y que es base para el fortalecimiento de todas las demás competencias, es la de tener conciencia sobre nuestras emociones. Su objetivo es lograr que la persona logre reconocer cual es la emoción, donde y como se siente en nuestro cuerpo para tomar conciencia de ella y etiquetarla correctamente, permitiéndonos reconocer cuales son los disparadores de nuestras emociones, a fin de poder influir en ellas.

Conscientes de nuestra emoción, podemos avanzar en el desarrollo del segundo grupo de competencias del modelo relacionadas a Auto Gestión: Balance Emocional, Adaptabilidad, Orientación al Logro y Perspectiva Positiva.

En el tercer grupo de competencias destinadas a tener conciencia social, encontramos las competencias de Empatía y Conciencia Organizacional. Y finalmente llegamos al grupo de

competencias relacionadas a la Gerencia del Relacionamento: Influencia, Gerencia del Conflicto, Actuar como Coach y Mentor, Trabajo en Equipo y Liderazgo Inspiracional.

Y en este último grupo de competencias del modelo, se construye ese relacionamiento significativo que es la base de la Felicidad; esa que logra equipos conectados entre si y conectados con sus clientes.

Competencias del modelo de Inteligencia Emocional y Social de Daniel Goleman



¿Cómo puede saber la organización cuál es el nivel de Inteligencia Emocional de sus Integrantes?

Cuando una persona es percibida como arrogante, grosera, patán o cualquiera de esos calificativos que muchas veces solo se pronuncian en los pasillos de la corporación, estamos ante alguien incompetente emocionalmente. Cuando esta persona es un líder, esta incompetencia se correlaciona con resultados financieros pobres, en compañía de una mala gerencia del talento y la inhabilidad de inspirar a su gente a dar lo mejor, es difícil imaginar que este líder logre integrantes felices, dispuestos a dar esa extra milla cuando se requiere.

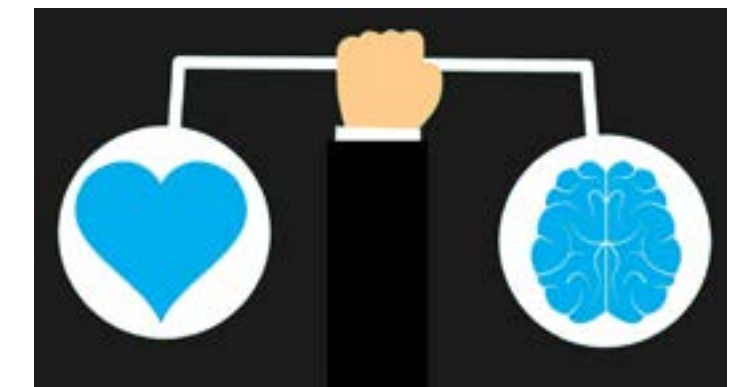
Es por esto que en el caso de las corporaciones es primordial que sus líderes tengan una alta Inteligencia Emocional, esto tiene una relación directa con la felicidad, salud y por tanto, con los resultados de sus equipos de trabajo. Un Líder con alta Inteligencia Emocional creará mayor compromiso hacia a la organización, un líder con baja Inteligencia Emocional desalentará cualquier esfuerzo que la organización realice independientemente de los recursos invertidos-, en el logro de la felicidad y por tanto en el alto desempeño de sus equipos.

Un estudio de Korn Ferry Hay Group encontró que los líderes con fortaleza en la primera competencia del modelo "Auto conciencia Emocional", lideraban equipos de alto desempeño en un 92%, al contrario de aquellos líderes con baja auto conciencia emocional que crearon climas de trabajo negativos, en un 78% de los casos.

En la búsqueda de conocer cual

es el nivel de Inteligencia Emocional es importante considerar que la regla general es que, a mayor estatus en la organización, menor será el feedback honesto recibido; resulta entonces conveniente indagar en el nivel de Inteligencia Emocional de los líderes, bajo una metodología de evaluación 360 que proteja el anonimato de la mayor cantidad de evaluadores y la confidencialidad de sus evaluaciones.

El ESCI es una herramienta 360 desarrollada por Daniel Goleman y Richard Boyatzis, que aplicada por un experto certificado, permite conocer el desempeño en cada una de las competencias de Inteligencia Emocional y permite crear un plan de trabajo para abordar las áreas de mejora.



La organización está llamada a continuar con las iniciativas por aumentar la satisfacción de los miembros de sus equipos para mantener una posición competitiva en el mercado laboral. En contribución a la felicidad de sus integrantes, acompañe estas medidas con el desarrollo de la Inteligencia Emocional.

Cuando mejoramos la Inteligencia Emocional de nuestros equipos, contribuimos a su Felicidad y mejoramos su productividad.

## CONEXIONES

de alta calidad en el trabajo



Autor: Arlen Solodkin

Directora del Instituto de Bienestar Integral.  
 arlen@ibi.mx  
 www.ibi.mx

Hace unas semanas tuve la oportunidad de estudiar con Jane Dutton, profesora distinguida de Administración de Empresas y Psicología de la reconocida Ross School of Business en la Universidad de Michigan. Durante su exposición ví un video donde se exponían las fotografías de Richard Renaldi, un fotógrafo quien desde el 2007 ha estado trabajando en una compilación de fotografías en las que pide a completos extraños que interactúen físicamente para que posen en sus fotografías. Renaldi camina por las calles de diversos pueblos y ciudades

de Estados Unidos, encuentra personas distintas y las invita a posar para él de una forma íntima, como lo harían con sus amigos y seres queridos. La proximidad y la intimidad han sido objetos de estudio por muchos años y las relaciones interpersonales han sido destacadas como uno de los elementos más importantes para cultivar el bienestar personal. En estas fotografías, a veces se ve la incomodidad de estos encuentros inesperados, pero en otras pareciera que estos extraños se conocen de toda la vida. Las personas que posan para él reportan,

en su mayoría, que en principio se sintieron incómodos, pero que después se sintieron a gusto. Algunos mencionan que existe más en común con los extraños de lo que jamás imaginaron. Pareciera que el simple contacto físico desencadenó un vínculo entre ellos.

¿QUÉ TAN IMPORTANTE SON LAS RELACIONES EN NUESTRA VIDA?

¿QUÉ ES LO QUE HACE QUE SE CREEN CONEXIONES DE ALTA CALIDAD ENTRE LAS PERSONAS?

¿CÓMO INFLUYEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO?

Estas y muchas otras preguntas son las que abordaremos a continuación.

Dentro de los estudios mundiales de la felicidad en los últimos años (WorldHappinessReport,2019),se ha subrayado una y otra vez que las relaciones interpersonales son vitales para cultivar el bienestar personal. De hecho, cuando se compara el nivel de bienestar entre países, sucede una situación particular entre los países del continente americano de habla hispana al que denominan la paradoja latinoamericana. Los países más felices del mundo tienden a ser países que cuentan con altos niveles de educación, confianza en el gobierno, libertad, buen nivel económico y bajos niveles de corrupción, de inequidad entre otras características. Sin embargo, muchos de los países latinoamericanos tales como Costa Rica, México, Chile, Panamá, Brasil y Argentina aparecen entre los primeros 30 lugares en nivel de felicidad.



cerca de países como Finlandia, Noruega, Dinamarca e Islandia entre otros. Los investigadores atribuyen estos resultados a las estrechas relaciones interpersonales que existen en la cultura latinoamericana. Las redes de apoyo social y emocional contribuyen indudablemente al bienestar de las personas.

Pero ¿qué pasa en el trabajo? Según un estudio hecho por TinyPulse, solo 17% de los trabajadores reportan sentirse felices en sus trabajos, solo 17% se sienten valorados y solo 47% sienten que tienen buenas relaciones con sus colaboradores. Por otro lado, Ed Diener, líder mundial en el estudio del bienestar subjetivo ha investigado los componentes que más contribuyen al bienestar subjetivo de la gente (la medida en la que las personas califican su propio bienestar) y ha notado que el 5% más feliz de las personas que ha investigado, sin excepción alguna, reportan contar con un gran apoyo

social. La escritora Annie Dillard dijo que “la forma en la que pasamos nuestros días, es por supuesto, la forma en la que pasamos nuestra vida”. Pasamos alrededor de 90,000 horas de nuestra vida en el trabajo que corresponde a una tercera parte de nuestra vida; si las relaciones interpersonales son clave para nuestro bienestar, es importante ver cómo podemos fomentarlas. El trabajo es para la mayoría de nosotros nuestro segundo hogar, ¿no deberían nuestros colaboradores ser como nuestra segunda familia?



Jane Dutton ha dedicado su vida a estudiar qué crea y sostiene el florecimiento humano, grupal y organizacional. A través de encontrar las herramientas más poderosas de la sociología positiva aplicada y de la psicología positiva aplicada, ella junto con otros líderes en el campo de la psicología organizacional han establecido un marco de estudio organizacional al que se le conoce como Positive Organizational Scholarship (POS), es decir el estudio de las organizaciones positivas.

y prosperidad, y a nivel organizacional, a través de una economía generosa, efectividad de excelencia, eficiencia extraordinaria, calidad perfecta, éticas benévolas, relaciones de alta calidad y la adaptación resiliente. Dutton sugiere que los tres mecanismos detrás de las desviaciones positivas son las emociones positivas, el propósito y las relaciones positivas. De éstas tres, el ámbito relacional parece ser el más importante.

La mayoría de las organizaciones



Otra manera de entender POS es entendiéndolo como una forma particular de mirar. POS ve a las organizaciones como sitios humanos de fortalezas colectivas y de construcción de potencialidades, como espacios para explorar las condiciones que cultivan el funcionamiento óptimo y como un espacio de dinámicas generativas. POS se enfoca en encontrar las mejores formas para generar desviaciones positivas a nivel individual a través de un estado psicológico con alta vitalidad

reconocen la importancia de las relaciones interpersonales en términos de compartir metas, desarrollar una capacidad de negociación y compartir y dividir el trabajo, pero rara vez hablan del impacto de la calidad de dichas relaciones. Piensa en tu familia, amigos y colegas ¿Cómo distingues aquellas relaciones que son de alta calidad? ¿Cuáles son los elementos que las definen? ¿A qué le pones atención en estas relaciones?

Cuatro características que definen las conexiones de alta calidad según Heaphy y Dutton(2008) son:

1. Altos niveles de vitalidad y energía compartidos por ambas partes
2. Una sensación de mutualidad, un sentido de participación y sensibilidad compartida.
3. Aprecio y respeto positivo.
4. Cambios fisiológicos que literalmente dan vida.

La conexión humana es vital especialmente en organizaciones donde hay sistemas jerárquicos muy definidos que requieren de altos niveles de flexibilidad y adaptación al cambio. El Dr. Keltner Berkley, creador del GreaterGood Center destaca el gran impacto que tienen los pequeños momentos y las pequeñas acciones. Mirar a tus colaboradores a los ojos, saludarlos por su nombre, darles la mano en las mañanas. Recordando las fotografías de Renaldi que mencioné al inicio, la cercanía y pequeños momentos de conexión cambian de forma absoluta la calidad de las interacciones y éstas afectan profundamente nuestro estado emocional y psicológico.

Dutton menciona que el efecto de las conexiones de alta calidad son los siguientes:

a) A nivel personal expanden nuestro pensamiento, reducen la estimulación negativa, nos alistan para el aprendizaje, construyen resiliencia, mejoran la imagen que tenemos de nosotros,

incrementan la cooperación, mejoran nuestra salud psicológica y fisiológica, nuestra satisfacción en el trabajo, nuestro compromiso e involucramiento y disminuyen los conflictos de roles, la ambigüedad y la sobrecarga.

b) A nivel de grupos o equipos de trabajo propician el aprendizaje, promueven la adaptabilidad, la resiliencia y la creatividad.

c) A nivel organizacional aumentan la cooperación, el vínculo entre colaboradores, clientes y proveedores, incrementan la adaptabilidad y la resiliencia organizacional y baja costos (costos de los bienes vendidos).

En estudios de más de 300,000 individuos, el impacto de la falta de integración social en la salud corresponde al mismo riesgo que fumar, alcohol excesivo y falta de actividad física (Holt-Lunstad, Smith, & Layton, 2010).

Es tiempo de reconocer que el funcionamiento de una organización depende de muchísimas personas, es tiempo de redefinir el liderazgo y dejar de buscar un solo líder, y enfocarnos en las personas que hacen que las cosas sucedan dentro de la organización. Es importante que te des cuenta de cuáles son las personas con las que logras tener conexión de alta calidad y con las que no, dedicar tiempo a saborear aquellas conexiones de alta calidad, aunque sean breves y con personas que no conozcas tan bien, e invertir en construir estas conexiones donde no las tienes aún a través de acciones sencillas. Recuerda que las pequeñas acciones hacen una gran diferencia en ti y en los demás.

Dutton cita cuatro formas para construir relaciones de alta calidad:

1. Juego Realizar actividades con la intención de promover la diversión.
2. Involucramiento respetuoso Relacionarte con el otro desde un lugar que mande un mensaje de valía, mostrando que el otro es importante para ti.
3. Habilitación de tareas- Ayudar y facilitar a otras personas para que tengan éxito en su desempeño.
4. Confianza- Comunicarle a la otra persona que confías en el/ella, que sabes que van a alcanzar tus expectativas y que son confiables.

Las organizaciones positivas buscan generar una espiral de positividad ascendente, ven a sus colaboradores como semillas de grandeza, (un

término usado comúnmente por David Cooperrider, creador del método de Indagación Apreciativa), interpretan los obstáculos como oportunidades y saben que el bienestar integral de la organización depende del bienestar integral de sus colaboradores. De todos los componentes del bienestar integral propuestos por el Dr. Martin Seligman (padre de la Psicología Positiva) que incluyen: las emociones positivas, el involucramiento o engagement, las relaciones positivas, el sentido, las metas y logros; son las relaciones positivas las que influyen en el bienestar contundentemente. Si buscas por dónde comenzar, fomenta las conexiones de alta calidad en tu vida y tu trabajo e inmediatamente notarás la diferencia.

*"Tu primer y más importante trabajo como líder, es hacerte cargo de tu propia energía y luego ayudar a orquestar la energía de los que están a tu alrededor."* Peter Drucker





# OPTIMISMO Y FELICIDAD, siempre juntos



Autor: Carlos Hernández

Conferenciante motivacional  
CEO de dosabrazos y Profesor en distintas  
universidades  
@dosabrazos  
carlos@dosabrazos.com

como un camino, como una búsqueda permanente, un recorrido vital en el que hay alegría, entusiasmo y bienestar, pero en el que también hay tristeza ira y miedo. Ese camino en el que superamos los eventos negativos, nos reponemos con resiliencia y aprendemos de ellos para poder disfrutar de forma plena los placeres de la vida es, en el fondo, lo que configura ese estado de felicidad que no es, ni más ni menos, que una actitud ante la vida y una forma de ser y de actuar.



La búsqueda de la felicidad es algo que ha preocupado al ser humano desde el principio de los tiempos. Toda persona que tiene sus necesidades básicas cubiertas aspira a ser feliz, a disfrutar de la vida, a sentir estados placenteros y de bienestar, y en definitiva a no sufrir. Esta visión de la felicidad como ausencia de sufrimiento es lo que lleva a algunas personas a negar la existencia de la felicidad absoluta, pues no conciben ser plenamente felices cuando en su vida existe el dolor, la frustración o el fracaso. Otros, entre los cuales me encuentro, concebimos la felicidad

Concibiendo la felicidad como una actitud y no como un estado pleno asumimos, o debemos asumir, nuestra responsabilidad a la hora de ser o no felices. Nuestra empresa puede tener programas de felicidad en el trabajo, nuestra familia puede protegernos y darnos todo lo que pedimos, la suerte puede jugar a nuestro favor, pero ninguna de esas circunstancias nos va a hacer felices si nosotros no estamos dispuestos a serlo y a mirar a la vida de frente desde el lado del optimismo.

Por eso optimismo y felicidad caminan siempre de la mano, porque el optimismo, entendido como una actitud, y como una actitud de acción nos posiciona como personas dispuestas a soportar mejor las adversidades y a saber reconocer el lado positivo de toda la vida, sin negar, esos sí, la cara menos amable de esta.

En este sentido hay quien piensa que el optimista nace y no se hace, y que hay quien cree que es un rasgo de personalidad que no podemos modificar, o una característica innata de la persona. Pero tenemos que llegar a la conclusión de que el optimismo es algo más que eso, el optimismo es una filosofía, un estilo de vivir, una manera de enfrentarse día a día a los retos que nos pone la vida. El optimismo es, en definitiva, una forma de vida, y una forma de vida que, en muchos casos marca la diferencia entre ser una persona feliz o ser un amargado.

Últimamente la psicología positiva y toda la corriente del positivismo de Martin Seligman y de otros autores se encuentra muy cuestionada y criticada, pero quizá esa crítica viene de un mal entendimiento de lo que significa esa positividad o ese optimismo inteligente. Hay quien nos ha hecho creer que basta con desear que ocurran cosas positivas para que estas suceden sin más, que basta con confiar en que no caeremos enfermos para que tengamos siempre salud, y que el optimismo y el poder mental son fuerzas capaces de librarnos de todos los males. Y he ahí el error. El optimismo entendido como actitud de búsqueda de la felicidad no pone el foco de esta en el exterior y en los sucesos, buenos o malos, que nos ocurren, sino que pone dicho foco en nuestra forma de ver, de pensar y de actuar. El optimismo es una actitud de responsabilidad que nos ha de hacer sentirnos agradecidos ante la vida y posicionarnos como protagonistas y no como meros espectadores, aceptando los eventos negativos (sin resignarnos) y trabajando para que sucedan cosas que nos hagan vivir satisfechos.

La vida es el gran regalo del que disfrutamos los seres humanos, y es un regalo que tenemos que ir diseñando y construyendo. Es como un viaje que tenemos pendiente, como unas vacaciones por llegar, el resultado de nuestro viaje irá en función de cómo lo hayamos diseñado, puede ser una aventura apasionante llena de sorpresas, puede ser un plan organizado y previsible pero divertido, puede estar incluso organizado por otros para evitar sobresaltos en el que no tengamos poder de decisión, o puede ser un viaje aburrido a un destino sin encanto. De las decisiones que tomemos, de cómo lo preparemos y nos dispongamos a afrontarlo, dependerá, en gran parte, nuestra felicidad. Y al final de este viaje no podremos entregar a nadie la hoja de reclamaciones, tan sólo quizá a nosotros mismos, pues, el fondo, viviremos como hayamos decidido vivir, aunque nunca podremos llegar a controlar todo lo que suceda durante el viaje.

Un día llegó a mis manos una esquela de un hombre que había muerto en Sevilla, en España, en 2010, en ella ponía que el finado en cuestión había fallecido a la edad de 64 años “después de vivir en la forma en la que eligió”, a menudo creo que debemos preguntarnos si estamos viviendo en la forma en la que hemos elegido, o al menos si estamos afrontando la vida de la mejor forma posible. A menudo debemos preguntarnos, también, si por el contrario estamos viviendo como otros deciden, o si ni siquiera nos planteamos estas cuestiones.

Hacernos estas preguntas, de vez en cuando, nos debe de llevar a reflexionar sobre cómo estamos afrontando el gran regalo que es la vida, y, lo más importante,



a reflexionar, sino que nos debe de ayudar a rectificar y pasar a la acción en el caso que fuera necesario. Nos debe llevar, en definitiva a pensar si estamos poniendo nuestra felicidad en manos de otros, del destino, o del azar, o si estamos afrontando esa búsqueda optimista del bienestar como una responsabilidad propia.

Volviendo al ejemplo del viaje, tenemos que darnos cuenta de que “si no sabemos a dónde vamos, podemos llegar a dónde no queremos”, como afirma el sociólogo César García-Rincón. Para saber si estamos viviendo la vida que queremos vivir tenemos que reflexionar, primero si sabemos, realmente, qué vida queremos vivir, si sabemos qué nos hace felices y qué escala de valores tenemos. Sólo así podremos construirla a nuestro gusto y con nuestros objetivos, desde los valores, la ética y la búsqueda ya no sólo de nuestro bien, si no del bien común, y esto en el mundo laboral debería de cobrar un especial protagonismo.

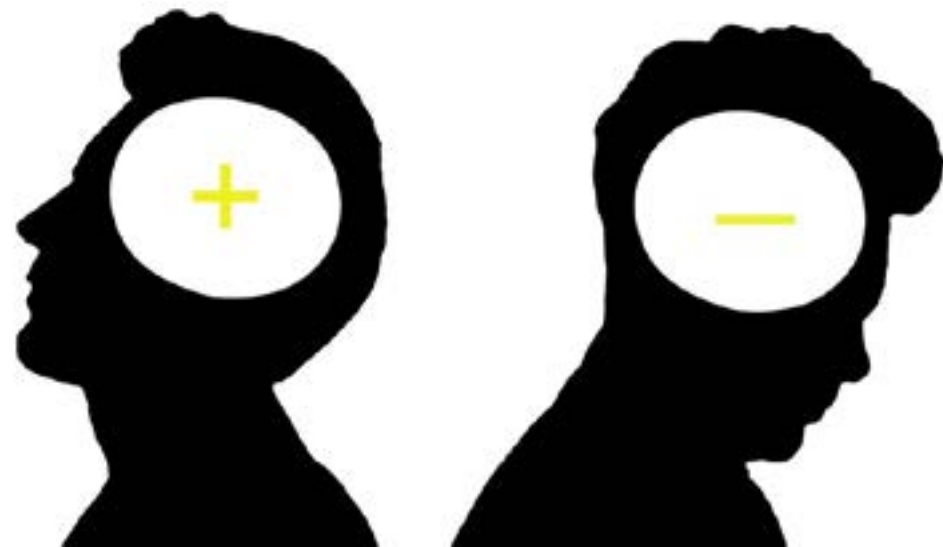
Imaginemos que el último día de nuestra vida pudiésemos evaluar como hemos vivido, y poner en nuestra balanza, de un lado el sufrimiento y el malestar y de otro la alegría y el bienestar. No cabe duda de que todos preferiríamos tener la balanza inclinada hacia el lado de las emociones más hedónicas, a nadie le gustaría vivir su única vida con más dolor que alegría. La vida está para disfrutarla y no para sufrirla, todos buscamos de forma lógica el placer y el bienestar.

Seguramente pensamos que inclinar la balanza hacia un lado o hacia otro, es algo que no depende de nosotros, que depende del entorno, de los hechos que nos sucedan, y de la bondad o maldad de los eventos a los que

nos enfrentemos. Pero ésta es una forma de pensar es totalmente errónea. La vida, en teoría, depara los mismos eventos a los optimistas y a los pesimistas, como afirma el psicólogo Martin Seligman, y es, en la forma de vivirlos en lo que se diferencian los unos de los otros. Mientras el pesimista puede hundirse fácilmente, el optimista se rehace de las derrotas y se prepara para afrontar nuevos retos. Lo que sucede es que, muchas veces, al mismo hecho el optimista le da una clasificación distinta que la que le daría el pesimista, o por decirlo de otra forma, el pesimista sufre más, ante el mismo

hecho, de lo que sufre el optimista.

Vivir la vida desde el optimismo o desde el pesimismo es, por tanto, responsabilidad de cada uno de nosotros, independientemente de los hechos vividos. Multitud de personas con vidas aparentemente más desgraciadas se confiesan más felices que otras cuyas vidas han sido aparentemente tranquilas o afortunadas. Al final es un tema de percepciones y de actitudes, y éstas son responsabilidad nuestra, aunque no negamos la influencia del entorno.



Cada uno de nosotros tenemos libertad para afrontar la vida de una u otra forma, se trata de una elección totalmente libre. Quizá no tengamos libertad para elegir las cosas que nos pasen y en qué momento nos pasan, pero sí que tenemos libertad para vivirlas desde un espíritu u otro. Ser feliz no significa no tener problemas, sino más bien ser capaz de afrontarlos de una manera determinada. Ser feliz tampoco significa disfrutar de más placeres, sino saber encontrar el placer en las pequeñas cosas cotidianas, y esos placeres de la vida son los que bien saboreados nos harán disfrutar de este maravilloso camino de búsqueda optimista.



# ¿Felicidad en el trabajo es posible?

## SI, Y LA CIENCIA PUEDE AYUDAR



Autor: Celina Joppert

Panelista, Consultora de Empresas, Certificada en Psicología, Coach, Master-Trainer en PNL, Designer, Cantoterapeuta y creadora de la Musicatividad®. [joppert.celina@gmail.com](mailto:joppert.celina@gmail.com)

¿Cuáles son los caminos para promover la felicidad en el trabajo?

Vamos empezar buscando la definición de felicidad. ¿Qué es felicidad? No existe un único significado. Felicidad tiene que ver con lo que cada uno vivencia. Sobre cómo nos sentimos a respecto de nuestras vidas. Sobre cómo nos representamos internamente lo que ocurre en el día a día. ¿Complejo, verdad? Es por eso que los científicos definen felicidad como un estado de bienestar subjetivo.

Según Martin Seligman, el padre de la Psicología Positiva - ciencia que estudia la felicidad y el potencial humano - el bienestar es una construcción compuesta por diversos elementos. Son ellos: Emociones Positivas, Compromiso, Relaciones Positivas, Significado y Realizaciones. Cada elemento además de contribuir para un mayor nivel de bienestar es relevante por sí solo y mensurable individualmente.

Si su empresa todavía no está adoptando formalmente la promoción de la cultura de felicidad, individualmente usted puede asumir el papel. ¿Por qué? Simplemente porque es bueno para todos los involucrados. Para usted, claro. Para la empresa, para los empleados, para los clientes...para los stakeholder como un todo.

Un buen comienzo para diseminar la



La felicidad en el trabajo se puede ir construyendo de manera individual y colectiva. Algunas empresas como Google, la gigante de la tecnología y la Zappos, empresa de e-commerce, ya se puede contar con sus Chief Happiness Officers - CHO's. Personas responsables por promover la felicidad en la empresa. La Reserva, empresa brasileña del segmento de moda, tiene hasta un departamento de felicidad que es responsable por mantener la cultura de la Reserva viva en todo lo que ocurre dentro de la empresa.

felicidad en el trabajo es promover su principal engranaje: Las Emociones Positivas. Individuos, que cultivan Emociones Positivas - como alegría, orgullo, serenidad, gratitud, amor, esperanza, inspiración, pueden mejorar el desempeño individual y la organización. Las Emociones Positivas son contagiosas. Reverberan en otros miembros de la organización y en las transacciones interpersonal con los clientes. Emociones positivas crían armonía, energía, y pueden ser un fuerte conductor para la prosperidad de la organización (1).



Ahora que saben que, cultivando las Emociones Positivas en su trabajo, usted puede transformar su organización y mejorar la vida de mucha gente, vamos comprender porque una de estas emociones, específicamente la gratitud, es uno de los mayores amplificadores de la felicidad.

Innumerables estudios científicos comprueban que la habilidad de percibir, apreciar y saborear lo que la vida nos da es crucial y determinante para el bienestar (2). La gratitud no solo nos lleva a sentirnos bien, sino también a hacer el bien. El ejercicio de escribir regularmente de 3 a 5 motivos por los cuales somos agradecidos cada día, está comprobado que nos hace sentir mejores sobre nuestras vidas como un todo. Nos trae también más entusiasmo, determinación, atención, energía, y una sensación de sentirnos más conectados con las otras personas (3)

Yo tengo la oportunidad de charlar con los mayores nombres de psicología positiva, en mi programa de entrevistas el INSIDE- compartiendo sabiduría (4). Los maestros como Martin Seligman de la universidad de la Pennsylvania, David Cooperrider creador de la investigación apreciativa, Tal Ben-Shahar de Harvard, Laurie Santos de Yale son unánimes en la afirmación de que es preciso ejercitar la felicidad. Para aumentar nuestros niveles de bienestar no basta sólo entender y estudiar la ciencia. necesitamos ponerlas en práctica.

Muchas veces implementar una pequeña intervención positiva, puede hacer toda la diferencia en los resultados de una organización, relata Shawn Achor en su libro "Before Happiness" (5)

La empresa americana del sector de salud OschenerHealthSystem, puso en práctica una política comportamental



llamada 3/1.5. Su objetivo era crear una realidad más positiva entre otros empleados de la organización y después pasar esta cultura para los pacientes.

Enseñó a más de 11.000 médicos, enfermeras, gerentes y administradores a adoptar un estándar de comportamiento positivo siguiendo las siguientes reglas: todas las veces que estuvieran dentro de 3 metros de distancia de otra persona - paciente o compañero de trabajo deberían sonreír y si estuviesen dentro de 1.5 metros de distancia, deberían decir hola.

No solo esta iniciativa aumentó la satisfacción de los pacientes con el cuidado de los profesionales de salud, sino que también mejoró los resultados financieros de la Oschner, ya que la satisfacción de los pacientes es uno de los mayores indicadores de los lucros en un hospital.

Programas más integrales pueden ser adoptados por las organizaciones con el objetivo de crear fundaciones para construir una cultura de felicidad. El programa de bienestar es productividad,

el SER+ (6) incluye los 5 elementos que Martin Seligman enumera en su teoría del bienestar y agrega 4: Salud, Seguridad, Evolución y Resiliencia. Sumados, componen los 9 elementos de la cultura sustentable de la felicidad (6)

■ ■ Salud - es invertir en la salud fundamental para una vida feliz. Una alimentación saludable, ejercicios físicos y calidades del sueño son los cuidados que necesitamos tener en nuestro día a día a lo largo de nuestra trayectoria de vida.

■ ■ Seguridad - es una necesidad humana. Queremos y necesitamos sentir que hay una cierta dosis de certeza, previsibilidad en nuestra vida, que el mundo es organizado y tenemos algún control sobre él. Seguridad financiera y física son algunos de los ejemplos.

■ ■ Significado y Propósito - generan un sentimiento de pertenecer. Servir a algo que sea mayor que nosotros integrando nuestros valores, fuerzas, visión y sueños trae sentido para nuestras vidas.

■ ■ ■ Evolución – Evolucionar no es solamente desarrollar, estudiar o mejorar técnicamente. Es también ser capaces de fomentar una mentalidad de crecimiento (growthmindset). Nosotros renovándonos, reinventándonos, encontrando nuevas perspectivas, siendo diferentes, dando un “upgrade” en nuestro modelo mental.

■ ■ ■ Emociones Positivas – son un aspecto importante del bienestar. Todos los seres humanos sienten emociones positivas y negativas. Necesitamos vivir plenamente nuestras emociones, tanto las dolorosas como, las agradables. Todavía algunas emociones negativas pueden ser transformadas en positivas y eso puede ser importante en la promoción del bienestar.

■ ■ ■ Compromiso – el compromiso con una causa, una actividad es fundamental para el nuestro bienestar. Podemos buscar intencionalmente más momentos “flow” en nuestra vida. El “flow” es cuando estamos envueltos en una actividad y no sentimos el tiempo pasar, es un estado de conciencia altamente comprometido y enfocado.

■ ■ ■ ■ Relaciones Positivas – los humanos somos seres sociales, nos sentimos más felices cuando estamos cerca de personas que nos agradan. Nuestro cerebro está configurado

para que seamos sociables. Debemos promover relaciones de confianza, significativas y saludables. La calidad de nuestras relaciones es crucial para el bienestar.

■ ■ ■ Resiliencia – es la capacidad de ser flexibles, de recuperarnos frente a las dificultades y adversidades. Cambios y desafíos son una excelente oportunidad de aprendizaje. Administrar nuestra ansiedad, pensar que siempre vamos a tener algún beneficio positivo, ya que nos tornamos más fuertes con la experiencia, son creencias que pueden aumentar nuestra resiliencia.

■ ■ ■ Realizaciones – el ser humano es configurado para realizarse. Las personas quieren realizar sueños, deseos, alcanzar metas. No es necesariamente por lo que van a obtener con estas conquistas, sino por los sentimientos de satisfacción que la realización genera.

La ciencia comprueba que las personas desean vivir una vida con significado y realizaciones, cultivando lo mejor de sí. Luego, si la organización trae para los funcionarios la oportunidad de desenvolverse y crecer en un ambiente en el cual se sienten importantes, se sienten parte de algo mayor, donde son valorizadas sus fuerzas, virtudes, y bienestar, naturalmente usted tendrá un tiempo más comprometido, motivado y feliz.

La felicidad necesita ser defendida, cultivada y conquistada cada día. Ella no es una constante, no es un certificado que usted o su organización adquiere. Ella precisa ser ejercitada y sostenida por la cultura de la institución. Ella no viene gratuita. Pero con seguridad que invertir en felicidad trae una buena restitución. Los beneficios de una cultura que es fuerte en la promoción del bienestar son muchos:

Mejoría del clima organizacional ■ ■ ■



■ ■ ■ Profesionales con mayor capacidad para innovar, crear y aprovechar oportunidades

Aumento de la atención



Mayor colaboración entre los miembros de los equipos de la organización

Fortalecimiento de la relación funcionario/organización, promoviendo motivación, compromiso y confianza.



Profesionales más productivos

Retención de talentos



Liderazgo más consciente y humanizado



Felicidad en el trabajo cuesta mucho trabajo, ¡pero vale la apuesta!

La psicología positiva se enfoca en lo que es cierto, en el positivismo, en el potencial humano. El estudio científico de las fuerzas y virtudes que impulsan a los individuos, instituciones y comunidades a florecer y prosperar.



# ¿Felíz en el trabajo?

## ¡¡¡Si señor...!!!



Autor: Cesar YacsirkRoa

Psicólogo Organizacional Positivo  
cyacsirk@gmail.com/Twitter @CYACS /  
Instagram: @c\_yacs

Existen muchos dichos y refranes en la sabiduría popular que indican que, ser feliz en el trabajo, es un contra sentido. “Si el trabajo es salud...que trabajen los enfermos”. “Es tan malo que por eso te pagan”. Las cosas difíciles “dan trabajo” y además duele como el trabajo de parto. Si esto es así, entonces...¿Si puede ser feliz en el ámbito laboral?

La “aparente” contradicción debe partir de la clarificación de dos elementos esenciales: trabajo y felicidad. El origen de la palabra “trabajo” se deriva del

vocablo “Tripaliare”, instrumento de 3 palos del siglo II (d.c.) donde los romanos ataban a los esclavos para torturarlo. Sin duda, es un origen que no alude a nada particularmente feliz. Esto sin sumarle que el castigo por desobediencia para Adán y Eva fue tener que ganarse el pan con el sudor de su frente. Todo por una manzana. Difícilmente una actividad tan necesaria como el trabajo pudiese tener una connotación más positiva.

El segundo elemento para trabajar es la felicidad, término tan difícil como complejo llegar a definir.

Muchos individuos y organizaciones piensan que la felicidad es tener un estado de “alegría” o “diversión” permanente, cosa que sabemos no es posible ni mucho menos funcional. Es allí donde la gestión de recursos humanos usualmente “peca” en la generación de espacios solo de alegría y diversión – emociones difíciles de rescatar y mantener en la actualidad – obviando por lo menos otras 8 emociones que coadyuvan al bienestar laboral.

Es preciso señalar que, en vista de la confusión que el término “Felicidad” acarrea, los científicos han migrado al término “Bienestar” cuya amplitud va más allá de estados emocionales transitorios.

¿Podemos entonces decir coloquialmente que podemos ser felices o más técnicamente, que podemos tener bienestar en el trabajo? La respuesta es, sin lugar a duda, Si.

Existen varios modelos que se enfocan en la felicidad o bienestar para la gestión o potenciación del capital humano. En el presente artículo nos centraremos en el modelo PERMA, propuesto por Martin Seligman.

PERMA alude al acrónimo compuesto de 5 elementos cuyo balance es indispensable para el bienestar: Emociones Positivas (Positive emotions), ser “absorbido” por una actividad (Engagement), la construcción de Relaciones interpersonales sólidas (Relationships) Sentido y propósito trascendente de lo realizado (Meaning), y la consecución de logros virtuosos centrados en el valor intrínseco

de la tarea (Accomplishment).

Estos cinco aspectos son logrados mediante el empleo de las fortalezas de carácter que atraviesan el modelo de forma transversal. Las 24 fortalezas presentadas por Seligman y Peterson en el 2004 daban un vuelco a la visión existente hacia la corrección de las debilidades en lugar del trabajo con lo que cada uno es poderoso: Sus fortalezas. Seligman, M. (2011). Una vida que florece. Ediciones B: Madrid.

Llevemos entonces los elementos del PERMA al plano organizacional. Bárbara Fredrickson nos planteó una distinción académica importante entre emociones positivas y emociones negativas. Digo académica porque las emociones no son ni negativas ni positivas, siempre nos dicen “algo”. Sin embargo, existen una serie de 10 emociones orientadas más al desarrollo y crecimiento que a la supervivencia: Esperanza, Diversión, Inspiración, Admiración, Amor (no necesariamente romántico) Orgullo, Interés, Paz, Gratitud y Alegría.

Llevemos entonces los elementos del PERMA al plano organizacional. Bárbara Fredrickson nos planteó una distinción académica importante entre emociones positivas y emociones negativas. Digo académica porque las emociones no son ni negativas ni positivas, siempre nos dicen “algo”. Sin embargo, existen una serie de 10 emociones orientadas más al desarrollo y crecimiento que a la supervivencia: Esperanza, Diversión, Inspiración, Admiración, Amor (no necesariamente romántico) Orgullo, Interés, Paz, Gratitud y Alegría.



### ¿Cuáles de estas emociones le serían útiles emplear en su organización? TODAS

Elaboremos algunos ejemplos con las emociones positivas antes presentadas. Al mostrar logros de la empresa tanto financieros, sociales o de posicionamiento usted puede estimular la Esperanza respecto al futuro de la organización, Orgullo por pertenecer a ella e incluso mediante la promoción de algún evento que implique Diversión por tal logro. Siendo ambicioso con este ejemplo, usted podría hacer visible las personas que fueron artífices de dicho logro. Con esta acción está trabajando la Gratitud.

Continuando con el modelo PERMA, Seligman ha demostrado que la capacidad de vinculación o engagement con la tarea que se realice va directamente relacionada con la exigencia y el reto que la actividad, así como la dedicación y energía a ella, produce altos niveles de bienestar. Crear puestos retadores es parte de nuestra misión como gestores del talento humano

Asimismo, el promover las relaciones interpersonales, los grupos de apoyo y el trabajo en equipo contribuye igualmente a la felicidad en el trabajo y a la efectividad de los resultados organizacionales. En este punto resulta como práctica principal a ser aplicada, la generación de confianza. Los estudios han demostrado la necesidad de la confianza tanto vertical como horizontal. Es decir, tan necesarios son altos niveles de confianza con los pares, como lo son altos niveles de confianza con sus superiores. Ambas relaciones son importantes y quizás puede explicar por qué las cosas salen o no como se esperan.

Sentido o Meaning constituye otro elemento más en el bienestar organizacional. Si usted le pregunta a uno de sus colaboradores “para que” realiza su labor o cuál es el sentido de su trabajo ¿Qué piensa usted que respondería? Tómese unos segundos antes de responder.

Mi experiencia me señala que las respuestas giran alrededor de sus actividades puntuales. El vendedor le hablará de metas de ventas, kilos, unidades. El supervisor de almacén responderá en términos de paletas, cms<sup>3</sup>, cajas. Esto no está mal. Sin embargo, ¿Alguno de sus colaboradores centrará su respuesta en el bienestar que llevará a sus clientes internos y/o externos producto de su actividad diaria? ¿Alguno se referirá a su contribución a la organización como un todo? Es posible que sí, pero no será un número significativo. Fredrickson, B. (2009). Vida Positiva. Bogotá. Editorial Norma.

Nuestra acción como agentes de cambio es vincular cada actividad, cada cargo, cada función con la misión y visión y valores de la organización. A su vez, estos tres elementos, al bienestar que

produce a quien lo realiza y a quien lo recibe.

Por último, este modelo refiere al “Logro” término que aduce a conseguir las cosas gracias a nuestro esfuerzo y a la aplicación de nuestras fortalezas. El proponer metas alcanzables y retadoras fortalece la autoeficacia y la experticia personal. Para que el alcanzar las metas sea satisfactorio, estas deben haber sido logradas mediante acciones virtuosas y producto de la dedicación y el esfuerzo.

Parece fácil y en el fondo lo es. Implica tan solo un cambio de paradigma enfocado más al signo de los tiempos y de las generaciones actuales. La Felicidad en el trabajo o en sentido amplio, el bienestar en el trabajo ya no es una moda. Es una ventaja competitiva.



# Contratación de la Sra.

## FELICIDAD



Autor: Mirna González

Directora Artesa  
gonzalez.mirna@gmail.com

Hemos contratado a  
la Sra. Felicidad para  
que se encargara de la  
Gerencia del Bien-estar,  
Bienvenida...

Paso mucho tiempo para darnos cuenta de la importancia de la contratación de la Sra. Felicidad para que fuera parte y arte de la productividad de las empresas ¿pero como cosas tan diferentes y antagónicas como la Felicidad y el Trabajo pueden estar juntas?, si me leen Gerentes o Empresarios que estaban activos en los años 60-70 deben estar pensando eso es una pérdida de tiempo, son tonterías y distracción yo no la contrataría, a las empresas se viene a trabajar y punto.

Esto es posible en estos tiempos modernos y con la llegada de las nuevas generaciones a los espacios laborales es

que podemos unir estas dos palabras: Felicidad y Trabajo, las cuales llevan mucho tiempo divorciadas y desligadas una de la otra, como el agua y el aceite, pues escuchar en los ambientes laborales de hace 20-30 años palabras tan fantasiosas y come flores como la felicidad, el disfrute, el placer o el amor era imposible, fuera de lugar y de contexto.

Una de las aspiraciones que la mayoría de las personas tenemos, o me atrevería a decir que todos, es encontrar la felicidad y sentirse pleno. Hacemos nuestro mejor esfuerzo siempre y ponemos todo de nuestra parte para

encontrar ese preciado camino. Lo mejor de todo llega cuando por fin logras esa felicidad que quieres y que te motiva día a día, pues te trae una serie de beneficios que, más allá de ser feliz, te convierten en una mejor persona a diario.

Por ejemplo sabias que Dinamarca es uno de los países más felices del mundo, ellos sí que han puesto de moda a la Sra. Felicidad, los daneses tienen un concepto especial para aumentar la felicidad que se llama Hygge que representa "Intimidad Consciente", crea un ambiente de comodidad y convivencia con la sensación de bienestar y satisfacción.

El nombre hygge supone a algo agradable, acogedor, seguro y conocido, que se refiere a un estado psicológico para reconocer un sentimiento o momento, ya sea solo con amigos o compañeros de trabajo, en casa/oficinas o fuera de estos, ordinario o extraordinario, acogedor, encantador o especial para crear ambientes gratos y cordiales que promuevan el bienestar.

## ¿Cuál es el significado de Hygge?

Hygge es "el arte de crear intimidad"

(ya sea consigo mismo con los amigos en los espacios del hogar, el trabajo o la naturaleza) que requiere conciencia, cierta lentitud y la capacidad de no solo estar presente, sino de reconocer y disfrutar el presente. Si bien no hay una sola palabra en inglés o una definición simple para describirla, se pueden usar indistintamente definiciones como la intimidad, el encanto, la felicidad, la "satisfacción", la seguridad, la familiaridad, la comodidad, la tranquilidad, el parentesco y la sencillez.

Los daneses crearon Hygge porque intentaban sobrevivir al aburrimiento, el frío, la oscuridad, y la uniformidad, el sentimiento indefinible de Hygge es una forma de encontrar momentos para celebrar o reconocer y romper el día, los meses o los años. Con tantos días fríos y oscuros, el simple acto de encender una vela con una taza de café por la mañana o una cena casera con amigos puede marcar una gran diferencia en el espíritu.

Al crear rituales sencillos sin esfuerzo (como preparar té de verdad con una pequeña taza de porcelana todas las noches o detenerse en la floristería todas las semanas), los daneses ven la vida doméstica y personal como una forma de arte y no todas las pesadillas de las que alejarse. Hygge es solo una cuestión de conciencia de un buen momento e incorporarlo en la vida diaria, por lo que se convierte en una extensión natural en lugar de un evento forzado y estresante.

Es imperativo aprender de la experiencia de los daneses e incluir en nuestros espacios laborales la presencia de la Sra. Felicidad a través del Hygge, nuestras empresas no tendrán la presencia fuerte y demandante de los cambios climáticos, o una cultura y sociedad tan estable que genere aburrimiento, pero nuestros ambientes laborales cuentan con actividades muy demandantes, los ambientes empresariales competitivos de hoy sufren de fusiones, reestructuraciones, lanzamientos de nuevos productos, cierres de líneas de producción, mercados cambiantes, cuotas de ventas que cubrir, ingresos que generar, empleados que contratar o desincorporar, entre otros y todo esto requiere de colaboradores felices y estables emocionalmente.

No hay nada más humano que la felicidad, aunque en esta parte del mundo todavía no se comprenda del todo, pero ya está confirmado científicamente que la gente que está feliz es más productiva, creativa y cuenta con mejor salud para realizar sus labores.

Entre algunos de los beneficios que la Sra. Felicidad puede generar en los colaboradores de las empresas están:

## 1. Tienen mayor confianza en sí mismos

Al estar más feliz a diario los colaboradores comienzan a sentir que cada movimiento que dan es el indicado, pues se sienten con la confianza necesaria para hacerlo y comienzan a creer más en ellos y en sus capacidades y talentos.

## 2. Perdonan con más facilidad

Los colaboradores felices dejan de esperar tanto de los demás y notan que todos nos equivocamos alguna vez y que no hay nada más grande y humilde que perdonar.

## 3. Logran ser auténticos

Los colaboradores felices escuchan su voz interior. Se dejan guiar por lo que dicta su corazón y no tienen problemas en hacer lo que les gusta y ser tal como son, pues eso los llena y los hace más felices.

## 4. Son más fuertes ante las circunstancias

Sienten que no hay nada ni nadie que puedan derrumbarlos o quitarles la sonrisa.

## 5. Encuentran más y mejores soluciones

Dejan de temerle a los problemas y al que dirán, siempre encuentran la manera exacta de enfrentarlos y salir adelante.

## 6. Inspiran a los demás con mayor facilidad

Su alegría cautiva. Irradian felicidad y eso inspira y motiva a los que les rodean, pues les dan ese empuje para que los otros alcancen su propia felicidad, sirven como modelos y guías positivos.

## 7. Los niveles de estrés disminuyen

No se agobian por las circunstancias, de hecho siempre tienen energía y motivación para cumplir cualquier tarea durante el día.

## 8. Valoran más a quienes tienen a su alrededor

Dejan de enfocarse en los problemas y deciden dedicarse a pasar más tiempo con sus compañeros y seres queridos y valoran más el tiempo que pasan con ellos, disfrutando de cada instante del trabajo en equipo.

## 9. No se dejan vencer por nada

Sienten el coraje y la fuerza necesaria para superar y enfrentar cualquier desafío que se les presente. Tienen toda la disposición para cumplir cualquier meta u objetivo.

## 10. Se enfocan más en el presente

Dejan atrás el pasado y no se concentran tanto en el futuro. Comienzan a vivir el día a día plenamente y disfrutan de cada momento.

## 11. Dejan de preocuparse tanto y por todo

Ya no se agobian con todo lo que les

pasa, pues prefieren vivir el momento y aprender de cada error y de cada experiencia. Creen que eso está bien como para vivir y entender que la vida no tiene por qué ser extraordinaria para ser perfecta.

## 12. Duermen y descansan mejor

Al dejar de lado las preocupaciones, el sueño es mucho más relajado reparador, pues su mente se vaciará de los pensamientos negativos que agobian y generan preocupaciones.

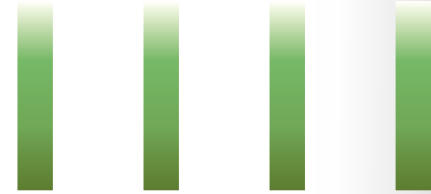
Quiero terminar este artículo con tres frases maravillosas sobre el Trabajo y la Felicidad:

- El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento. (Víctor Pauchet)
- Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida. (Confucio)
- Encuentra la felicidad en el trabajo o no serás feliz. (Cristóbal Colón)

Invertir en la Sra. Felicidad siempre va a dar buenos beneficios, si en tu empresa aun no han contratado te invito a que comiences ya el proceso de selección para que escojas a la mejor candidata, este va a ser un cargo imprescindible en las empresas del futuro que ya están presentes.



# MINDFULNESS



Autor: Diego Román

Gerente General Influenser  
diego.roman@influenser.ec

Mindfulness, un término que oímos cada vez con mayor frecuencia, en especial en el mundo empresarial y sobre todo haciendo referencia al liderazgo. Siento que es un concepto que puede ser distante de la práctica de muchos. En mi caso cuando escuchaba esta palabra, sentía como si fuese un tema relacionado con filosofías místicas y no llamaba la atención. Tampoco relacionaba la importancia de la meditación con el ámbito empresarial.

En mi formación como coach ontológico, el término se hacía cada vez más frecuente, luego tomó más connotación en el programa de certificación como Coach de Negocios Conscientes de Fred Kofman, Director y Fundador de Conscious Business Center – CBC y

Asesor de Google. El califica “El liderazgo excelente es el liderazgo consciente”.

Mindfulness o Consciencia Plena es la capacidad humana básica para estar plenamente presente, ser conscientes de dónde estamos, de lo que estamos haciendo, porqué lo estamos haciendo y no ser reactivos o abrumados por lo que sucede a nuestro alrededor. Tener consciencia es la capacidad de estar atentos a lo que nos sucede en el mundo interior y exterior, nos permite adaptarnos a nuestro medio, dándonos la capacidad de poder responder de manera adecuada a las demandas o estímulos de nuestro entorno. Ser conscientes de nosotros mismos y tener consciencia de los demás, nos permite interactuar y desempeñarnos con efectividad.



Ken Wilber, uno de los principales representantes y formuladores teóricos de la Psicología transpersonal – y más recientemente de la psicología integral, describe el Mindfulness o Consciencia Plena como un Mapa Integral que abarca la esfera interna (cuerpo, mente y espíritu), interactuando con un mundo externo (individuos, cultura y naturaleza).

Trasladando esto al lenguaje empresarial, Kofman y Wilber nos hablan de estos tres elementos presentes en las organizaciones: el Yo (motivaciones y bienestar individual), Nosotros (la cultura, los equipos y las interacciones) y Esto (los sistemas, procesos, objetivos y resultados).

Cuando hablamos de empresas, liderazgo y bienestar, tenemos que entender que el éxito viene de las decisiones y acciones que toman los seres humanos, es decir seres conscientes. La gran responsabilidad que tienen los líderes de saber enfocar sus actos y decisiones en su equipo, es fundamental

para que su liderazgo influya e inspire a sus colaboradores a actuar de manera efectiva buscando que tomen la responsabilidad de sus acciones, para desarrollar empresas y culturas conscientes. Esto viene desde el ejemplo, no desde el verbo, sino desde la acción.



En la mayoría de los casos funcionamos en piloto automático, dentro de nuestra propia zona de confort e intereses individuales, aferrados al “así lo hemos hecho siempre o esto es lo que quiero, esta es mi área, mis resultados, mi bono”. Aquí también se nos presenta la posibilidad que tenemos de vivir transformado nuestras vidas de una forma más consciente, en especial cuando somos líderes o responsables de una organización donde otros dependen de las decisiones que tomemos en pos de su bienestar y desarrollo, que a la larga será el motor de los resultados organizacionales.

Ahora es cuando el tema de Mindfulness comienza a tener sentido y significado. ¿Cómo aprender a vivir consciente? Esto se logra a través de un camino de transformación a recorrer, que parte de la introspección, la reflexión, la aceptación, la acción al cambio, la evaluación y reformulación. En otras palabras de desaprender para volver aprender.

## Hay 12 transformaciones a lo largo de la ruta desde los negocios inconscientes, hacia los negocios conscientes.

1. De “echar la culpa” a “apropiarse”. De ser víctima a protagonista.
2. De “ganar” al “dar significado”. Perseguir un propósito noble a través de medios éticos.
3. De “saber” a “aprender”. Pasar a experimentar y dejar la arrogancia de saberlo todo.
4. De “juzgar” a “comprender”. Aprender a ver a las personas sin prejuicios y pasar a la empatía.
5. De “evitar” a “enfrentar”. Valorar el tesoro de la incomodidad y afrontar la realidad.
6. De “complacer a los demás” a “decir la verdad”. Entender que agradar a los demás no es efectivo y comenzar a decir tú verdad para ganar auto-estima.
7. De “controlar” a “considerar”. Valorar la libertad y entender necesidades y aspiraciones ajenas.
8. De “tomar” a “hacer”. Buscar negociaciones de logro y satisfacción para las partes.
9. De “incumplir” a “entregar”. Tomar responsabilidad en el honrar compromisos.
10. De “satisfacer” a “invertir”. Dejar la satisfacción inmediata y por propósitos superiores, la felicidad.
11. De “cumplir” a “comprometerse”. Elegir tus actos y compromiso.
12. De “dar órdenes” a “liderar”. Dejar de gestionar por premio- castigo y pasar a inspirar con un propósito digno.

Este proceso no es de grandes ni revolucionarias transformaciones, sino de ir descubriendo hábitos y modelos mentales de cómo actuamos y respondemos al mundo exterior, donde pequeños cambios conscientes pueden lograr grandes diferencias en los resultados, en las relaciones, la interacción, coordinación, alineación, el bienestar, la realización y la coherencia con los valores.

Solamente imaginemos pequeñas transformaciones de una persona: un líder agresivo e irrespetuoso. Dejar de victimizarnos y saber usar nuestras capacidades como respuesta. Poder coordinar acciones para trabajos conjuntos donde se honre la palabra y el compromiso. Aprender a escuchar en vez de solamente decir. Ahora, ¿cuál sería el resultado si todos esos cambios pueden ocurrir en un equipo?, ¿cuánto cambio podría haber en la organización? En dónde se mejora la comunicación, se negocian diferencias y se crean compromisos que se velan sean cumplidos. Si vamos más allá, impactando en toda la organización, en la cultura, transmitiendo propósito, trabajando por un fin común, eliminando silos, trabajando de manera alineada con sentido y significado común, toma sentido de negocio cuando vemos que el impacto de una empresa inconsciente tiene costos altos, en el resultado organizacional, en las relaciones y bienestar individual.

Vivir mindfulness es una decisión como muchas otras que hay que tomar para vivir conscientes. Tener un impacto desde la cultura, hasta cada individuo es una decisión de cambio y transformación. El líder debe ser el primero en desarrollar estas capacidades, inspirar e influir en la transformación de sus colaboradores

y equipos. Como dice Jim Collins en su Libro “From Good to Great”, las empresas que han dejado de ser buenas para ser extraordinarias se caracterizan por tener líderes de nivel 5, es decir aquellos que son impecables en su orientación al resultado, que muestran humildad para aprender y coherencia en su actitud, que transmiten reconocimiento a sus equipos y que valoran la capacidad de la gente y mantienen a quienes deben estar.



Finalmente, debo confesar que después de investigar al respecto, siendo consistente con los cambios que también se iban dando en mí, decidí iniciar prácticas de meditación, con 10 minutos diarios, usando aplicaciones de meditación conducida con diferentes temáticas. He ido experimentando cambios en mi capacidad de enfoque, concentración, organización, control emocional y resiliencia, cambios que no solamente repercuten en mi trabajo, sino en mi hogar y otros ámbitos en los que me desempeño.



# MINDFULNESS EN LA EMPRESA



Autor: Sylvia Escribano

Socia Directora de ISAVIA Consultores  
sescribano@isavia.com

## ¿Tienes 10 minutos?

Te invito a que te sientes en una posición cómoda, cierres los ojos, apoyes la espalda contra la pared, te tapes con una manta liviana y busques una respiración consciente. Inhala, exhala, inhala, exhala,...

Es muy probable que la mente no se te queda en blanco, pero quizá los pensamientos comiencen a espaciarse. Viene la preocupación por un conflicto de trabajo, se aleja la preocupación porque mi hijo apruebe el examen de inglés, viene a mi mente mi próxima revisión médica, aparece una idea

sugere sobre mis próximas vacaciones y así sucesivamente. Tu capacidad respiratoria se vuelve más regular y tu mente deja pasar los pensamientos sin ansiedad, sin apego, con distancia pero con mayor claridad. Eso es meditar, eso es mindfulness. El culto a la atención plena.



## ¿Atención o concentración?

¿Atención a que? Atención a la experiencia en el momento presente, que es donde se vive la vida. El único momento que tenemos para percibir, aprender, crecer o cambiar. Y sin juzgar, suspendiendo nuestros juicios, dejándolos temporalmente de lado aunque nos resulte difícil.

Pero, ¿en que consiste el mindfulness? En realidad no es una metodología nueva. Es un conjunto de técnicas milenarias de las tradiciones espirituales orientales que potencian la atención, la concentración y la claridad mental. Nos da la capacidad para saber qué pasa dentro y fuera de nosotros, nos ayuda a acceder a nuestra conciencia natural.

Hoy sé que “la ciencia de la atención plena” va a revolucionar el mundo de la empresa y del liderazgo, introduciéndose como un entrenamiento esencial para los directivos y empresarios. Déjame que te cuente.

El gran aliado: la neurociencia. La ciencia ha certificado y demostrado el impacto positivo del mindfulness en nuestro cerebro. El cerebro es el órgano más poderoso que tenemos, y también el que tiene mayor potencial para transformarnos como profesionales y como líderes.

La práctica de Mindfulness podría ayudarnos a suprimir la sobrecarga de información, mejorar la memoria y aliviar el dolor. Entre los beneficios más tangibles están la reducción del estrés, mayor rendimiento, más capacidad para focalizarse en lo importante, más claridad para tomar mejores decisiones, y una capacidad para distanciarse y ver todo con una mayor visión y perspectiva.



||||| ¿Cómo funciona nuestro cerebro mientras trabajamos?

Existen creencias erróneas que se perpetúan en el tiempo, a pesar de que en la actualidad hay pruebas suficientes para refutarlas.

El cerebro no se cansa... ¡Claro que sí! Está diseñado para alternar ciclos de actividad máxima y de inactividad. La energía es limitada. Actividades de análisis y planificación (entre otras) consumen grandes cantidades de energía. Si la energía se reduce el cerebro se cansa. Necesita glucosa y oxígeno.

Somos capaces de hacer varias cosas a la vez de forma eficaz... ¿Eres de los que navegas por internet a la vez que hablas por teléfono o repones un correo electrónico mientras asistes a una reunión? Tiene un coste. Cometer errores y/o tener accidentes más o menos graves. Pérdida de oportunidades que solo se manifiestan en el presente y que no vemos. Un sistema nervioso siempre a pleno rendimiento. Si no se relaja, se estresa...

||||| Hoy sabemos que un cerebro conectado es un cerebro feliz.

¿Y qué efectos produce el mindfulness en el cerebro? Se ha descubierto que al menos 8 regiones diferentes del cerebro se ven afectadas por la práctica del mindfulness. Déjame destacar dos. La región cingulada anterior (tras el lóbulo frontal), asociada a la autorregulación. Y el hipocampo, parte del sistema límbico asociado a la emoción y la memoria. Además cambia las ondas cerebrales, como cualquier proceso de atención.



Uno de los descubrimientos más importantes de la neurociencia es la neuroplasticidad. Tenemos oportunidades reales de entrenar al cerebro para que adopte hábitos positivos. Es posible entrenar esta capacidad. Mantener la mente concentrada en el momento y lugar presentes es una de las mejores maneras de conseguirlo.

Si queremos por tanto aumentar la productividad en nuestros equipos, la visión estratégica, nuestra inteligencia emocional y ser más creativos e innovadores... es preciso conocer mejor nuestro cerebro y sus limitaciones.

Cambia tus hábitos de trabajo y el flujo de tu atención. Cambia tu vida.

Con sólo practicar unos minutos al día de mindfulness durante 8 semanas, se puede cambiar la estructura física del cerebro. La práctica de la consciencia crea y refuerza las conexiones del mismo. Observar los pensamientos sin juzgar sirve como entrenamiento para el cerebro y le permite lograr una mayor estabilidad emocional.

Las empresas más innovadoras del mundo no pueden estar equivocadas...

**¿Y tú, tienes 10 minutos?**

# LA FELICIDAD ES LA NUEVA

# PRODUCTIVIDAD



Autor: Yira Vermenton

Consultora Independiente  
www.yiravermenton.com  
yira@yiravermenton.com

¡Yo vivo por pasión, la pasión en mi negocio! Sinceramente pienso que vivir apasionadamente es un privilegio y un derecho de todo ser humano. De manera que mi intención es provocar una epidemia de pasión en todos los entornos de la vida cotidiana.

**Ser feliz** es mi principal herramienta de trabajo, y estoy convencida de que una buena forma de ser feliz, es lograr el balance entre todo aquello que es importante para nosotros: salud, familia, trabajo, educación, finanzas, experiencias, relaciones, etc. Esto es, lograr mantenernos fieles a todo aquello que amamos y que tengamos que estar

en conflicto vivir y ganarse la vida. De ahí que la letra "B" en mi libro El ABC de la Felicidad, no podía referirse a otra cosa que no fuese BALANCE.

El entorno laboral es uno de los principales aspectos que conforman el diario vivir de los seres humanos y por consiguiente es imperativo que las empresas apuesten por crear entornos laborales felices, porque ya hay estadísticas que muestran que "La Felicidad es la Nueva Productividad". Una empresa en la que los empleados están felices y altamente comprometidos, puede tener una facturación tres veces mayor que una compañía con un clima



laboral pobre donde abundan los empleados infelices y no comprometidos. Crear un ambiente laboral feliz, implica un retorno de seis dólares a uno, gracias al incremento en productividad y la reducción del ausentismo.

Por otro lado, hay un alto riesgo y un alto costo cuando tenemos empleados infelices, porque algunos no se sienten comprometidos y no sienten motivación alguna para dar la milla extra. Con suerte, estos entregan lo justo sin que podamos esperar de ellos ni una coma más, por encima de las labores señaladas en sus descripciones de puestos. Otros están totalmente desconectados y pueden destruir la moral de todo un equipo, porque están constantemente actuando su insatisfacción e infelicidad. Estos constituyen un peligro ambulante para la cultura de cualquier organización.

Existen empresas que ya han entendido que sus empleados no sólo son la maquinaria que pone en marcha su

misión o contribución única, sino que junto con los clientes, accionistas y proveedores, son actores igualmente impactados por dicha misión, o como me gusta llamarle, aquel propósito más allá de lo obvio. Así pues, estas empresas entienden que al cumplir su misión están afectando las vidas, no sólo de sus clientes, sino que también están siendo un agente de cambio para la vida de sus empleados. Estas empresas se destacan y llevan ventaja competitiva en el mercado, ya que sus empleados se convierten en auténticos embajadores de su marca, impulsan la innovación y logran retener a los clientes porque se sienten alineados a la misión de su empresa y sienten un alto nivel de compromiso.

Al leer sobre la cultura corporativa de empresas como Zappos o Google, siento una gran alegría al ver que se está produciendo un gran movimiento para convertir la pasión y la felicidad en un efecto viral dentro de las empresas.

Todas estas empresas han ido más allá de lo tradicional y de lo obvio. Han entendido que es imposible que los empleados dejen sus emociones en sus casas, y han convertido los espacios laborales en comunidades que impulsan un fin común, creando espacios donde los empleados pueden buscar el balance entre sus tareas y compromisos laborales, y sus pasiones personales. En este sentido, hay empresas que tienen dentro de sus estructuras gimnasios, para que los empleados puedan hacer ejercicio antes o después de su horario

Cuando trabajo con las empresas con el objetivo de ayudarles a crear culturas organizacionales felices y productivas, siempre apelo a este tipo de razonamiento que conecta la productividad de la empresa con la felicidad de los empleados, para ayudarles a identificar los elementos básicos de su cultura y crear un plan de acción que impacte los niveles de satisfacción y felicidad de sus colaboradores. Por ende, se crean entornos laborales agradables donde prima el compromiso.



de trabajo, o durante su hora de almuerzo si así lo desean. Esto les permite ahorrar el tiempo y el traslado hacia un tercer lugar entre la oficina y su hogar. Alguna otra empresa tiene áreas de lectura y esparcimiento con hamacas, sillones y tumbonas donde el empleado puede realmente distenderse sin temor a ser criticado o que le llamen la atención. Aunque otras empresas entienden que "la milla extra" viene dada por quedarse muchas horas más después del trabajo, estas empresas reconocen que esto no es recomendable para la salud del empleado, y el esfuerzo, se mide no en tiempo, sino en los resultados.

Pensando en propuestas que rompan absolutamente todos los esquemas, me atrevo a pensar en una gran empresa que apueste por integrar un "maternal" para el cuidado de niños hasta los dos años de edad. ¿Cuán más productiva sería una madre que se ha reintegrado a su trabajo después de sólo 3 meses de dar a luz a su bebé, y sabe que no tendrá que esperar 9 ó 10 horas para volver a verlo, o hasta para amamantarlo; sino que tanto en sus descansos reglamentarios, y en su hora de almuerzo, puede pasar tiempo con su niño o niña? ¿Podría esto bajar los niveles de estrés y ansiedad de esta empleada en particular?



En una ocasión, en la ciudad NYC, conocí a una chica que trabaja en una empresa que ofrece servicios en el área de estética y belleza. Cuando le pedí que elaborara al respecto, me dijo que ellos llevan a las empresas estilizadas que hacen manicures y pedicures a las empleadas y empleados que así lo desean. En ocasiones pagado por los colaboradores, en otras pagado por la empresa como un beneficio marginal para los miembros del equipo. Este es el caso de Zappos, lo cual pude corroborar cuando tuve la grata oportunidad de visitar sus oficinas centrales en Las Vegas, Nevada. Ellos tienen toda una gama de servicios que va desde el lavado de los autos de los empleados, los servicios de coaching in-house, hasta la visita a la empresa del dentista para atender a los que precisan de este servicio.

Lo interesante de crear un entorno laboral feliz, es que las empresas no necesariamente tienen que engrosar

el desembolso en salarios. Muchas de las cosas que el empleado busca como parte de una oferta de trabajo están, más allá del dinero, relacionadas con el plan de carrera, el estilo de liderazgo, el sentido de propósito y la necesidad de pertenecer a algo más grande que sí mismo, la facultación o empoderamiento que reciben en la organización, la flexibilidad de ubicación y horario, y la posibilidad de poder mantener su autenticidad.

En conclusión, es mi opinión que la primera responsabilidad social de una empresa es el bienestar de sus empleados y de las familias que de ellos dependen, y crear entornos laborales felices es una responsabilidad inherente de todo líder consciente. Alguna vez te has preguntado, cómo están los niveles de felicidad dentro de tu empresa?



# 10 consideraciones sobre la felicidad organizacional, para diseñarla como un traje a la medida

La felicidad es un como un traje a la medida que personas y organizaciones pueden aprender a diseñar



**Autor: Andrés Aljure Saab**

Coach personal y gerente de Aljure Saab & Asociados  
andresaljure@yahoo.es  
AndresAljureSaab @andresaljure

Son muchos los estudios que evidencian que la gestión de felicidad sí paga. Procurar la mejora, entre otros, niveles de productividad, posicionamiento e innovación de las organizaciones (Ver recuadros). Además, su gestión apropiada tiene un impacto favorable en la salud pública, en especial si se tiene en cuenta que la depresión, en la que influyen factores psicosociales relacionados con el acelerado ritmo de vida y el estrés, incluido el estrés laboral, es la principal causa de discapacidad mundial. No en vano la ONU decreta que el día mundial de la felicidad sea el 20 de marzo, para que gobiernos y organizaciones la contemplen como objetivo en su gestión.

La gestión de felicidad sí paga

- Incremento en innovación: 300%
- Incremento en rentabilidad: 33%
- Incremento en productividad: +40%
- Incremento en posicionamiento de marca: 29%
- Reducción en rotación de personal: 51%
- Incremento en niveles de ventas: 73%
- Reducción del Burnout: 125%

Lograr tan sólo 10 minutos de intercambio diario de confianza entre los miembros de un mismo equipo, generó aumento de la productividad en 25 por ciento lo cual se tradujo en la disminución de 5.000 muertes al año. Estudio del sector salud en el Reino Unido.

29% fue el aumento en la felicidad subjetiva obtenido por estudiantes de posgrado, vinculados al mundo laboral, que entendieron y aplicaron principios como los planteados en este artículo. Cátedra de Felicidad del profesor: Andres Aljure

Partiendo de lo anterior, la pregunta clave en torno a la gestión de la felicidad/ bienestar no se centra en si vale la pena hacerlo, o no. ¡Eso ya está demostrado! El foco está en cómo hacerlo apropiadamente y qué considerar para ello. ¿Por qué? Porque se suelen cometer errores. Así le sucedió a una organización que desperdició recursos al montar un gimnasio en sus instalaciones con un porcentaje de uso de tan solo 3% y al obtener muchas lesiones incapacitantes y conflictos de importancia en el campeonato de microfútbol que implementó. ¿Qué pasó? Al investigar, descubrieron que la felicidad allí no dependía de la falta de espacios de integración o esparcimiento sino de la ausencia de líderes con apropiadas competencias comunicativas.

• **La felicidad/bienestar es un traje a la medida.** Depende de cada individuo y de sus circunstancias y características. Por ello, son diferentes los esfuerzos e iniciativas a contemplar para un nativo que para un inmigrante digital, o para personas de perfil comercial, administrativo u operativo, por mencionar sólo algunas posibles clasificaciones.

• **La felicidad se puede aprender. En consecuencia, las organizaciones la pueden enseñar.** Los hábitos, comportamientos y creencias de los individuos tienen una injerencia de 40% en su felicidad, y dado que estos son susceptibles de ser desarrollados o modificados, entonces la felicidad se puede aprender. Los colaboradores que no saben ser felices dependen significativamente de los factores externos, pero quienes sí lo saben ser, desarrollan la capacidad de gestionar muchas circunstancias y factores externos adversos. Se dice que 10% es lo que nos pasa y 90% es lo que hacemos con lo que nos pasa. Por ello es importante enseñar a manejar la frustración, el tiempo y el estrés, a gestionar las emociones y el error, entre otras habilidades.

• **Gestione la Adaptación Hedonista.** Nuestra capacidad de adaptarnos permite amoldarnos a las consecuencias de eventos no deseados como el fracaso en un proyecto, entre otros. Sin embargo, su lado perjudicial para

la felicidad, al que se le denomina Adaptación Hedonista, es la capacidad que también tenemos de acostumbrarnos a situaciones y condiciones positivas cuando se presentan de manera frecuente y repetida. Esto explica porqué, por ejemplo, un colaborador llega a no valorar los muchos privilegios que su organización le ofrece. Para combatirla: implemente iniciativas que despierten nuevos intereses, experiencias y retos, como la rotación de roles y la participación en proyectos o equipos interdisciplinarios. Dé también foco a lo positivo y, en simultánea, desarrolle la gratitud, haciendo consciente a la gente, periódicamente, de lo bueno que hay en sus vidas laborales.

• **Asegure la coherencia entre habilidades/fortalezas con retos/requerimientos.** Cuando un colaborador ve superadas significativamente sus habilidades por el reto u objetivo, se frustra, y cuando siente que sus habilidades superan a este significativamente, se aburre. En ambos casos, su felicidad/bienestar se ven minados.

• **Haga saber a los colaboradores cómo su trabajo impacta el resultado esperado.** Investigaciones han mostrado que el factor motivador #1 para los colaboradores es el hecho de tener un propósito claro y saber que lo que hacen tiene impacto positivo en los indicadores asociados al mismo.

• **Procure el balance vida-trabajo.** Así como un carro con tres llantas desinfladas no puede rodar bien, una persona con un inapropiado balance vida-trabajo tampoco experimenta satisfacción ni buen desempeño. En este sentido, es inútil, y frustrante para el colaborador, establecer jornadas de "flex time" y espacios de uso libre del tiempo, si las cargas y retos les impiden su disfrute. Garantice condiciones para el aprovechamiento de lo que usted ofrece.

Asegure el empoderamiento y el suministro, a la medida, de recursos como información, tiempo, equipos, entrenamientos, aprobaciones, entre otros.

Dado el ritmo de vida actual, toda acción o medida que favorezca la liberación de tiempo es de muy alto impacto en la felicidad/bienestar.

• **Procure una gestión de comunicación organizacional efectiva que facilite, entre otros, la correcta interpretación de los sucesos, proyectos, iniciativas y actividades organizacionales.** Hoy en día, con tanta información, es muy fácil que la gente se confunda en el ejercicio de interpretar. Hablamos cerca de 14 horas al día con nosotros mismos generándonos explicaciones que impactan a la felicidad, según como las hagamos y según la información disponible. Hasta un regalo ofrecido con buena intención puede ser mal recibido, dependiendo de la forma de interpretar del destinatario.

Toda medida que favorezca la correcta interpretación de los sucesos, reduciendo en consecuencia la incertidumbre, y de paso el miedo, tendrá el efecto de favorecer a la felicidad.

• **Favorezca la existencia de relaciones positivas como amortiguador del estrés y atenuante del riesgo psicosocial.** Promueva canales y espacios efectivos de expresión, queja, encuentro e intercambio, así como competencias comunicativas que favorezcan el relacionamiento y el desempeño, en especial si tenemos en cuenta que en más del 50% del tiempo nos estamos comunicando. Entrenamientos en manejo de comunicaciones difíciles, saber decir No, saber escuchar y dar información apropiadamente, son muy favorables.

Tener la oportunidad de ser escuchado verdaderamente, permite trabajar en la solución de problemas y reduce la intensidad de las emociones negativas. Lo anterior genera un impacto 3 a 5 veces más poderoso que el de implementar, en cambio, acciones que buscan generar emociones positivas, sin que se hayan eliminado situaciones generadoras de emociones negativas relevantes.

• **Fomente la existencia de un equipo de Gefes – Gestores de Felicidad** que procuren condiciones favorables para sostener niveles apropiados de felicidad/bienestar. Asegure que sus jefes sean también Gefes, porque el predictor número de la felicidad de un colaborador es su jefe.



# HABLAN LAS ASOCIACIONES MIEMBROS

¿**CUÁLES**, AL ENTENDER DE SU ANM, SON LAS PRINCIPALES RAZONES QUE GARANTIZAN UNA RELACIÓN EFICAZ ENTRE LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL Y LA FELICIDAD DE LOS COLABORADORES EN LAS ORGANIZACIONES DE SU PAÍS?



Argentina

CECILIA KLAPPENBACH

Prosecretaria  
ADRHA



A nuestro entender, hay condiciones organizacionales que generan contextos más propicios y favorecedores de una buena relación entre resultados y satisfacción de los empleados (salud del clima interno).

Estas condiciones se nuclean alrededor de: 1) calidad del liderazgo, 2) cultura organizacional, 3) posibilidades de desarrollo profesional, 4) sistema de recompensas. Paralelamente, el alineamiento entre los valores personales, los aspiracionales y los valores que el empleado percibe como críticos para la organización, viabilizarán un mayor o menor bienestar interior. Si la organización evidencia entre sus comportamientos positivamente valorados, aquellos que hacen sentido a los individuos, seguramente mejorará el

bienestar personal. El tipo de líderes que propicia contextos laborales potentes se caracterizan por su cercanía, empatía, y servicio; gestionan sus emociones, son innovadores y con capacidad de escucha.

Es posible que aquellas organizaciones que incluyan en sus planes estratégicos los objetivos de bienestar del personal y/o felicidad del personal, generen diferencias competitivas de retención de talento en el futuro, y mejoren la posición relativa de la marca empleadora.

Creemos que en algunos países de la región los empleados seguramente ponderen la seguridad del empleo, aunque no estamos seguros del impacto de esta variable sobre la productividad y/o el nivel de bienestar personal.



Bolivia

ORIANA HOYOS

Presidente  
ASOBOGH



Aumentar la productividad es una de las principales preocupaciones de las

empresas. Para nadie es un secreto que el clima laboral de una organización

influye directamente en dicha productividad y en la satisfacción de sus trabajadores.

De acuerdo con un estudio realizado por la Red de Empresas Saludables en España: "Las personas saludables y felices son más productivas, permanecen el doble de tiempo en sus tareas, tienen un 65% más de energía y una mayor vinculación con su Empresa".

Si tomamos en cuenta que las situaciones estresantes son las culpables de aproximadamente el 30% de las bajas laborales, invertir en programas de atención psicoemocional, nutrición, actividad física, así como capacitar y

concientizar en temas como el descanso, consumo de alcohol, drogas y tabaco, permitirán a las empresas reducir el indicador de absentismo laboral, que al final se traduce en mayor productividad.

Creemos que cada vez más empresas en Bolivia están apostando en invertir y gestionar no solo la productividad, rentabilidad y costos en sus organizaciones, sino también en otros valores, tales como: la Salud, el Ambiente y Clima de Trabajo, valores que definitivamente impactan en el Bienestar Emocional de las Organizaciones, que a su vez impacta directamente en la productividad de las Empresas.



Brasil

ORIAN KUBASKI

Vicepresidente  
ABRH



En los primordios de la administración científica, Taylor (1856 – 1914), estableció la fórmula para el Índice de productividad=

Bienes y servicios producidos

Recursos consumidos

Esta precede las clásicas teorías motivacionales formuladas por Maslow, Hersberg, McGregor, McClelland y Skinner en los años 20.

La productividad y la motivación de

los trabajadores ya despertaba interés hace un siglo y los investigadores ya estudiaban esta relación.

En las décadas siguientes, nuevas teorías fueron formuladas, especialmente, cuanto al impacto de los liderazgos en el desempeño de las personas.

Estudios recientes, utilizando el factor de productividad media de los trabajadores en millares de dólares, Brasil se encuentra en la 78° posición en un ranking de 124 países.

Se estima que un trabajador norteamericano produzca 4 veces más que un brasileño, y que la remuneración logre la misma proporcionalidad. Constatamos con facilidad que somos exportadores de “comodities”, derivados del extractivismo agrícola y mineral.

Aunque los avances tecnológicos de Brasil en la producción primaria (agricultura, pecuaria y minería), somos exportadores de materias primas o de productos con bajo valor agregado.

La vieja y cansada disputa ideológica entre capital y trabajo aún perjudica el entendimiento de que estos factores son faces de una misma moneda.

Traduciendo esto para la gestión del capital humano, podemos afirmar, en síntesis, que trabajamos para mejorar la productividad de las organizaciones.

¿Cómo hacer eso?

Empiece por capacitar los liderazgos, creando en ellas el sentimiento de los dueños.

Promueva la salud y la calidad de vida de los trabajadores. Crée ambiente de trabajo que promuevan la innovación. Disemine la cultura organizativa. Valorice el conocimiento, más de que el patrimonio inmovilizado. Comparta objetivos, metas, estrategias y resultados.

Capacitar a las personas en las competencias esenciales y profesionales de su negocio. Evalúe el desempeño, promueva la retroalimentación, recompense el mérito. Remunere con justicia, equilibrio e inteligencia.

Comprobamos así que una gestión estratégica de personas promueve ventajas competitivas en las organizaciones y que nunca hubo antagonismo entre productividad y la felicidad de las personas.

“No son los buenos resultados que hacen felices a la gente, la gente feliz es que producen los buenos resultados”.



JUAN CARLOS RAMÍREZ

Presidente  
ACRIP



## Colombia

El activo más importante de cualquier organización es su talento humano. Las grandes maquinarias, los procesos, los productos, lo que vendemos, los ser-vicios que ofrecemos no tienen un valor propio, sino que es a través

de las personas que se les puede agregar valor. En ello, el bienestar y la felicidad de las personas juega un rol fundamental, porque se constituyen como el motor que los impulsa día a día a cumplir sus objetivos, a cumplir las

metas y, en últimas, a ser más productivos.

Esta felicidad debe entenderse siempre como una política organizacional que identifique, uno a uno, y de manera personalizada las aspiraciones de los colaboradores. No es simplemente dar espacios de recreación y decir, con

ellos, que estamos dando felicidad. Es identificar sus necesidades y sus anhelos, y trabajar para que la organización pueda ser parte de ellos. El crecimiento personal se traducirá siempre en un aporte a la productividad de las compañías.



RANDALL GONZALEZ

Presidente  
ACCRH

## Costa Rica



Son varios factores que de manera interrelacionada, coadyuvan en una relación eficaz entre la productividad empresarial y la felicidad de los colaboradores en las organizaciones. 1-Cumplimiento: La legislación laboral debe cumplirse tal y como está establecida a nivel normativo. No puede haber una relación eficaz y hablarse de felicidad, si alguna de las partes (patrono-trabajador-Estado) incumplen sus deberes legales. Si no se paga el salario mínimo, si no se asegura a los trabajadores, si no se respetan las jornadas laborales, etc. no puede hablarse de relación eficaz y felicidad. Igualmente se espera que los trabajadores cumplan con su parte. 2-Buena Fe: Debe existir un compromiso y evidencia de la buena fe en que actúan

ambas partes de la relación laboral (patrono-trabajador). 3-Transparencia: Las relaciones basadas en transparencia, son más efectivas, ya que hay mayor confianza. 4-Comunicación: Factor vital para el logro de objetivos esperados. 5-Empatía: No solamente ponerse los zapatos del ambas partes (patrono-trabajador), sino “caminar un rato con esos zapatos”. 6-Consecuencia: Pensar, hablar y hacer las cosas de una misma manera. Ser consecuente con lo que se piensa, se dice y se hace, colabora con la productividad y la felicidad del ser humano. Por último, 7-Humanizar Mentes: La felicidad decrece, y a nivel organizacional afecta la productividad, en una relación inversa y proporcional, en la que el ser humano, se aleja de su esencia humana.

Rep. Dominicana



VICTOR HERRERA

Pasado Presidente ADOARH 2007-2009



En República Dominicana, identificamos como principales razones y garantía de la relación eficaz entre productividad y felicidad, al Liderazgo orientado al desarrollo humano, a la Confianza, y al Compromiso con la organización.

La felicidad de los colaboradores, o mejor dicho, el Bienestar organizacional es una ventaja competitiva desarrollada por compañías modernas, con el

objetivo de generar espacios de trabajo más humanos, sostenibles y rentables.

La productividad de la empresa se asegura cuando estas organizaciones logran orientar sus acciones al desarrollo actual y futuro de sus colaboradores, siendo este un enfoque potenciador que deriva en lograr empresas más felices, productivas y sostenibles.

y los resultados, donde gente contenta, satisfecha y empoderada logra resultados extraordinarios.

Guatemala



ELOISA DIÉGUEZ

Presidente AGH



Para la AGH es evidente que la felicidad de los seres humanos es una responsabilidad y decisión personal; sin embargo, lo que las organizaciones sí pueden gestionar es el bienestar para garantizar así ambientes sanos, felices, innovadores y por ende productivos. Partiendo de esto, creemos que las principales razones que garantizan una relación eficaz entre el bienestar organizacional y la productividad empresarial son todas aquellas acciones conscientes, responsables y genuinas en pro de las personas de la organización. Una persona que siente bien piensa bien y sí garantizamos su bienestar, que se traduce en "estar bien" dentro de la organización podrá enfocar toda

su capacidad creativa, innovadora y resiliente hacia las actividades que realiza, hacia los proyectos que lidera, hacia los indicadores que gestiona y en todas sus interacciones; de esta forma, saca mayor provecho y mayor rendimiento del tiempo invertido, trayendo beneficios a nivel personal pero también para la organización. Por eso, creemos que invertir en prácticas de bienestar organizacional que contribuyan a la felicidad laboral son importantes y necesarias por la responsabilidad que tenemos hacia los individuos que dan vida a las organizaciones y porque también se traducen en indicadores sanos, rentables y sostenibles para las compañías.

Ecuador



DIEGO ROMÁN

Presidente ADGHE

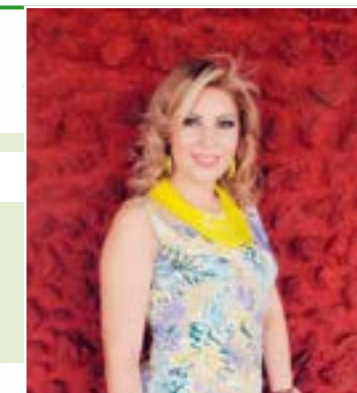


Cada vez el poner atención al ambiente laboral ha cobrado importancia. Se ha partido de inicio por medir clima laboral, tal vez con una perspectiva no necesariamente relacionada con la felicidad e incluso no necesariamente relacionada con la productividad. Hemos trascendido del objetivo de medir a actuar y gestionar el ambiente laboral, entendiendo que más allá de una medición está el propósito de generar ambientes constructivos, colaborativos,

de realización personal que respercuta en la felicidad personal.

Entendemos felicidad como un entorno donde se escucha, valora, respeta, desarrolla a la gente, dándoles sentido y significado en sus vidas. Esto implica hablar de liderazgo y cultura, ya que desde aquí se contruyen los espacios de felicidad en el trabajo. Esto ocurre cuando el liderazgo de la empresa entiende la alta correlación entre la felicidad

Nicaragua



DAMARIS RAMOS VARGAS

1ra Vocal de Junta Directiva AERHNIC



El bienestar laboral es un aspecto clave para la productividad laboral de nues-

tras empresas. Por ello se consideran seis razones que garantizan una relación

eficaz entre productividad y felicidad del colaborador.

1. Tareas repartidas con equidad y de forma clara: Asignar los puestos correctamente entre el personal y repartir funciones de forma lógica, justay tomando en cuenta un buen ritmo de trabajo es primordial.

2. La comunicación es clave. Debe ser clara, organizada y llegar al mismo ritmo a cada departamento.

3. Objetivos reales a corto plazo; sacar adelante objetivos y ver sus resultados aumenta la motivación, incrementando la satisfacción laboral, plazos de tiempo organizados son clave en cualquier

empresa competente.

4. Espacios y condiciones adecuados a sus necesidades, a sus tareas y contar material profesional a su disposición.

5. Reforzar el liderazgo de las jefaturas y el sentimiento de equipo. Está demostrado que formar parte de un gran equipo incrementa notablemente la productividad laboral y fideliza.

6. La motivación; es uno de los secretos para que una empresa crezca significativamente y aumente sus recursos económicos. Expertos explican que entre más satisfecho se encuentre el empleado, más rápido se alcanzarán metas establecidas.



Panamá

CARMEN SEALY DE BROCE

Presidenta ANREH



Para que tengamos productividad empresarial y que al mismo tiempo los colaboradores se sientan felices, debe considerarse lo siguiente:

1- La productividad no debe ser medida únicamente en función del beneficio económico de la empresa, sino también considerar la calidad de vida de los trabajadores.

2- Los beneficios económicos resultantes de una alta productividad, deben ser compartidos con los colaboradores, de

acuerdo a indicadores y metas pre-establecidas.

3- Cada colaborador debe estar consciente de su rol dentro del engranaje de los procesos productivos, de manera que sepa como contribuir con cada proceso. En otras palabras, los sistemas de mejora de los procesos que incrementan la productividad, no es asunto de los jefes/dueños, debe ser un compromiso de todos los colaboradores.

4- Trabajar una cultura de productividad, donde se reflejen resultados de mejores

ingresos, mejor calidad de vida, menos tiempo de trabajo y por consiguiente menos estrés.



DANIEL GONZALEZ

Pasado Presidente APARH

Paraguay



Consideramos que en la relación productividad/felicidad interactúan varios factores, tanto individuales (de los trabajadores) como organizacionales (políticas, normas, cultura organizacional) y agregaríamos un tercer factor, hoy por hoy, condicionante fuerte de la felicidad/productividad: el contexto económico y social en el cual se desenvuelve la organización.

La percepción de la realidad económica, política y social, en nuestro país, juega un papel importante en cuanto a esfuerzo, voluntad y actitud de los trabajadores

orientadas a la producción. La corrupción percibida en los organismos estatales y la impunidad de los actos de corrupción, genera una desmotivación de la población trabajadora hacia la productividad. El discurso frecuentemente escuchado es: "para qué esforzarnos, formándonos, capacitándonos, en pos del mejoramiento de la calidad de la producción y mejores retribuciones, si los políticos, sin gran esfuerzo, con una carga de ignorancia a costas consiguen los mejores puestos y las mejores remuneraciones y regalías?"



NESTOR ASTETE

Vicepresidente de APERHU  
Presidente del CIGEH 2019

Perú



Podemos inferir distintos significados para productividad y felicidad, por ello, empecemos definiendo productividad laboral como el indicador de Producción (en cualquier unidad de medida) entre

número de personas u Horas-Hombre usadas para esa Producción.

La felicidad es una expresión que trasladándola al ámbito laboral, la

llamare satisfacción, la cual se traduce como compromiso o engagement laboral y este está directamente relacionado a la productividad. El Engagement o compromiso laboral es el resultado de tres factores: Energía-Entusiasmo-Concentración, estos definen el nivel de ACTIVACION del colaborador y en la medida que la ACTIVACION sea alta, el colaborador experimentará mayor satisfacción, felicidad y compromiso con lo que hace.

El nivel de engagement se puede medir en función de ciertas PALANCAS (Modelo de Recursos y Demandas, Arnold Bakker) definidas e interrelacionadas y según ellas, intervenir y mejorar el engagement de las personas en las organizaciones.

Podemos inferir distintos significados para productividad y felicidad, por ello, empecemos definiendo productividad laboral como el indicador de Producción (en cualquier unidad de medida) entre número de personas u Horas-Hombre usadas para esa Producción.

Las personas con mayor nivel de engagement disfrutan más de su trabajo y transforman ese gusto en acciones efectivas, logrando mejores resultados, impulsando a otros, muestran pasión por lo que hacen y tienden a obtener mejores resultados.

La medición del engagement conecta directamente el mundo de la gestión de personas con el desempeño organizacional.

para las Organizaciones indagar sobre el “ancla de carrera” de cada uno y tratar de orientar la carrera profesional en relación a esta ancla.

Venezuela



MARIA ISABEL MARTINEZ

Tesorera  
AVGH



La productividad es el camino para asegurar rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de cada empresa. Para lograrla, se requiere el compromiso y disposición de los colaboradores. Lograr felicidad en los trabajadores de nuestro país, implica estimular en los mismos, el desarrollo de estados de bienestar, que les permitan contrarrestar las difíciles condiciones socio económicas existentes.

Los líderes de Gestión Humana se encuentran desempeñando un rol protagónico, generando condiciones de bienestar para mantener trabajadores satisfechos en su lugar de trabajo, a través del seguimiento y cambio en aspectos organizacionales, de liderazgo y comunicación. La meta es propiciar

la felicidad de sus equipos, considerando el factor fundamental para garantizar el aporte de la gente que requiere la productividad de la empresa.

Las razones del valor de atender la felicidad o bienestar, son que genera la energía que el colaborador pone en su trabajo, la motivación para desarrollar su talento, la apertura para trabajar en equipo, el impulso para crear y solucionar problemas, facilita mantener una actitud positiva y de apoyo y motiva para permanecer en la organización. Todas estas son condiciones para garantizar procesos en forma productiva, segura y competitiva. El bienestar laboral, procura trabajadores felices y empresas productivas.

Uruguay



DANIEL PAREDES

Presidente  
ADPUGH



Contesto a título personal dado que la ANM no tiene una postura explícita sobre el tema.

Para dar respuesta citamos a Edgar Schein, por dos lados:

- La adecuada formulación del contrato psicológico, esto es, gestionar la adecuada relación de expectativas entre la persona contratada y la organización que la contrata; trabajar desde la organización conversaciones

inteligentes sobre la mutua conveniencia de esta relación de trabajo para ambas partes, y estar atento a los cambios que en ambas partes pueden modificar estas expectativas.

- La referencia que realiza en “Anclas de Carrera” a que “las personas aprenden a ser mejores en las cosas que más valoran y que están motivadas a hacer, y, a su vez, aprenden a valorar y a estar motivadas por aquellas cosas que saben hacer mejor”. Es muy eficiente

# NOTICIAS FIDAGH

## LA RUTA DEL PARTICIPANTE CIGEH 2019 – LIMA PERÚ

Autores: Julio Castillo y Néstor Astete



Lima recibirá este 7 y 8 de noviembre 2019 a más de 600 líderes ejecutivos de más de 15 países de Latinoamérica, México y España, en lo que será el evento interamericano más importante de recursos humanos. Conferencistas y panelistas de Europa, USA, Latinoamérica, y América abordarán y presentarán una serie de ingredientes que le brindará al participante la receta que le permita lograr la sostenibilidad de su negocio.

La Asociación Peruana de Recursos Humanos- APERHU y la Escuela de Negocios de la Universidad del Pacífico estamos trabajando juntos en ofrecer un CIGEH 2019 de clase mundial. Hemos elegido cuidadosamente cada tema y cada conferencista, y hemos diseñado un programa que sigue una secuencia.

Agradecemos a la FIDAGH la confianza depositada, estamos haciendo todo lo necesario para lograr nuestros objetivos. Los invitamos a visitar nuestra web: [www.cigeh2019.com](http://www.cigeh2019.com)

La edición número 26 del Congreso Interamericano de Gestión Humana – CIGEH 2019 “Personas Ágiles en Organizaciones Ágiles, la Receta Sostenible” tendrá la particularidad de haberse diseñado bajo una secuencia conceptual, de modo que las conferencias y paneles estén engranadas unas con otras y finalmente nos conduzcan a la ansiada receta sostenible.

Acompáñenos en las siguientes líneas a conocer la ruta del participante y los detalles de este importante evento, que a decir de su presidente, “será un congreso memorable”.

### LA RUTA DE LA RECETA SOSTENIBLE

Empezaremos nuestra RUTA ubicándonos conscientemente en nuestro entorno. Hoy, en todo el mundo, las organizaciones se manejan en contextos totalmente cambiantes, los cuales se caracterizan por ser volátiles, inciertos, complejos y adaptables.

A este contexto se le denomina entorno VUCA, en el cual las organizaciones se mueven. Por lo tanto, manejarse en este entorno requiere un gran desafío por parte del colaborador y de sus líderes. Y si hablamos de colaboradores y líderes, evidentemente estamos hablando de Personas Ágiles.

Las Personas Ágiles tienen una mentalidad flexible, están motivados por una pasión intrínseca por su trabajo, y está constantemente adaptándose al mundo conforme este cambia. Pueden crear valor rápidamente, colaborativamente y de manera efectiva. Las Personas Ágiles pueden ser el diferenciador más grande de la organización.

Continuando con la ruta del participante, Personas Ágiles será el eje temático que se abordará el primer día del CIGEH 2019 y dentro de este se presentarán conceptos “ingredientes” sumamente relevantes en la actualidad, tales como Inteligencia Emocional, Mindfulness, Engagement, y Resiliencia.

Teniendo estos ingredientes, pasaremos al segundo día del CIGEH 2019 y desarrollaremos el segundo eje temático: Organizaciones Ágiles, las cuales se caracterizan por tener la capacidad de reconocer, crear y capitalizar oportunidades, y sobre todo, por adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y oportunidades.

Las Organizaciones Ágiles tienen mayores oportunidades de éxito, al tener un desempeño a largo plazo, alcanzar mejor centralidad del cliente, llegar más rápido al mercado, tener un crecimiento de ingresos más alto, menores costos y una fuerza de trabajo más comprometida y motivada.





Cuando y cuanto lo decide cada participante, lo importante es que **NO HAY RECETA ÚNICA**, cada uno diseñará su propia receta que promueva la sostenibilidad del negocio. Aspiramos a que la RUTA sea “memorable”, rica en experiencias y conocimientos, amena, retadora y novedosa, que podamos dar y recibir de nuestros colegas y amigos y fortalezcan las relaciones profesionales y personales entre todos. Que cada participante se lleve su mochila llena de ideas innovadoras, proyectos de cambios, nuevas maneras de enfocar nuestros negocios.

La gastronomía peruana no podía estar ausente, queremos que cada participante prepare su “receta sostenible” y pueda experimentar nuestros sabores y aromas

Es por esto que para este segundo día de congreso, el participante podrá recibir del CIGEH el segundo grupo de ingredientes: Diversidad e Inclusión, Inteligencia Organizacional, Innovación, y Liderazgo.



Festejamos nuestros 30 años de vida, rodeados de nuestros socios fundadores, past presidentes, socios antiguos, no tan antiguos, y nuevos, representantes de asociaciones amigas, y de empresas que son socios corporativos.

Nuestra asociación es un cuerpo vivo, así como una persona. Paso por tiempos difíciles, con luces y sombras, y en todas esas épocas de brillo y no tanto, siempre estuvo sostenida y apoyada por un grupo de personas, colegas soñadores, que en todo momento creyeron y confiaron que, formar un gremio de gestores de personas, era una buena idea y la mejor manera de crecer y desarrollarse en la carrera.

Estamos llamados a colocar un ladrillo en esta obra que muchos de nosotros, hoy socios activos, no empezamos, y que no la veremos terminada. Es el sueño de esta Comisión Directiva, y nuestra bandera, dejar un legado, una asociación estructurada, con activos fijos, saludable financieramente, con prestigio, reconocimiento. Un referente válido para nuestra comunidad profesional, para las empresas, los organismos del estado, y para nuestros colegas extranjeros para quienes ahora somos significativos.

Ocupamos un lugar de honor en la Federación Internacional de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH). Podemos participar, aportar y

representar, porque hemos crecido y madurado como organización.

A los profesionales seniors que nos acompañan en esta celebración, les decimos gracias por haber tenido este sueño que hoy nos beneficia a todos. Gracias por el tiempo, la dedicación, y la pasión que puede casi con todo. Les pedimos que no se alejen, que sigan estando cerca de nosotros. Que tienen mucho que dar a estas generaciones jóvenes de profesionales juniors. Que no se vayan a casa con todo ese conocimiento y experiencia tan valiosos, que sean generosos una vez más.

A los colegas jóvenes le decimos que no hay mejor manera de crecer y desarrollarse profesionalmente, que en comunidad. Allí donde las dudas son resueltas, donde la respuesta a los desafíos vienen rápido de la mano de las experiencias de éxitos, de aquellos que comparten generosamente su experiencia y conocimientos. La membresía

profesional tiene un valor incalculable. Las relaciones, la competencia sana, el aprendizaje colectivo, la constante actualización, el cariño y el aprecio sincero entre colegas, el reconocimiento profesional... Cuánto vale eso?

Les invitamos a formar parte, a involucrarse, a donar tiempo y energía, a devolver lo que recibimos de muchos maestros, a construir comunidad, a seguir creciendo juntos. Porque los tiempos son inciertos, el desafío es grande, el tiempo rápido, la competencia es fuerte, la presión por los resultados a veces insostenible... que mejor que estar juntos para ayudarnos en toda circunstancia?

Gracias por estar hoy aquí, por acompañarnos en todas nuestras actividades, por querer pertenecer.

**Brindemos por muchos años más juntos! Feliz 30 primeros años APARH!!**



## ADOARH CELEBRA SU CONGRESO 2019:

### “EXPERIENCIA HUMANA Y DIGITAL: LAS NUEVAS REGLAS DEL JUEGO”.



Autor: Victor Jose Herrera  
Relaciones Públicas Congreso  
ADOARH

Superando todas las expectativas, la Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana, Inc. (ADOARH) concluyó con éxito, su XIV Congreso Nacional de Gestión Humana, bajo el título “Experiencia Humana y Digital: Las Nuevas Reglas del Juego”.

En esta oportunidad participaron en el cónclave más de 550 profesionales entre miembros de ADOARH, invitados especiales y otros interesados involucrados en el área de la gestión humana, concentrados en el Hotel Reinassance

Jaragua de la ciudad de Santo Domingo, capital de la República Dominicana; durante los días 5, 6 y 7 de junio 2019.

En su discurso de cierre la presidente de ADOARH, Lourdes Gómez, exhorto a los participantes a poner en práctica dentro de sus organizaciones todo lo aprendido: “Vamos ahora a ir a nuestras organizaciones a poner en práctica estos conocimientos transformadores, vamos a implementarlos como artífices de la gestión de cambio y motivadores de los nuevos modelos de pensamientos y acciones.

De corazón les damos las más sinceras gracias y apreciamos toda su entrega para el éxito de este magno evento.” destacó al dirigirse a los participantes en presencia del Comité Organizador del Congreso.

#### Congreso

El recién finalizado congreso de Gestión Humana de ADOARH contó con la participación de expertos conferencistas nacionales e internacionales, de vasta experiencia en el área de gestión humana y procedentes de Brasil, Estados

Unidos, España, Costa Rica, Argentina, Colombia, México y Holanda.

Durante los tres días de la actividad fueron abordados temas como la Innovación, el Talento, Rol de Gestión Humana, Género, Diversidad, Coaching, Bienestar en el Trabajo y Competencias Personales del Futuro, entre otros.

La oferta académica fue muy moderna, alto nivel de actualidad, práctica y totalmente congruente con la línea programática de trabajo de esta Directiva 2018-2020 de ADOARH e incluyó:



Simultáneamente, dentro del marco del Congreso, en las instalaciones del Hotel Jaragua, celebramos la tradicional Feria Expo ADOARH, un espacio donde los profesionales de Gestión Humana y los invitados en general, pudieron contactar las firmas, productos, servicios, beneficios y programas que los apoyan y sirven de soporte en el objetivo de ser más eficientes en sus tareas y responsabilidades de gestionar el talento humano como protagonista del éxito de toda organización.

## Caracas celebró por tercera vez

# TRAVESÍA FEMENINA EVOLUCIÓN MUJER 4.0

La Asociación Venezolana de Gestión Humana se vistió de gala para llevar a cabo la 3era. Edición de Travesía Femenina 2019 con el objetivo de fortalecer y mostrar los avances del proceso evolutivo de la mujer en cuatro espacios, por eso su nombre de Mujer 4.0 donde se mostro el progreso permanente en los ámbitos gerenciales, empresariales, de bienestar emocional y de evolución plena de tantas líderes, madres, profesionales, luchadoras y extraordinarias protagonistas del

acontecer cotidiano de Venezuela. El evento se realizó el pasado 8 de Mayo de 2019 en la ciudad de Caracas en los espacios del Centro Cultural de Chacao, donde recibieron a 530 mujeres que se despegaron de su rutina de toda una tarde y decidieron disfrutar de un evento único en el país que tiene como objetivo resaltar las fortalezas de la mujer venezolana en los distintos roles que protagoniza en la sociedad y potenciar sus habilidades para desenvolverse en un entorno país cambiante y demandante.



Travesía Femenina ha sido por tres años consecutivos un oasis para las mujeres caraqueñas profesionales y trabajadoras, quienes tuvieron la oportunidad de desconectarse de una realidad venezolana demandante y crítica para conectarse con un espacio de valoración, reconocimiento y rescate de sus habilidades y fortalezas, un espacio de relax y diversión que les permitió relacionarse con otras mujeres, actualizarse con información de crecimiento personal de una forma original y entretenida que les sirve de auto-evaluación, conocer vivencias y experiencias de éxito de otras mujeres para motivarse a través de ellas, logrando herramientas que les ayuden a ser resilientes y creativas

para sobrellevar todas las circunstancias que les toca vivir como mujeres, y más aun como mujeres venezolanas que tienen la responsabilidad de ser productivas en tiempos de crisis y a la vez formar a las nuevas generaciones.

Travesía Femenina se transforma cada año, se regenera, y se actualiza para adaptarse a los requerimientos de vida de la mujer moderna, buscamos con ello generar una conexión mágica con las mujeres cada año, es un público asiduo ya conquistado y cada año los temas son diferentes y profundos, siempre habrán razones, medios, ideas, y estrategias de motivación para enaltecer la grandeza de la mujer.



En esta tercera edición el evento conto con innovadoras conferencistas:

**El Valor de lo Femenino en la Gerencia con Ylse Rojas**, Economista con Maestría en Finanzas y Life Coach

**El Nacimiento de la Mujer Emprendedora con Yesmin Sánchez**, Comunicadora Social con Maestría en Gerencia Estratégica y autora del libro De Empleado a Emprendedor en 5 pasos

**La Femenidad en Bienestar Inteligente con Mariby Pérez**, escritora y motivadora venezolana, creadora de la Filosofía Bienestar Inteligente y el libro el Arte de Atraer, docente y locutor.

**Teatro Conferencia La Plenitud se casa con tus sueños con Mirna González**, creadora de Conexión y Reflexión, actriz, coach, emprendedora de Artesa y escritora del EBook Organización y Emociones.

Se conto con la participación de variados talentos artísticos como:

- Zumba a cargo de Johanna Angulo con la apertura del evento
- Adriana Annino y Bárbara Correa con el grupo musical Stesso Tempo interpretaron Musas: Fusión de Poesía+Musica+Teatro
- Jhonnathan Hamilton con su Obra Dancística Araves "El Viaje de un Mestizaje
- La Cantautora Andreamaria con la Presentación Musical: Despierta tus Fortalezas con el Canto que Inspira
- El Cantautor Antonio Galindez acompañado por sus músicos
- Agrupación Vocal Atapaima con su presentación musical de cierre.

Este evento siempre ha sido una montaña rusa de emociones, que fluye para llevar a las mujeres historias poco comunes que las motive a buscar su mejor versión.

Ya el gran equipo de Travesía Femenina está trabajando en crear el evento del 2020 para seguir motivando y enalteciendo a las mujeres en Venezuela y también desean llevarlos a otros países de Latinoamérica.



# DIRECTORIO DE ASOCIACIONES

## MIEMBROS FIDAGH

- |   |   |   |
|---|---|---|
|    |    | Presidente: José Manuel Aggio   <a href="http://www.adrha.org.ar/">www.adrha.org.ar/</a>                |
|    |    | Presidente: Oriana Hoyos   <a href="http://www.asobogh.com/">www.asobogh.com/</a>                       |
|    |    | Presidente: Paulo Sardinha   <a href="http://www.abrhbrasil.org.br/cms/">www.abrhbrasil.org.br/cms/</a> |
|    |    | Presidente: Carlos Elbo   |
|    |    | Presidente: Juan Carlos Ramírez   <a href="http://www.acripnacional.org/">www.acripnacional.org/</a>    |
|   |   | Presidente: Randall Gonzalez   <a href="http://www.acgrh.net/">www.acgrh.net/</a>                       |
|  |  | Presidente: Lourdes Gómez   <a href="http://www.adoarh.org/">www.adoarh.org/</a>                        |
|  |  | Presidente: Diego Román   <a href="http://www.adghe.com/">www.adghe.com/</a>                            |
|  |  | Presidente: Eloisa Diéguez de Fonseca   <a href="http://www.agh.gt/">www.agh.gt/</a>                    |
|  |  | Presidente: María Francisca Molina   <a href="http://www.aerhnic.org/">www.aerhnic.org/</a>             |
|  |  | Presidente: Carmen Broce   <a href="http://www.anrehpanama.org/">www.anrehpanama.org/</a>               |
|  |  | Presidente: Miriam Cañete de Ginzo   <a href="http://www.aparh.org.py">www.aparh.org.py</a>             |
|  |  | Presidente: Carlos Vivar Ardiles   <a href="http://www.aperhu.pe">www.aperhu.pe</a>                     |
|  |  | Presidente: Daniel Paredes   <a href="http://www.adpugh.org.uy/">www.adpugh.org.uy/</a>                 |
|  |  | Presidente: Judith Gonzalez   <a href="http://www.avgh.org.ve/">www.avgh.org.ve/</a>                    |
|  |  | Presidente: Marie-Lyne J. Thomas  |

## Reflexión...

Se necesitan personas valientes capaces de abrir las puertas con cualquier llave y romper los pegamentos de todas las barreras. Creativas, innovadoras, perseverantes, decididas y positivas. Dispuestas al logro de sus propios motivos, a soñar y plasmar los sueños. Que tomen la decisión de ser felices y en el mismo momento que así lo establezcan, todas las variables de su actuación se compacten para transformar la vida, colocándose en el lugar más adecuado en función de sus aspiraciones y las organizaciones a las que sirvan. Que agreguen valor al aportar resultados generadores de felicidad, desde su programación hasta la concretización, por lo que recibirán múltiples beneficios complementarios, tanto personalizados como por la vía del equipo para el cual laboran; pero, sobre todo, quedarán poseídas de la satisfacción de contribuir a tener organizaciones socialmente responsables, así como un universo limpio, participativo y feliz... y eso sí que no tiene precio.



Eladio Uribe

Miembro del consejo consultivo de  
Fidagh  
[e.uribe@crcltd.com.do](mailto:e.uribe@crcltd.com.do)

# CRONOGRAMA DE CONGRESOS ANM'S

Asociación	Fecha	Nombre
BOLIVIA - ASOBOGH	25 y 26 de Julio	CO-CREANDO CULTURAS AGILES 3.0
BRASIL - ABRH	13 a 15 de Agosto	CONARH - CONGRESO NACIONAL SOBRE GESTIÓN DE PERSONAS (45ª EDICIÓN)
URUGUAY - ADPUGH	11 y 12 de Septiembre	XXIII CONGRESO DE GESTIÓN HUMANA
ECUADOR - ADGHE	19 y 20 de Septiembre	XXVII CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA "MÁS ÁGILES MÁS HUMANOS"
COLOMBIA - ACRIP	26 y 27 de Septiembre	21 - CONGRESO NACIONAL DE GESTIÓN HUMANA
PANAMÁ - ANREH	2 y 3 de Octubre	CONANREH
PERÚ - APERHU	6 y 7 de Noviembre	XXVI CIGEH



Federación Interamericana de  
Asociaciones de Gestión Humana

DE LA FELICIDAD

AL BIENESTAR INTEGRAL

EN EL TRABAJO

