

Volumen 1  
N° 1. enero - marzo, 2024  
Órgano de Divulgación Trimestral

# Revista **CEBEL**

Visiones, Tendencias y Perspectivas del Bienestar Laboral



**CEBEL**

COMISIÓN DE EXPERTOS  
EN BIENESTAR LABORAL

# CONTENIDO



**CEBEL**

COMISIÓN DE EXPERTOS  
EN BIENESTAR LABORAL  
LATAM-USA

- CEBEL, nuestra razón de ser
- Los vínculos en el Trabajo
- Era digital y retos en el ambiente laboral
- Las dos caras del Liderazgo
- Conoce a nuestros Voluntarios
- Diversidad + Inclusión ≥ Bienestar
- Bienestar de Alto Rendimiento
- Bienestar Laboral: Una inversión en el presente y futuro de toda organización.

## Consejo Editorial

- Sergio Molina
- Ale Camarena
- Anna Traverso
- Francisco Florián
- Christian Ramos

## Director

- Eloy Casique

## Diseño y

## Diagramación

- Catalina Hörr,  
Equipo Comunicaciones  
Grupo Humanna

## Articulistas

- Lina de Giglio
- Christian Ramos
- Ale Camarena
- Cintia Lescano
- Francisco Florián
- Eloy Casique

# EDITORIAL

Es un placer dirigirme a ustedes para presentar la revista sobre bienestar laboral que ha sido desarrollada por CEBEL. En este espacio, no solo celebramos la diversidad de ideas y perspectivas que conforman nuestra red global, sino que también reflexionamos sobre el impacto que generamos en un mundo que demanda una atención cada vez mayor a la sostenibilidad, el desarrollo y el bienestar.

Vivimos en una era donde las organizaciones enfrentan desafíos sin precedentes, desde las complejidades de la globalización hasta la evolución constante de la tecnología. La interconexión de nuestras realidades nos exige replantear no solo las estrategias empresariales, sino también nuestra responsabilidad frente al bienestar de quienes forman parte de nuestras comunidades laborales y, por ende, contribuyen al tejido social y económico de sus respectivos países.

En este contexto, la sostenibilidad se revela como un pilar fundamental. No es simplemente una palabra de moda, sino un imperativo para el progreso y la supervivencia. La sostenibilidad organizacional implica una gestión equilibrada de los impactos sociales, económicos y ambientales. No se trata solo de cumplir con regulaciones, sino de ser agentes proactivos del cambio, liderando con el ejemplo para crear entornos que no solo prosperen en lo económico, sino que también fomenten el bienestar humano y preserven nuestro preciado entorno natural.

El desarrollo de los países está intrínsecamente vinculado a la forma en que las organizaciones asumen su responsabilidad social. Más allá de las cifras de crecimiento económico, la verdadera medida del éxito radica en cómo nuestras acciones contribuyen al desarrollo humano sostenible. En CEBEL, abogamos por una visión holística que considera el cuerpo, la mente y el entorno en conjunto. Creemos en un enfoque integral que promueva el bienestar laboral en todas las organizaciones, públicas y privadas y de cualquier área de la industria.

Nuestra labor no se limita a la esfera local; somos una red global que reconoce el impacto transfronterizo de nuestras acciones. La sostenibilidad y el bienestar trascienden fronteras, y en CEBEL, estamos

comprometidos a ser agentes de cambio en todo el mundo. No solo defendemos la responsabilidad social en nuestras comunidades cercanas, sino que también abogamos por prácticas que eleven el estándar global de bienestar individual y organizacional.

Esta edición de nuestra revista es un testimonio de nuestro compromiso con un mundo sostenible basado en el bienestar laboral. Exploraremos ideas innovadoras, compartiremos experiencias transformadoras y nos inspiraremos mutuamente para seguir liderando en la promoción del bienestar, la sostenibilidad y el desarrollo humano.

Agradezco a cada miembro de CEBEL por su contribución a esta misión conjunta. Juntos, estamos forjando un camino hacia un futuro donde las organizaciones no solo prosperen, sino que también dejen un legado positivo y duradero para las generaciones venideras.

Con gratitud,

**Anna Traverso P.**  
Presidenta y Co-fundadora, CEBEL



## ¡Te presentamos a CEBEL - Comisión de Expertos en Bienestar Laboral GLOBAL!

Este 2024, en un mundo laboral en constante evolución, CEBEL emerge como un faro de cambio y bienestar, fundada por expertos en bienestar laboral a nivel Global. Nos embarcamos en una misión apasionante.

12 cofundadores desde Estados Unidos, Venezuela, México, España, Perú, Panamá, Colombia, Perú y Chile. Y contamos con voluntarios en más de 16 países.

En CEBEL, creemos que el bienestar laboral es un imperativo en las organizaciones modernas. Nuestro compromiso se basa en la sensibilización, educación, conexión, promoción, investigación, innovación y certificación en el ámbito del bienestar laboral.

Convocaremos a los principales exponentes de bienestar del ámbito académico y empresarial, uniendo sus voces y experiencias para impulsar un cambio significativo. Nuestros valores están arraigados en la inclusión y la responsabilidad social, y nuestra visión se alinea firmemente con el desarrollo sostenible.

### Directiva de Co-fundadores:

- Presidenta: Anna Traverso
- Vicepresidenta: Lina De Giglio
- Secretario General: Eloy Casique
- Secretario General: Francisco Florián

### Co-fundadores:

- Ale Camarena
- Eduardo Vásquez
- Beatriz Crespo
- Mauricio Cáceres
- Elizabeth Ordoñez
- Mauricio Murillo
- Paulina Puelma
- Christian Ramos
- Sergio Molina



Este equipo diverso de profesionales visionarios ha asumido la responsabilidad de liderar CEBEL en su misión de promover el bienestar laboral, la sostenibilidad y el desarrollo humano en todo el mundo. Pero, como todo equipo comprometido, se enfrentan a desafíos significativos mientras avanzamos hacia un futuro más sostenible.

# Directorio Co Fundadores CEBEL



# LOS VÍNCULOS EN EL TRABAJO

Por: Lina De Giglio

El estudio Los siete principios de psicología positiva que impulsan el éxito y el desempeño en el trabajo, revela que los profesionales que impulsan la amistad y organizan actividades sociales en el lugar de trabajo tienen un 40% más de posibilidades de promocionar en los dos años siguientes. Pero, ¿Cómo es que se cruzan estas dos variables?

Shawn Achor, profesor de la Universidad de Harvard y autor de la investigación, habla de “profesionales altruistas que reportan a la compañía una satisfacción laboral determinante y se sienten diez veces más motivados y comprometidos por el trabajo que los que están aislados”.

En términos de felicidad laboral, estos altruistas son un 31% más productivos, y las ventas de las compañías en las que proliferan este tipo de profesionales se incrementan un 37%, según el informe.

Pero, ¿es sencillo desarrollar y mantener vínculos nutricios en el trabajo?

Tener buenos vínculos en el trabajo no debería ser diferente de tener buenos vínculos fuera del trabajo. Pero por algún motivo esto no es tan frecuente.

Para empezar, los vínculos laborales son de segundo grado, vale decir, no los elegimos, vienen con el puesto.

Para seguir, los vínculos de segundo grado no se encuentran amparados por el amor y la elección reiterada hacia el otro.

Aun cuando hacemos grandes esfuerzos por ser amables y agradar a los demás, en muchísimas ocasiones nos encontramos manteniendo conversaciones mentales respecto de tal o cual o respecto de lo que pasó o tendría que haber pasado.

Por otra parte, pasamos tantas horas en el trabajo, que muchas veces, estos vínculos secundarios se vuelven primarios. Es así como se construyen grandes amigos en el día a día laboral y también algunos amores. Si esto sucede exitosamente es una celebración.

Pero a veces, nos confundimos. Creemos que la cotidianidad, la confianza, la cercanía o compartir metas, problemas y desafíos, vuelve al vínculo

íntimo y trascendente. Es en este gris donde nos perdemos y corremos el riesgo de equivocarnos, con el consiguiente dolor.



Lina es una experta en el comportamiento de las personas en situación de trabajo. Siempre ha estado especialmente interesada en promover la coherencia entre el ser y el hacer de quienes trabajan bajo el paraguas de una Organización.

Porque cuando los vínculos se presentan ásperos desde un inicio, podemos articular nuestros mecanismos de defensa para neutralizarlos. Pero cuando el límite entre lo laboral y lo personal se confunde, perdemos visión y luego nos lamentamos por nuestra propia ceguera.

“

Una manera de verificar la sanidad del vínculo es transitar variadas situaciones de comprobación de compromiso, honestidad y disponibilidad.

”

¿Por qué necesitamos comprobar mediante varias experiencias? Porque todas las personas tenemos diferentes lecturas e interpretaciones sobre la misma realidad. Y a veces, no se trata de desconexiones, sino, simplemente, de diferentes lecturas sobre lo mismo.

Digo, entonces, que las personas en el trabajo desarrollan vínculos amorosos, vínculos de desagrado y vínculos dudosos! Los vínculos dudosos consumen toda nuestra energía, puesto que no tenemos claridad respecto de él. Destinamos gran cantidad de tiempo a decodificar los actos de nuestro interlocutor y generalmente persiste en nosotros un sentimiento de ambivalencia.

Entiendo que estas situaciones bastante comunes en el mundo del trabajo se presentan porque depositamos demasiadas expectativas en el otro. Nuevamente, en vez de hacer foco en nosotros mismos, prevalece la importancia de la mirada ajena en búsqueda de aprobación. Complementariamente, somos seres sociales, y necesitamos ser aceptados por nuestro núcleo circundante, no importan cuanta autoestima tengamos desarrollada.

Cualquiera dirá que, si se trata de la mirada del jefe, resulta inevitable que el porcentaje sea mayor; pero yo lo refuto. Nadie puede tener mayor ascendencia sobre nosotros que nosotros mismos. ¿Pero cómo traer a la conciencia esta distinción cuando nos sentimos amenazados en nuestro sentido de pertenencia o por alguna tarea compleja en la que se juega nuestra identidad profesional?

**Se trata de un tema de proporciones o porcentajes. ¿Cuánta aprobación ajena necesito y cuánta autovalía es necesario desarrollar?**

Podemos comenzar por reconocer la emocionalidad que provoca el vínculo que se presenta como poco confiable, abandónico o crítico. Dependerá de quien lo provoque, el grado de impacto que tendrá en la emoción y por ende en la rumiación mental.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es si el vínculo que se presenta como “dudoso” en términos de seguridad emocional se debe a sí mismo o nos retrotrae a alguna vivencia del pasado en la cual no hubo capacidad de gestionar la relación con el otro.

La huella emocional predispone rumbo y ancla en el pasado, por lo tanto, algunas consideraciones para sanear las dudas sobre el vínculo podrán ser:

- Identificar la emoción que se siente con la mayor precisión posible (por ejemplo: no es lo mismo sentirse frustrado que decepcionado, aunque se parezca).
- Identificar si el motivo generador de esa emoción está basado en datos duros de la realidad o si se debe a alguna huella emocional.
- Recordar que la cosmovisión varía de persona a persona.
- Considerar fallas en la comunicación, tales como manejo de obviedades, malos entendidos, mala formulación de preguntas, etc.
- Considerar la vulnerabilidad emocional propia al momento de la desconexión vincular.

Pasamos la mayor parte del tiempo trabajando y muchos de nuestros vínculos más importantes y frecuentes los construimos en el trabajo. Será necesario, entonces, estar dispuestos a enmarcar las relaciones interpersonales para construir vínculos entre dos adultos que trabajan, penan, ríen y se necesitan mutuamente en la cotidiana laboral.



**CEBEL**

COMISIÓN DE EXPERTOS  
EN BIENESTAR LABORAL

# Voluntarios **CEBEL**

¡Sé parte de  
nuestro equipo  
global!

Te necesitamos para transformar el  
bienestar laboral.

**Inscripciones Abiertas**  
<https://lnkd.in/ecZb2CNJ>

En el corazón de nuestro compromiso con el bienestar laboral global está el voluntariado que se desarrolla a través de las subcomisiones de CEBEL, donde la acción cobra vida.

# VOLUNTARIOS CEBEL

Invitamos a todos los miembros apasionados y comprometidos a unirse a estas subcomisiones y contribuir directamente a la evolución de nuestras iniciativas.

## ¿POR QUÉ SER PARTE DE UNA SUBCOMISIÓN DE CEBEL?

**Impacto Real:** Al unirte, no solo te unes a una subcomisión, sino a un movimiento que transforma activamente el panorama del bienestar laboral en todo el mundo.

**Colaboración Global:** Trabajarás con profesionales de diferentes partes del mundo, aportando perspectivas diversas y experiencias únicas que enriquecerán nuestras soluciones.

**Acceso a Expertos:** Tendrás la oportunidad de colaborar directamente con líderes y expertos de renombre en tu campo, creando una red invaluable para tu crecimiento profesional.

**Desarrollo Profesional:** Participar en las subcomisiones de CEBEL es una plataforma para el aprendizaje continuo, desarrollo de habilidades y exposición a las últimas tendencias en bienestar laboral.

**Contribución a la Comunidad:** Tu trabajo en las subcomisiones no solo beneficia tu crecimiento profesional, sino que también contribuye a la misión global de mejorar el bienestar en el ámbito laboral.



### **Reputación y estrategia de negocio:**

Crear directrices globales para negocio, tendencias de mercado e indicadores para el posicionamiento del bienestar laboral como eje clave en las empresas. Ayudamos a los responsables del bienestar laboral en las empresas a mantenerse actualizados y ganar posicionamiento interno y externo.

### **Investigación:**

Investigar las tendencias actuales del bienestar laboral, crear instrumentos de recolección de información que permitan captar la realidad del bienestar laboral en nuestros países y divulgar resultados.



### **Comunicación:**

Establecer una imagen positiva y coherente de la CEBEL, transmitiendo mensajes claros y relevantes (resaltando sus beneficios, valores, bondades y filosofía de trabajo), que permitan mantener una buena reputación.

### **Modelos de Acreditación:**

Establecer mecanismos de diseño, gestión y desarrollo de Capacitaciones, Certificaciones, Aval y Acreditaciones para miembros de CEBEL y para empresas, organismos e instituciones que buscan fomentar el Bienestar Laboral, en cada uno de los países donde tengamos presencia.

### **Sensibilización:**

Concientizar a las personas y organizaciones sobre la importancia del Bienestar Laboral; para ello, se realizan acciones de diversa índole, tales como: gestión del voluntariado, formaciones, orientaciones, campañas y estrategias de comunicación multipropósito en diferentes formatos de divulgación, así como también el establecimiento de alianzas estratégicas con el compromiso firme en la promoción y construcción de una cultura de bienestar laboral a nivel internacional.

# ERA DIGITAL Y RETOS EN EL AMBIENTE LABORAL

Por: Francisco Florián

En 13 años más el 66% de la población activa será millennials (1), por lo tanto, las estructuras de vida y laborales no deben ser planeadas de la misma manera como lo hemos venido haciendo, es el momento para que los negocios reconsideren el talento como la estrategia principal del negocio. Ya nos lo venía diciendo la transformación digital y se vino a concretar con la pandemia.

muchas bondades, que si se armonizan se pueden gestionar mejores ambientes de trabajo. Y con esta sensibilización sobre la necesidad de co-crear es cómo ahora en los planes de negocio se tienen que incorporar estrategias para la renovación a lo digital.

## La importancia de hacer un híbrido

Es bueno, por un lado, puesto que es necesario esa migración y cuanto antes mejor, sin embargo, sigue habiendo resistencia en las creencias sobre esta nueva forma de trabajar y vivir.

Si hacemos un breve recorrido al pasado en la era industrial fue en donde aprendimos estas formas de trabajar por tiempos, por jornadas laborales en oficinas o lugares de trabajo específicos de la empresa.

Esto nos ha dejado tanto a la generación baby boomer como a la generación X unas creencias acerca del significado del trabajo y de la forma de utilizar el dinero. Por lo tanto, el iniciar con trabajar para reconocer y confrontar mis propias ideas sobre lo que creo del trabajo desde casa, cómo se entregó resultados, cómo manejar mis horarios, etc. son de las primeras acciones para migrar a la mentalidad digital.

## Una Arquitectura cultural para la calidad de vida

Si pensamos en que la mayor parte de los liderazgos en las empresas corporativas están ocupados por personas de la generación baby boomer y X, y que, en pocos años, será la generación Millennial quienes tendrán las decisiones, es necesario ir armonizando el cambio.

La migración de la mentalidad industrial a la mentalidad de la era digital, ahora puede ser vista como un lujo, sin embargo, dentro de poco será

posiblemente nuestra única forma de socializar ante situaciones de crisis como la que vivimos en el 2020.

Por ello proponemos un Diagnóstico de Felicidad laboral, una gestión de cambio a través del talento, a través del ADN de la organización, a través de lo más profundo del negocio: su propósito.



Francisco es Psicólogo, especializado en Psicología Organizacional. Fundador y CEO en Psicotecnología Plataforma de capacitación digital para empresas.

“

Para entender el pensamiento millennial a ellos no les gusta participar en proyectos huecos, sin sentido, les gusta sentirse parte de un proyecto social o con valor

El diagnóstico de felicidad laboral podemos realizarlo bajo la intervención de 3 puntos centrales, la estrategia del negocio, los procesos y el liderazgo, todo ello genera la cultura y cómo ésta se encuentre diseñada y alineada a los objetivos, definirá el logro de ellos.

En el diagnóstico de felicidad laboral participan otros factores para que se cumpla el fenómeno de empresas saludables:

- Líderes cohesionados
- Alineados a la estrategia
- Comunicar asertivamente
- Institucionalizar la cultura

Y por supuesto también es un reto para los líderes puesto que la forma de liderar también irá teniendo cambios significativos, recordemos que la generación millennial tiene un significado del trabajo distinto, ellos prefieren no dejar el alma en el trabajo, una característica de las generaciones pasadas.

Con esto decimos que el millennial no quiere repetir los comportamientos que su papá realizaba donde la mayor parte del tiempo era usada para trabajar. Los millennials prefieren equilibrar el tiempo de ocio con el tiempo de trabajo.

Por otro lado, a los millennials tampoco les gusta un líder con comportamiento de jefe a la antigua donde da órdenes y espera resultados. Para entender el pensamiento millennial a ellos no les gusta participar en proyectos huecos, sin sentido, les gusta sentirse parte de un proyecto social o con valor.

Razón por la cual el promedio de tiempo que los millennials duran 2 años en los empleos. Cuando sienten que ya no aprenden, que no crecen o que no aportan valor, buscan otro lugar que si se los ofrezca. Si el de la generación X buscaba incrementos salariales, el millennial busca equilibrio en su vida personal y laboral.

La meta es tener mejores empleos y sobre todo alineado con las 3 generaciones que actualmente

participan en el entorno laboral. Por ello el nacimiento de normas y artículos en la Ley Federal del Trabajo para hacer los ajustes en los entornos laborales que disminuyan el estrés en los trabajadores.

## “Mueves tu cultura o irás muriendo como negocio”

La importancia que las empresas le den a las estrategias en su entorno laboral para generar mejores condiciones de vida como flexibilidad en los horarios, reajustar las horas laborales, el preocuparse por la salud mental de los trabajadores, generar intra emprendedores y entre tantas otras acciones que se pueden implementar será lo atractivo que se convertirá ese negocio para atraer talento.

De lo contrario si no genera estrategias flexibles, estrategias para la calidad de vida, ese negocio se enfrentará al reto de no ser considerado por la generación que busca librarse del estrés, de la generación que busca ser mejor persona y más feliz.



# LAS DOS CARAS DEL LIDERAZGO

Por:  
Christian L. A. Ramos J.

Como en todo lo existente el liderazgo posee un opuesto, al cual podríamos llamar “Falta de Liderazgo o Liderazgo Tóxico”. Una cara nos muestra sus luces y la otra sus sombras. Surgiendo en un lado la conocida figura de “Jefe” y en el otro, la figura de “Líder”.

Los primeros con la tendencia a hablar constantemente de sí mismos, buscando el reconocimiento de los demás y con el deseo de ser el centro de atención siempre. Los otros por su parte, con la tendencia a utilizar el “nosotros” con frecuencia, otorgándole el reconocimiento a sus equipos y haciéndolo público cada vez que tienen oportunidad.

A los primeros les encanta dar órdenes, mandar y generar miedo; a los segundos, les encanta hacer preguntas, capacitar, empoderar e inspirar.

Los unos tienden a la queja, generalmente están malhumorados y culpan a los demás; por su parte los otros, disfrutando lo que hacen, sonriendo con frecuencia y asumiendo sus propios grados de responsabilidad en los resultados desfavorables.

**“Un líder es aquel que conoce el camino, hace el camino y muestra el camino”** - John C. Maxwell

Por otra parte, lo que nunca se dice, es que estas dos caras del liderazgo hacen parte de una misma moneda. En la cual coexisten los múltiples estilos de liderazgo, los cuales se ubican en uno u otro lado o inclusive pelotean de un extremo a otro, es decir entre luces y sombras, entre bienestares y malestares.

Illustremos lo anterior con un ejemplo, para ello traigamos el estilo de liderazgo transaccional clásico, en el cual cuando se centra exclusivamente en recompensas económicas y castigos se sitúa en el lado inhumano de la sombra y que cuando aparta el miedo y se centra en lo valioso y significativo muta a la luz.

Si tomáramos otro estilo; como el liderazgo autoritario, en el cual las decisiones son tomadas sin socialización ni consulta previa, encontraremos

igualmente la luz en algunas ocasiones en las cuales por factores de tiempo y lugar es la única manera de que una oportunidad no se pierda. Y que, sumado a la destreza de un buen líder, que dispone de un espacio posterior para compartir el porqué de las acciones; con un factor poderoso en ese momento, el resultado real y manifiesto con el cual cualquier duda y malestar se transforma en confianza y comprensión hacia sus decisiones y acciones por parte de sus equipos. Delicado por supuesto cuando esto no se hace; que es lo que suele suceder, manteniéndose y acrecentándose la sombra, los malestares.

Lo curioso es que ambas caras son interdependientes y complementarias, hacen parte de la rueda de la evolución, girando en una espiral ascendente hasta llegar a una única cúspide, un mismo punto donde se encuentran y funden en un punto de amor; surgiendo un liderazgo integral, humano... Un “Liderazgo Bondadoso” en el cual el << bien estar>> se manifiesta al interior de los equipos, de sus líderes, de la familia, de la sociedad y del mundo entero.



Christian es Maestro, Mentor y Speaker Internacional. Especialista en Mejoramiento Humano, Liderazgo y Bienestar

# CONOCE A NUESTROS VOLUNTARIOS



Marisa Verónica Katz

Profesora en Educación Física (U.N.T, Argentina), Licenciada en Educación Física (U.N.Ca, Argentina). Antropometrista ISAK nivel 3. Instructora de Yoga y Meditación. Fundadora de Ergogym, empresa de bienestar laboral con presencia en Argentina y Chile.



Maria Belén Ferlito

Contadora Pública, con experiencia de más de 10 años en el sector empresarial fintech y en el uso y emisión de tarjetas de crédito.



Sandra Cavallo

Mentora de procesos ágiles de transformación para ganar Bienestar y Felicidad, personal y organizacional, desde la Gestión Mental® y Emocional. Autora “Viaje de la razón al corazón”. Advisor de World Happiness Foundation.



Ma. Teresa Gortaire

Lcda. en Gestión Social, Diplomado en Intervención Social, Especialización en Dirección de personas, Maestría en Seguridad y Salud Ocupacional, Certificación en Terapia Familiar Sistémica.



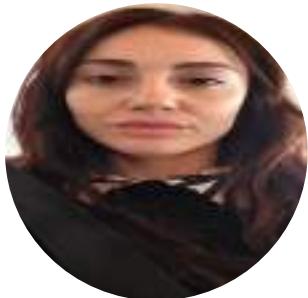
Raul Quevedo

Venezolano. Licenciado en gestión de salud pública / Especialista en Salud Ocupacional/ con más de 3 años experiencia en sector salud.



Fabrina Gatti

Psicóloga. Especialista en Psicología Organizacional y del Trabajo.



Daniela  
Muñoz

Lic. en Higiene y Seguridad, Gestión Empresas Saludables. Fomento la Capacitación Continua.



Fernanda  
Cupani

Lic. Relaciones Públicas e Institucionales (UADE & PRSA). Coach Ontológico (ICF), Consultora Psicológica (UTN), Neuropsicoeducadora (UBA/Asoc. Educar), Orientadora Vocacional y Reorientadora Laboral (Fund. Foro).

**“Nada libera nuestra grandeza como el deseo de ayudar, el deseo de servir”.**

Marianne Williamson

# DIVERSIDAD + INCLUSIÓN ≥ BIENESTAR:

## La fórmula perfecta para un real cambio de conciencia en el mundo corporativo

Por:

Ale Camarena Soares

¿Te has preguntado alguna vez cómo sería trabajar en una empresa donde todas las personas fueran iguales? Yo sí, y la verdad es que no me gusta nada la idea.

Trabajar en una empresa donde haya diversidad de personas, de opiniones, de perspectivas, de experiencias, de conocimientos, de habilidades, de valores y de actitudes me parece bastante más atractivo. Una empresa donde se respeta, se valora y se aprovecha esa diversidad para crear un ambiente laboral más inclusivo, es bastante más creativo, más innovador y más productivo.

Les cuento eso porque en este artículo quiero compartir con ustedes cómo llegué a trabajar en este rubro, mi visión sobre la diversidad y la inclusión en las empresas, y cómo estas pueden contribuir al bienestar laboral de todas las personas que forman parte de ellas.

Empezaré por el inicio, y eso quiere decir en el año 2011 cuando llegué a Lima desde Madrid, en búsqueda de un giro, a final este año no fue uno de los mejores para los/as españoles/as y tampoco para mí, una brasilera/española.

No tenía idea que Lima podría enseñarme, cambiarme y desafiar tanto, y en todos los niveles que eso pueda significar, pues esta ciudad es un caldero de oportunidades.

Llegué a Lima con mis 20 años de experiencia como arquitecta en el mundo corporativo, y pasado el tiempo de adaptación, decidí arriesgarme nuevamente. En poco más de 1 año era propietaria de una panadería en Pueblo Libre (que tal giro), y les cuento que fue una de las experiencias más desafiadoras y una forma “express” de comprender la idiosincrasia y la multiculturalidad de este País.

Pasado un poco más de tiempo y consciente de que estas tierras me destinaban aprendizajes profundos, logré trabajar en una empresa transnacional y liderar el Comité de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión). A la vez también era presidenta en Lima de una ONG internacional que trabaja para deconstruir estereotipos y prejuicios de grupos subrepresentados en la sociedad.

Estas experiencias cambiaron completamente mi forma de ver el mundo, entonces a los 40 años (como suele pasar), hice un “cambio de piel” y renuncié a una profesión que me enseñó mucho pero que nunca me llenó el alma. Decidí finalmente dedicarme a una “nueva misión” y en 2020 nació LOA, una consultoría que acompaña a las empresas hacia la DEI, promoviendo una cultura organizacional más saludable, sensibilizando a líderes, equipos de RRHH y colaboradores/as sobre la importancia de trabajar políticas que generen bienestar y en la deconstrucción de estereotipos y prejuicios.



América Latina es una región con una gran diversidad cultural, étnica, lingüística, religiosa y de género, que enfrenta desafíos y oportunidades para promover la igualdad y el respeto por las diferencias en el ámbito laboral y analizar los beneficios, los retos y las buenas prácticas de la diversidad e inclusión en las empresas, con especial atención al impacto en el bienestar laboral de los equipos, es algo que exige nuestra atención y acciones inmediatas.

Es importante definir algunos conceptos cuando

empezamos el trabajo con un nuevo equipo, pues es muy común normalizar la discriminación y en muchos casos la violencia viene disfrazada de chistes y bromas.

En nuestros talleres hablamos sobre como nuestras experiencias personales construyen nuestra identidad y que por todas estas características que nos conforman estamos expuestas a sistemas de ventajas y desventajas en nuestras sociedades. Es allí donde entra la inclusión, y que se refiere a cómo esas personas se sienten valoradas, respetadas y participativas en el entorno laboral.

Recibir un elogio o un reconocimiento por lograr una meta personal o profesional que teníamos como objetivo nos genera una sensación profunda de bienestar y es sumamente placentero, ¿verdad?

Esta sensación está relacionada tanto a nuestro estado físico y mental como también emocional, y cuando generamos espacios laborales seguros y que promueven un clima organizacional y una cultura corporativa sanos, con una comunicación clara y escucha activa, es natural que las personas se sientan motivadas.

Esta motivación o el aumento de la productividad y rentabilidad que experimentan las empresas con políticas internas sólidas en DEI, está muy vinculada a la sensación de justicia entre lo que se habla y lo que se aplica diariamente a la empresa, como, por ejemplo, asegurarse de que las promociones y los avances en la carrera se basen en el desempeño y el mérito, en lugar de en prejuicios de género y que existan procesos de revisión de desempeño transparentes y justos para que esto ocurra.

**“Es importante definir algunos conceptos cuando empezamos el trabajo con nuevo equipo, pues es muy común normalizar la discriminación y en muchos casos la violencia viene disfrazada de chistes y bromas”**

A pesar de los beneficios evidentes, muchas empresas de la región aún no han adoptado una cultura de diversidad e inclusión, o lo han hecho de forma superficial por no lograr ver el impacto positivo que pueda generar.

Aún es muy marcada la persistencia de estereotipos, prejuicios, discriminación y violencia contra grupos minoritarios o vulnerables, como mujeres, indígenas, afrodescendientes, personas con discapacidad, personas LGBTQIA+, personas mayores y etc., por la resistencia al cambio, la rigidez, la homogeneidad y la exclusión que caracterizan a algunas culturas organizacionales. Pese a los desafíos, también hay casos de empresas que han logrado avances significativos al crear comités de diversidad e inclusión, con objetivos y presupuestos definidos con políticas, normas y programas que promuevan la igualdad de oportunidades y la no discriminación, como es el caso de Sodimac, el Marriott o Scotiabank y que se encuentran en la lista de *Great Place to Work*.

La diversidad e inclusión no son solo una moda o una exigencia legal, sino una necesidad y una oportunidad para las empresas y sus equipos que necesitan adaptarse a los cambios y las demandas del mundo actual.

Son mucho más que una tendencia o una obligación, son una oportunidad para que las empresas se transformen, se adapten y se destaquen en un mundo cada vez más complejo y competitivo y es hora de que las empresas asuman el reto y se conviertan en agentes de cambio.



## Entrevista CEBEL

# Bienestar de Alto Rendimiento: La Clave para Optimizar el Rendimiento en las Organizaciones

Si alguna vez te preguntaste si el bienestar laboral era una moda o una necesidad real para la organización, esta entrevista que le hemos realizado a Cintia Lescano te será de gran ayuda.

Eloy: Hola, Cintia. Gracias por estar en este primer número de nuestro boletín. Comencemos nuestra conversación abordando un aspecto crucial: ¿Cómo describirías la importancia del bienestar laboral en las organizaciones hoy en día?

Gracias, Eloy, por la invitación. Es un gusto y un honor estar aquí hoy. Comenzar por este punto clave es fundamental. El bienestar laboral es esencial para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. No se trata de una moda pasajera, sino de una necesidad real y tangible que se hace cada vez más evidente en el escenario laboral actual. Si algo puso de manifiesto la COVID-19 fue la importancia de entender a las personas de manera integral. Antes, en las organizaciones, existía la sensación de que la vida personal y la vida laboral estaban completamente separadas. Había una especie de fantasía tácita de que al entrar a nuestros despachos cada mañana, nos transformábamos en trabajadores capaces de dejar de lado nuestros problemas y dificultades personales. La COVID-19 rompió esa barrera y puso de manifiesto nuestros aspectos más humanos. Esta dinámica se mantiene en la actualidad. Esta semana, leí un informe que comentaba que, en España, los niveles de baja por enfermedad se mantienen como en el momento más crudo de la pandemia, en un 4%. Y uno de los factores principales detrás de esta cifra es el número de bajas por enfermedades mentales.

En la sociedad actual el número de personas que padece estado depresivo y estados de angustia



Con Cintia Lescano

están en sus niveles históricos más altos. Y la gran mayoría de esas personas cada día entra por la puerta física o virtual a su lugar de trabajo. Es por esto que, en la actualidad, los programas de bienestar en las organizaciones se convierten en una pieza clave para hacer frente a esta nueva realidad y para promover un ambiente laboral saludable y productivo. Invertir en el bienestar de los empleados no solo mejora la moral y la satisfacción individual de los empleados, sino que también tiene un impacto directo en la productividad, crecimiento y el éxito a largo plazo de la empresa.

¿Existe una relación bidireccional entre bienestar y productividad? ¿Qué dicen las Investigaciones?

Por supuesto. Una de las investigaciones pioneras en este campo es el estudio llevado a cabo por la Universidad de Warwick, titulado "*Happiness and Productivity*". Este estudio, basado en datos de más de 700 participantes, encontró que los empleados felices eran un 12% más productivos en comparación con sus contrapartes menos felices. La relación entre bienestar y productividad se demostró como bidireccional: los empleados más felices no solo eran más productivos, sino que también mostraban una mayor disposición para colaborar, innovar y asumir responsabilidades adicionales.

También Shawn Achor en su libro la Ventaja de la Felicidad realiza un meta análisis en donde se refleja la estrecha relación entre Felicidad y Rendimiento. En su libro se conecta la investigación científica y la

experiencia empírica en torno a la felicidad, vistas como una ventaja para aumentar la productividad y, finalmente, llevar al éxito.

Los hallazgos obtenidos en las investigaciones sobre bienestar y rendimiento sugieren que invertir en programas de bienestar es una estrategia efectiva para mejorar la productividad general de una organización.

Fomentar un ambiente de trabajo positivo y proporcionar recursos para el bienestar mental y físico tiene beneficios significativos en el desempeño laboral.

En esencia, se trata de la idea de que la felicidad es el estímulo para el éxito, y no al revés.

¿Qué nos puedes decir sobre la relación entre el bienestar y la reducción del estrés en el lugar de trabajo?

La relación entre bienestar y reducción del estrés es fundamental en el entorno laboral actual. Estudios, como los realizados por la Harvard Business Review, que examinó la relación entre el bienestar y el rendimiento en situaciones de alto estrés nos brindan claridad en esta correlación. El estudio reveló que los empleados que participaron en programas de bienestar experimentaron una reducción significativa en los niveles de estrés, lo que a su vez se correlacionó con un aumento en la calidad del trabajo y una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

Este estudio resalta la importancia de abordar el estrés en el lugar de trabajo como parte integral de las estrategias de bienestar. Los programas que incluyen técnicas de gestión del estrés, como la meditación y el Mindfulness, no solo mejoran la salud mental de los empleados, sino que también tienen un impacto positivo en la toma de decisiones y la capacidad para enfrentar desafíos laborales.

Eloy: Muy interesante. Pasemos ahora a la retención de talento. ¿Cómo influye el bienestar de los empleados en este aspecto?

La retención de talentos es una preocupación constante para las organizaciones, y el bienestar de los empleados juega un papel crucial en este aspecto. Un estudio llevado a cabo por la Universidad de Pennsylvania, titulado "Workplace Wellness Programs Can Generate Savings", analizó el impacto de los programas de bienestar



en la retención de empleados. Los resultados revelaron que las empresas que implementaron programas integrales de bienestar experimentaron una disminución significativa en la rotación de empleados. La satisfacción de los empleados aumentó, lo que a su vez generó una mayor lealtad a la empresa. Este vínculo entre bienestar y retención de talento destaca la importancia de considerar el bienestar como una inversión a largo plazo en la fuerza laboral.

Eloy: Ahora, una pregunta esencial para nosotros: ¿podrías recomendarnos algunas estrategias para una implementación efectiva de programas de bienestar en las organizaciones?

Por supuesto. Para una implementación efectiva de programas de bienestar, es importante adoptar un enfoque integral que aborde las necesidades de los empleados en todas las dimensiones de su bienestar.

La evidencia respalda la idea de que el bienestar de alto rendimiento no es simplemente un lujo para las organizaciones, sino una estrategia esencial para optimizar el rendimiento. La implementación efectiva de programas de bienestar implica una comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los empleados.

Algunas estrategias que considero clave para instaurar un programa de bienestar en la empresa son:

1. Establecer Programas Holísticos: Los programas de bienestar deben abordar aspectos tanto físicos, como mentales, emocionales y espirituales. Incorporar actividades como ejercicios físicos, sesiones de Mindfulness y programas de asesoramiento puede tener un impacto positivo en la salud general de los empleados.

2. Promover la Participación Activa: Fomentar la participación activa de los empleados en los programas de bienestar es esencial. Promover la autogestión y el desarrollo de hábitos saludables. Brindar herramientas de sensibilización y monitoreo que les permitan evaluar su estado en las diferentes esferas. Crear un entorno donde los empleados se sientan motivados y apoyados para participar en las actividades de bienestar contribuirá a resultados más positivos.

3. Todo debe ser cuantificable. Medición y Evaluación Continua: Realizar evaluaciones periódicas para medir la eficacia de los programas de bienestar es crucial. Estas mediciones no solo proporcionarán información sobre el impacto actual, sino que también ayudarán a realizar ajustes según las necesidades cambiantes de la organización.

## “Los cambios son retos que abren la puerta a nuevas oportunidades.”

Para concluir, ¿qué mensaje final te gustaría dejar respecto al bienestar de alto rendimiento en las organizaciones?

En conclusión, el bienestar de alto rendimiento es una inversión estratégica para las organizaciones que desean alcanzar su máximo potencial. Al priorizar el bienestar de los empleados, las organizaciones no solo promueven un ambiente laboral más saludable y productivo, sino que también se posicionan para lograr un éxito sostenible a largo plazo. Es fundamental reconocer que el bienestar de los empleados no es solo una responsabilidad ética, sino también una estrategia empresarial inteligente que contribuye al crecimiento y la prosperidad de la organización.

Muchas gracias, Cintia, por compartir tu conocimiento con nosotros. Ha sido un placer tenerte en la entrevista especial de CEBEL.



Cintia es Psicóloga - Presidenta de Valuexperience, empresa de consultora especializada en el Área de Personas.



**En las Organizaciones,  
todo lo que hacemos,  
pensamos, sentimos y  
creemos tiene un efecto  
directo en el Bienestar de  
nuestros Colaboradores**



# EL BIENESTAR LABORAL: UNA INVERSIÓN EN EL PRESENTE Y FUTURO DE TODA ORGANIZACIÓN

Por:  
Eloy Casique Rojas

Sin duda, gozar de bienestar, no solo físico, sino también social y mental, es de gran ayuda; llevar esta verdad al contexto organizacional es parte del proceso que garantiza el éxito de cualquier negocio en el mundo.

Empecemos, el bienestar laboral es un concepto muy amplio que abarca factores físicos, emocionales, sociales, laborales y hasta espirituales... hay tantas definiciones como CEOs en el mundo existen, Así que no es motivo de debate en este artículo definir explayadamente lo que es el Bienestar Laboral, no nos preocupemos por éste asunto -por ahora-, pero si ocupémonos en alertar que, el bienestar laboral no solamente se enfoca en el individuo en condición de Trabajador de una empresa (como tradicionalmente lo han concebido), sino también, su contexto familiar y relacional más próximo.

Invertir en bienestar laboral ahorra costes, esto es una gran verdad. Acá un dato muy interesante: según el experto en bienestar laboral John Griffiths, la depresión provoca pérdidas de 620.000 millones de euros anuales a la Unión Europea. En esta misma línea, Nascia realizó un estudio en el que se estimaba los costes para la empresa asociados a las bajas por ansiedad, estrés y depresión era de 80.000 millones de euros. Estos datos nos llevan a justificar cualquier enfoque de bienestar laboral que propongamos.

Las Organizaciones que ofrecen un ambiente de trabajo saludable y brindan apoyo psicosocial pueden ayudar a reducir la rotación de personal. Claro, al voltear la mirada hacia estos asuntos, los empleados que se sienten valorados y apoyados son más propensos a permanecer en la empresa a largo plazo, lo que puede reducir los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos trabajadores.

Un equipo de colaboradores felices y saludables es más productivo, innovador y comprometido. Las empresas pueden promover el bienestar laboral a través de una serie de iniciativas, tales como:

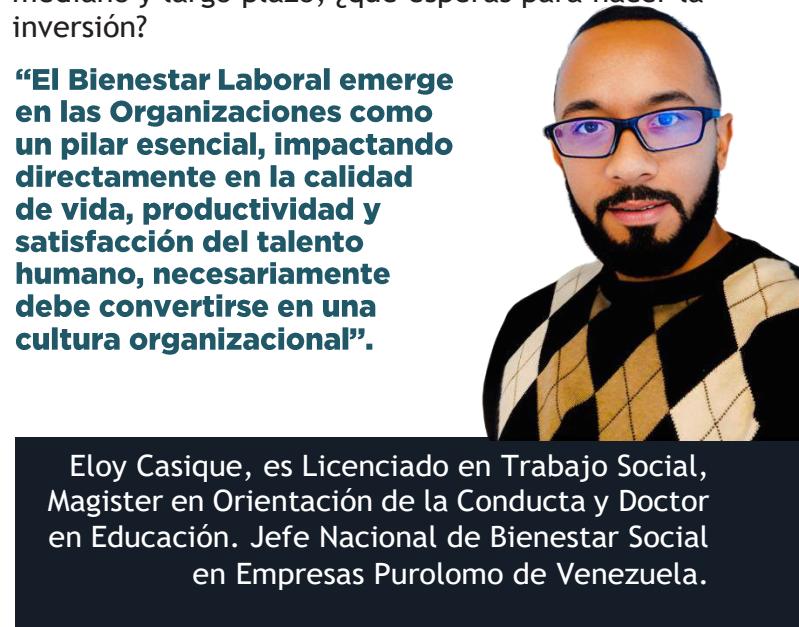
- Ofrecer un ambiente de trabajo seguro y saludable, siendo generadores de contextos favorables.
- Promover un equilibrio entre la vida laboral y personal.

- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal.
- Ofrecer propuestas integrales que aborden diferentes dimensiones de bienestar laboral, hacerlo cultura, más no una moda: no es igual ejecutar un programa de alimentación y estilo de vida saludable y manejar indicadores, que celebrar el día de la alimentación y entregar un refrigerio.
- Crear una cultura de trabajo positiva, colaborativa y proactiva.
- Destacar el sentido de pertenencia de los Colaboradores.
- Invitar al talento humano a que busque el propósito en su quehacer diario, esto también es bienestar laboral.

Empresas destacadas a nivel mundial ya han implementado estas iniciativas con sus trabajadores, le dan la importancia que se merece, lo integran como parte de los objetivos de la compañía.

Lograr bienestar laboral puede sonar como un objetivo muy alto e inalcanzable, pero te aseguro que te traerá grandes beneficios para todos, esto es algo alcanzable y hasta medible en el corto, mediano y largo plazo, ¿qué esperas para hacer la inversión?

**“El Bienestar Laboral emerge en las Organizaciones como un pilar esencial, impactando directamente en la calidad de vida, productividad y satisfacción del talento humano, necesariamente debe convertirse en una cultura organizacional”.**



Eloy Casique, es Licenciado en Trabajo Social, Magister en Orientación de la Conducta y Doctor en Educación. Jefe Nacional de Bienestar Social en Empresas Purolomo de Venezuela.



CEBEL

COMISIÓN DE EXPERTOS  
EN BIENESTAR LABORAL  
LATINOAMERICANO



## ¿Qué tan importante **ES EL BIENESTAR LABORAL?**

*Para nosotros, demasiado.*

### ¿Deseas publicar en CEBEL?

La Revista CEBEL publica ensayos, notas de investigación y textos de opinión que presenten los criterios mínimos de calidad y originalidad sobre temas relacionados con el Bienestar Laboral.

Se entregarán en archivo digital por correo electrónico (en formato Word), a la dirección comiteinternacionalcebel1@gmail.com , con una extensión máxima aproximada de 3 cuartillas, en letra Times New Roman tamaño № 12.

---

La Revista CEBEL es un espacio libre de expresión, que busca contribuir a la construcción colectiva del conocimiento en torno al bienestar laboral. Cada aporte de los Autores plasma su opinión de acuerdo a su formación y experiencia, siendo CEBEL el canal a través del cual sus voces se expanden. En CEBEL hacemos nuestro mejor esfuerzo para entregar siempre información de valor.