

Actividades de Bienestar en las personas como factor clave en el desempeño laboral. Abordaje sistémico e interdisciplinario

Wellness Activities in people as key factor in job performance. Systemic and interdisciplinary approach.

Natalia E. Abdallah., MD., Emanuel O. Mansilla., Ing. y Osvaldo F. Martinez., Mag.
Universidad Favaloro y Laboratorio de Simulación de Procesos - Universidad Tecnológica Nacional –
Facultad Regional Córdoba.

natiabdallah@gmail.com, emanuel.mansilla@2insimul.com.ar, martosfacu@gmail.com

Resumen— Partiendo de un panorama integrativo, interdisciplinario, de complejidad, que abarca áreas del conocimiento tan variadas y aparentemente distantes como la salud y el management es que se plantea esta investigación. Este artículo mostrará el proceso de construir un diagrama relacional para modelar y vincular múltiples variables cuidadosamente seleccionadas. Apunta a contemplar la capacidad de adaptación del individuo a un medio constantemente cambiante, desarrollando su resiliencia y engagement por medio de Actividades de Bienestar. Se busca mejorar la calidad de vida, fomentar un trabajo más saludable y por añadidura mejorar el desempeño laboral y la sostenibilidad de la organización.

Palabras Clave— Dinámica de Sistemas, Actividades de Bienestar, Resiliencia, Engagement, Salud, Productividad.

Abstract— Starting with an integrated overview, interdisciplinary of complexity, covering diverse knowledge areas and seemingly distants as health and management is where this research born. This article will show the process of building a relational diagram to model and link multiple carefully selected variables. Considering the individual's ability to adapt to an environment changing constantly, developing resilience and engagement through Wellness Activities. Looking for the improve of life quality, promote healthier work and, in addition, improve job performance and sustainability of the organization.

Keywords— System Dynamics, Wellness Activities, Resilience, Engagement, Health, Job Performance.

INTRODUCCIÓN

En primera instancia se plantea la fundamentación del problema donde se revela una tendencia creciente en los últimos años de problemas de adaptabilidad y compromiso de las personas con el trabajo afectando la salud de los mismos. Luego de una extensa búsqueda bibliográfica se seleccionaron variables claves de esta problemática y se plantea un modelo de dinámica de sistemas relacionando dichas variables en un diagrama causal.

El objetivo es caracterizar este problema complejo desde su estructura de funcionamiento partiendo del individuo, entrelazado con su relación al entorno y el impacto que todo esto tiene en la empresa.

Se propone luego una vía práctica de solución donde, apoyado en la literatura, las Actividades de Bienestar tienen gran potencial.

Por último se plantea la discusión y conclusiones.

1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

En las sociedades contemporáneas las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas han generado un nuevo contexto para las organizaciones laborales. Fenómenos como la globalización de la economía, el progresivo envejecimiento de la población, los nuevos fenómenos migratorios, la lucha por la igualdad de género, el creciente progreso de tercerización económica con sus nuevas demandas y preferencias de los consumidores y/o usuarios de servicios, las mayores exigencias al trabajador (emocionales, cognitivas y físicas), la fuerte

competencia y otros han transformado de manera profunda la organización laboral y la manera de concebir el trabajo, lo que ha requerido de una gran capacidad de adaptación de los trabajadores.

[1] Es importante tener en cuenta que, en general, el trabajo está sujeto a condiciones y un modo de organización que no están determinadas por las capacidades, necesidades y/o expectativas del individuo, sino que se estructuran en orden a otros tipos de factores vinculados principalmente con la tecnología, exigencias productivas, tiempo, necesidad de mejorar la calidad de servicios o productos constantemente, dinámicas de grupo, características socioculturales del entorno, etc. Se podría decir, entonces, que en general el diseño de una organización minusvalora la importancia de las personas y las relaciones interpersonales que en ella se suscitan. [2]

Todas estas circunstancias podrían explicar, en parte, los síntomas que se evidencian en las organizaciones y que revelan diversos estudios:

- Warren Bennis y Burt Nanus afirman que el porcentaje de trabajadores que despliegan ampliamente su potencial es inferior al 25%. [3]
- Un estudio de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) acerca de las políticas y programas de salud mental concernientes a los trabajadores de Alemania, Estados Unidos, Finlandia, Polonia y Reino Unido muestra que la incidencia de los problemas de salud mental está aumentando, hasta el punto de que uno de cada diez trabajadores sufre depresión, ansiedad, stress, que en algunos casos llevan al desempleo y a la hospitalización. [4]
- La Organización Mundial de la Salud, en su conferencia ministerial sobre salud mental en 2005, hizo hincapié en la importancia de la salud mental, el bienestar y la prevención, refiriéndose con gran ahínco al contexto del lugar de trabajo, y reconociendo el importante y necesario papel de la investigación.
- La presencia de altas demandas laborales se relacionó con un incremento del burnout y ausentismo de los empleados y un consecuente decrecimiento de la productividad. (e.g., Bakker & Demerouti, 2007).
- Un estudio realizado por la consultora Whalecom llegó a la conclusión de que el nivel de compromiso de los mandos medios en las organizaciones es muy bajo. Muestra

un panorama de escasez de entusiasmo y de falta de identificación, que repercute en la satisfacción de las personas y en los resultados de la empresa. [5]

- Una encuesta realizada por uno de los más importantes portales web de búsqueda de empleo en la Argentina, dio a conocer que el 41% de los trabajadores argentinos no está contento con su trabajo. Su Gerente General comenta "...las presiones, la competencia profesional, el ritmo frenético de trabajo, alteran el estado emocional de muchas personas. El trabajador no se siente realmente recompensado por su esfuerzo y pierde la motivación, afectando a la productividad" [6]

Bajo este contexto, las organizaciones se encuentran en la actualidad con nuevos desafíos en la gestión del personal.

La buena noticia es que hay gran cantidad de espacio para mejorar. Si las empresas o los trabajadores particulares pudieran aprovechar la energía que suelen desperdiciar, la apreciación que se tiene del trabajo como parte de la vida y el nivel de desempeño organizacional, mejorarían vertiginosamente. [7]

Fredy Kofman desde su libro el Metamangement (2001) plantea: "ir más allá de la gestión tradicional con un destino, contemplando el ser humano como integración de cuerpo, corazón, mente y espíritu; y la organización como un espacio de sentido en el que los seres humanos pueden desarrollarse integralmente".

Engagement y Resiliencia emergen en este contexto como conceptos claves que pueden dar respuestas a las problemáticas anteriormente mencionadas.

Por un lado, Engagement, en el contexto laboral, se ha definido (Shaufeli, Salanova, Gonzales-Romá y Bakker, 2000) como un "*un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, la dedicación y absorción*". Más que un estado específico y temporal, el engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está focalizado sobre un objeto o conducta específica. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de altos deseos de esforzarse en el trabajo. La dedicación se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionado con el

trabajo que uno realiza. Finalmente, la absorción, se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo “pasa volando” y uno se deja “llevar” por el trabajo. Es un concepto cercano al término “flow” o estado de experiencia óptima (Csikszentmihalyi, 1990). [8]

En este sentido nos parece importante mencionar el concepto de Felicidad (Seligman, 2002),

“una vida plena consiste en experimentar emociones positivas respecto al pasado y al futuro, disfrutar de los sentimientos positivos procedente de los placeres, obtener numerosas gratificaciones de nuestras fortalezas características y utilizar éstas al servicio de algo más elevado que nosotros mismos para encontrar así un sentido a la existencia”.

Por otro lado, Resiliencia se define como “la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad” (Grotberg, 2001).

La idea de “transformación” hace que esta condición no constituya solamente la mejoría de los recursos de afrontamiento de las situaciones adversas. [9]

Gary Hamel y Liisa Välikangas, en un informe de la Harvard Business Review (2003), toma dicho concepto y lo lleva a las organizaciones. Declaran en su artículo que una organización auténticamente resiliente hay mucho entusiasmo, pero no hay trauma y que es una meta muy valiosa, que las empresas deberían comprometerse a alcanzar. [10]

¿Será posible desarrollar el engagement y la resiliencia en las organizaciones?. ¿Se animarán las organizaciones a romper viejos paradigmas de la gestión contemplando a las personas?. ¿Directivos, gerentes, mandos medios serán capaces de desafiarse a sí mismo como líderes y llevar a adelante nuevas formas de gestión?

Creemos que es posible, y, que es necesario realizarlo desde una perspectiva integrativa y transdisciplinaria. Aproximándonos a la comprensión del ser humano, su comportamiento y sus potencialidades en todos sus ámbitos, haciendo foco en la salud más que en la enfermedad, y tratando de descubrir nuevas y diferentes formas de aplicar los conocimientos al bienestar -tanto individual como relacional- ampliándolo a su vez al ámbito laboral.

Habiendo realizado una amplia revisión y recopilación de datos de la literatura científica, observamos que para el abordaje de esta problemática es necesario profundizar en temas que abarcan desde los mecanismos biológicos homeostáticos del ser humano, la salud, pasando por la adaptabilidad de las personas al entorno, la relación de lo anteriormente dicho con las actividades laborales, alcanzando el desempeño y la sostenibilidad de la organización. Así, se han detectado una serie de factores vinculados entre sí, que son claves para abordar este problema. Éstos son:

- Respuesta de las personas a las demandas del entorno.
- Continuum Stress: eustress – distress.
- Ansiedad.
- Estrategias de afrontamiento de las personas.
- Sensación de locus de control interno.
- Carga Alostática.
- Salud y Bienestar.
- Neurogénesis, plasticidad cerebral.
- Resiliencia.
- Engagement, Burnout.
- Stress crónico.
- Creatividad.
- Productividad.
- Beneficio.
- Sostenibilidad organizacional

Contemplando este vasto paisaje, es factible pensar que lo planteado hasta aquí es demasiado complejo para ser estudiado o inabordable científicamente.

La Dinámica de Sistemas da respuesta necesaria para la comprensión de sistemas complejos como el abordado en este caso. Se aspira a una comprensión profunda a partir de relaciones simples, recordando que sencillez no significa superficialidad.

El propósito de este artículo es mostrar el desarrollo de construcción de un diagrama causal que involucre los factores antes mencionados y proponer una vía posible de solución que apacigüe, o porque no, que revierta la tendencia de un sistema dominado por ciclos viciosos a virtuosos.

2. DIAGRAMA CAUSAL

2.1. PRIMER NIVEL DE RELACIONES

En la **Figura 1** se muestra el primer nivel de relaciones. En el Loop1, la respuesta adecuada a

la demanda del entorno se asocia a un equilibrio entre las demandas del medio y los recursos del individuo disponibles para satisfacerlas. A mayor respuesta adecuada a la demanda, el individuo experimenta menor stress. A este tipo de stress se lo puede denominar como eustress o stress positivo.

Se considera estrategia de afrontamiento positivo a aquellas estrategias que se correlacionan en forma positiva consideradas saludables.

Son ejemplos, las estrategias de solución de problemas y análisis lógico [11].

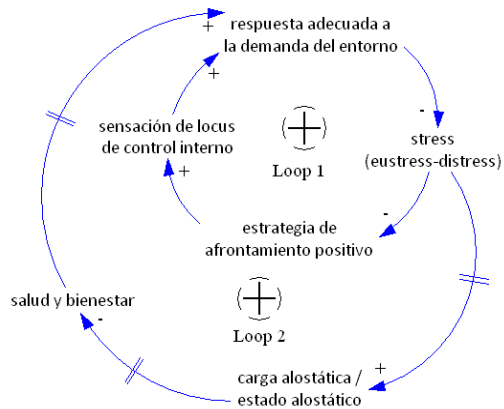


Figura 1. Primer Nivel de Relaciones

Se ha visto que el stress compatible con la salud (eustress), está asociado a estrategias de afrontamiento positivo, y a una mayor sensación de locus de control interno lo que refuerza la respuesta adecuada a la demanda del entorno.

Locus de control se refiere a una característica cognitiva de la persona que hace referencia a las explicaciones que una persona se da a sí misma sobre los acontecimientos que le ocurren, o en otras palabras: siente que tiene un control de la situación.

Por lo contrario, mayor stress (distress), está asociado a estrategia de afrontamiento negativo, y a una menor sensación de locus de control interno lo que provocaría una disminución de la respuesta adecuada a la demanda del entorno.

En el Loop2, a mayor stress (distress), se produce en el tiempo un aumento de la carga alostática.

La Carga Alostática se define como el desgaste acumulativo que resulta de la desregulación del sistema sostenido en el tiempo (entendiendo al ser humano como un sistema adaptativo complejo). A largo plazo se puede evidenciar el efecto

deletéreo de estas modificaciones psiconeuroendocrinoinmunológicas en todas las esferas del individuo. [12]

A mayor carga alostática, salud y bienestar disminuyen provocando una variación en el mismo sentido a la respuesta adecuada a la demanda del entorno. Por el contrario, a menor stress, disminuye la carga alostática provocando un aumento de las variables salud y bienestar que repercute positivamente en la respuesta adecuada a la demanda del entorno.

2.2. SEGUNDO NIVEL DE RELACIONES

En la **Figura 2** se muestra el segundo nivel de relaciones. En este caso se agrega el Loop3.

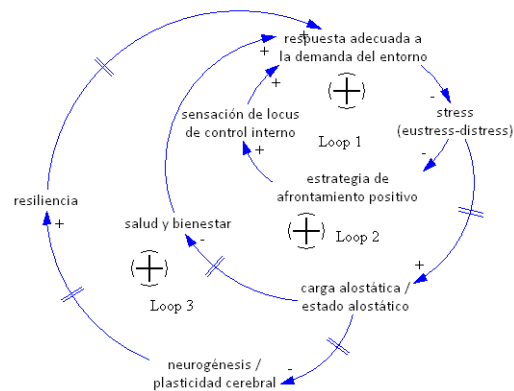


Figura 2. Segundo Nivel de Relaciones

El término neurogénesis se refiere a la propiedad del sistema nervioso de crearse constantemente. La plasticidad cerebral es la capacidad de las neuronas para modificar sus propiedades estructurales y/o funcionales en respuesta a ciertas pautas de estimulación ambiental.

Con el tiempo, la carga alostática del individuo, dificulta la neurogénesis/plasticidad cerebral y también obstaculiza los procesos de resiliencia impactando negativamente en la respuesta adecuada a la demanda del entorno.

A la inversa, niveles menores de carga alostática no dificultan la neurogénesis/ plasticidad cerebral ni obstaculizan los procesos de resiliencia, pudiendo verse un impacto positivo en la respuesta adecuada a la demanda del entorno.

2.3. TERCER NIVEL DE RELACIONES

En la **Figura 3** se muestra el tercer nivel de relaciones.

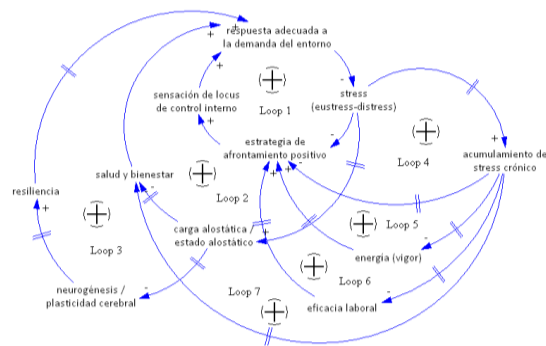


Figura 3. Tercer Nivel de Relaciones

Tomando como referencia a Maslach y Leiter (1997), las tres medidas del engagement que utilizaremos en nuestro modelo son implicación, energía y eficacia laboral. La implicación, o dedicación según Schaufeli (2000), se considerará, para este modelo, como un tipo de estrategia de afrontamiento positivo. La energía, o vigor, se considerará tal como se definió en la fundamentación del problema. La eficacia laboral, reemplazará al término absorción.

Por otro lado, el acumulamiento de stress crónico se refiere a la respuesta disfuncional o patológica que tiene lugar cuando el distress aumenta a niveles crónicos en el tiempo convirtiéndose en un factor clave de riesgo para la salud y el bienestar.

A mayor stress, el acumulamiento de stress crónico lo hará en el mismo sentido en el tiempo. Mayor acumulamiento de stress crónico, provoca una disminución del engagement en sus tres ejes en el tiempo, estrategia de afrontamiento positivo (Loop4), energía (Loop5) y eficacia laboral (Loop6). Al disminuir la energía y la eficacia laboral, se refuerza la disminución de la estrategia de afrontamiento positivo. Además, mayor acumulamiento de stress crónico, tendrá un impacto en sentido contrario a la Salud y Bienestar en el tiempo (Loop7).

3. CONSIDERACIONES GENERALES DEL DIAGRAMA CAUSAL

Como se observa en la **Figura 3**, (Loop1) el individuo debe responder diariamente a las demandas del entorno, entre ellas, las actividades laborales. En un momento dado, denominado

inicial, el individuo cuenta con valores de engagement y resiliencia que condicionan la respuesta adecuada a la demanda del entorno. De acuerdo a la fundamentación del problema, inferimos que los individuos, en general, responden a una exigente demanda del entorno provocando distress que se mantiene elevado día tras día. Con el tiempo, esta situación provoca efectos secundarios no conocidos por los individuos repercutiendo positivamente en la carga alostática y acumulamiento de stress crónico. Estas dos variables afectan directamente a la resiliencia y engagement del individuo. Como consecuencia, la capacidad de respuesta al medio disminuye y, de esta forma, el individuo entra en un círculo vicioso en donde se auto refuerzan los bucles positivos.

Por último, inferimos que esta situación impacta negativamente en la productividad del individuo provocando pérdidas en el beneficio de la organización. Esto último es lo que evidencian los síntomas mencionados en la fundamentación del problema. En este contexto, volvemos a cuestionar:

¿Será posible desarrollar el engagement y la resiliencia en las organizaciones?. ¿Se animarán las organizaciones a romper viejos paradigmas de la gestión contemplando a las personas?. ¿Directivos, gerentes, mandos medios serán capaces de desafiarse a sí mismo como líderes y llevar a adelante nuevas formas de gestión?

4. ACTIVIDADES DE BIENESTAR EN LA EMPRESA

“La tarea no es predecir el mundo con precisión, sino elegir las políticas que conducen a uno mejor”. Jay W. Forrester

Después de una extensa búsqueda bibliográfica y recopilación de datos de la literatura científica se propone la realización de Actividades de Bienestar en personas de una organización. Consideramos que sólo a través de una mirada integrativa podremos comprender como se va entrelazando lo Psíquico, lo Inmunológico, lo Neurobiológico y lo Endócrino y aportar nuevos conocimientos para potenciar la salud en las personas. Sumado a esto, mejorar las organizaciones a través de incremento de productividad, competitividad y sostenibilidad.

Creemos que falta mucho por recorrer en este campo, se debe investigar y constatar, ya que no

hay teoría ni escuela que lo explique todo; distintos métodos y técnicas pueden ser útiles dependiendo del problema, de la personalidad y la historia de quien se trate.

Denominamos Actividades de Bienestar a un conjunto de actividades que estimulan los canales sensorceptivos y la conciencia corporal, involucrando al cuerpo en movimiento y movilizando, a su vez, los circuitos vinculados con la Creatividad y el Aprendizaje. Se lograría de esta forma posibilitar vivencias que repercutan sobre las esferas emocionales, cognitivas y comportamentales de los individuos con un fuerte impacto en la respuesta a las demandas del entorno. Actividades de Bienestar podrían incluir actividades tales como: Meditación, Técnicas de respiración, Sei Tai, Música terapia, Eutonía, Terapias de avanzada (EMDR), entre otras.

4.1 OBJETIVOS DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR

Contribuir a mejorar el estilo y calidad de vida de las personas recuperando el balance mente cuerpo, disminuyendo los factores de riesgo asociados a la vida laboral y extra-laboral y generando estados de relajación y reducción de stress. Mejorar la forma de manejar las emociones en situaciones complejas, desarrollando aspectos resilientes y de engagement de los individuos y promoviendo organizaciones sostenibles con una mayor productividad y eficiencia.

4.2 DIAGRAMA CAUSAL INCORPORANDO ACTIVIDADES DE BIENESTAR

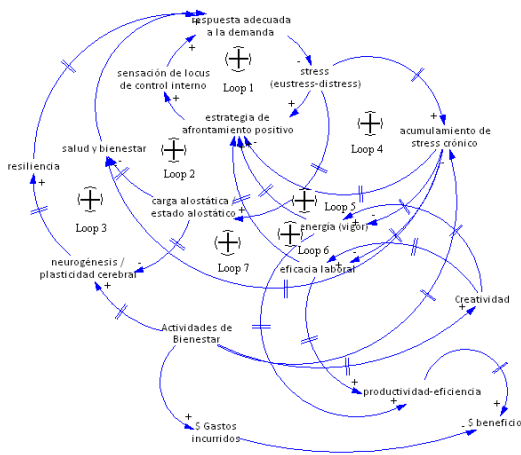


Figura 4. Diagrama causal incorporando Actividades de Bienestar

En la **Figura 4** se muestra el diagrama causal incorporando las Actividades de Bienestar.

Las Actividades de Bienestar tienden a reducir y/o revertir la red de bucles viciosos desde varias aristas. Por un lado, con la implementación de Actividades de Bienestar, se promovería la neurogénesis / plasticidad cerebral impactando favorablemente en la resiliencia. [13]

Por otro lado, la implementación de Actividad de Bienestar, disminuye el acumulamiento de stress crónico.

Además, las Actividades de Bienestar se relacionan fuertemente con la Creatividad. [14]

En este caso, se refuerza el engagement ya que la creatividad impacta de forma más directa en la energía y eficacia laboral.

A partir de estos niveles de engagement (energía y eficacia laboral) podemos deducir que tendría una influencia positiva y directa en la productividad-eficiencia de las actividades laborales.

Por último, inferimos que el beneficio de la empresa aumentaría en el tiempo por la acción compensadora de las Actividades de Bienestar, aunque la empresa incurriría en gastos en el corto plazo para llevar a cabo estas prácticas en el trabajo.

5. DISCUSIÓN

Las nuevas tendencias en dirección apuestan por la revalorización del “capital humano en la empresa”, incorporando una nueva visión sobre la realidad de las organizaciones, en la que cada vez se otorga una mayor importancia al grupo humano, posibilitando así la inserción y aplicación en la empresa de distintos conocimientos en pos de la sostenibilidad de las organizaciones.

Peter Senge, en su libro La Quinta Disciplina (1995) nos habla de construir “organizaciones inteligentes”. Organizaciones donde su gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde las personas continuamente aprenden a aprender en conjunto. Nos dice que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas en todos sus niveles [15].

El argentino Fredy Kofman, en su libro Metamanagement. La Nueva Con-Ciencia de los

Negocios (2001) explica que Metamanagement es ir más allá de la gestión tradicional con un destino, el ser humano como integración de cuerpo, mente y espíritu; y la organización como el espacio de sentido en el que los seres humanos pueden desarrollarse integralmente [16].

Daniel Goleman, en su libro *La Inteligencia Emocional en la Empresa* (1999), demuestra que quienes alcanzan satisfactoriamente altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra además la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de stress y la importancia de ser honesto, íntegro, responsable. Además nos recuerda que la buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender [17].

Este trabajo se traza desde la perspectiva de desarrollar organizaciones inteligentes, conscientes y emocionales. Principalmente aborda el pasaje del “saber qué hacer” al “¿Cómo hacerlo?”. Busca responder a preguntas como: ¿Es posible desarrollar en forma metodológica lo que proponen Senge, Kofman y Goleman a la realidad de la gestión de las organizaciones día a día? ¿Es posible adecuar políticas en pos del bienestar integral de las personas en el trabajo desarrollando el engagement y resiliencia sin descuidar los resultados de la empresa? ¿Se pueden gestionar las emociones en el ámbito laboral?, y aún más ¿de qué modo podemos potenciar estas capacidades humanas?.

6. CONCLUSIONES

En el paulatino y cuidadoso desarrollo de nuestra investigación se comprueba que es indispensable una mirada integrativa, inter y transdisciplinaria para abordar temas complejos donde múltiples variables están vinculadas y funcionando al unísono. Tal es el caso del ser humano inmerso en su ambiente.

Es importante la aplicación del pensamiento sistémico por medio de la Dinámica de Sistemas a estos fines. Debemos tener en cuenta que la dicotomía cuerpo-mente no existe.

Las Actividades de Bienestar en organizaciones tienen alto potencial como medida preventiva y como instrumento para revertir tendencias negativas de patologías asociadas al stress, presentes en la mayoría de las organizaciones y motivo de gran preocupación en los diferentes países del mundo. Dentro de estas patologías se pueden mencionar el Síndrome de quemarse por el Trabajo o Burnout, Ansiedad, Depresión como las más prevalentes y relevantes en nuestro medio.

Fomentar el desarrollo de factores de Resiliencia en las personas con actividades que estimulen la Creatividad, involucrando al cuerpo en movimiento es posible.

Desde una perspectiva de salud y prevención, parece más adecuado hablar de Engagement considerando este constructo como el opuesto positivo o saludable del Burnout e intentando promover sus factores principales: Vigor, Dedicación y Absorción

La Creatividad es importante para el bienestar individual y la supervivencia social. Su estudio desde una perspectiva neurobiológica sigue siendo un reto en la investigación, ya que el proceso creativo implica la integración de diversas funciones mentales; así como de todos los componentes de la experiencia personal. Revalorizando esta poderosa capacidad de los Seres Humanos en tanto seres sociales y potencialmente íntegros, se podrían lograr Organizaciones Inteligentes, Conscientes Emocionales y Creativas, trabajando directamente con las personas que componen la organización.

Por último, el modelo desarrollado deja la puerta abierta a próximas investigaciones, donde será posible transitar desde un primer diagrama relacional a un Modelo de Forrester, alimentado por datos reales que permita la aplicación y gestión de estas Actividades de bienestar en las organizaciones y una evaluación de su nivel de impacto.

7. REFERENCIAS

- [1]. **Hernández GL, Olmedo E, Ibáñez I.** Estar quemado (burnout) y su relación con el afrontamiento. *Int Journal Clin Health Psychol.* 4:323-336, 2004
- [2]. **Daza, Félix Martín.** NTP 349: Prevención del estrés: intervención sobre el individuo. s.l. : INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España, 2008.
- [3]. **Yankelovich, Daniel & Associates.** *Work and Human Values.* New York : Public Agenda Foundation, 1983. págs. 6-7.
- [4]. **Phyllis Gabriel, Marjo-Riitta Liimatainen.** Mental health in the workplace. [En línea] Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 21 de noviembre de 2003. http://www.reluita.org/salud/estres_oit.htm.
- [5]. **Molouny, Pablo.** www.trabajando.com. [En línea] 14 de marzo de 2012. <http://blog.trabajando.com.ar/argentina/236-el-41-de-los-argentinos-no-esta-contento-con-su-trabajo>.
- [6]. **Molinari, Paula.** Crisis de compromiso (Engagement). Una análisis sobre el nivel de "engagement" de las generaciones jóvenes. [En línea] Febrero de 2010. <http://www.whalecom.com.ar/informes/whalecom-engagement.pdf>.
- [7]. **Kofman, Fredy.** *La empresa consciente.* s.l. : Aguilar, 2008.
- [8]. **Salanova Marisa, Schaufeli Wilmar B., Llorens Susana, Peiro José M., Grau Rosa** *Desde el burnout al engagement. ¿Una nueva perspectiva?.* Holanda : Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 2000, Vol. 16.
- [9]. **Roberto Sivak, Angela Ponce, Ana María Huertas, Clara Horikawa, Pablo Diaz Tolosa, Raquel Zonis Zukerfeld y Rubén Zukerfeld.** Desarrollo Resiliente y Redes Vinculares. Premio APSA 2007. Mar del Plata, Argentina : 23° Congreso de Psiquiatría APSA, 2007.
- [10]. **Hamel, Gary y Välikangas Liisa.** *En busca de la Resiliencia.* s.l. : Harvard Business Review. América Latina, 2003.
- [11]. **Sandín, Bonifacio y Chorot, Paloma.** [ed.] *Cuestionario de afrontamiento del estrés (CAE): desarrollo y validación preliminar.* Asociación Española de Psicología Clínica y Psicopatología

- (AEPCCP). 1, s.l. : Revista de Psicopatología y Psicología Clínica, 2003, Vol. 8, págs. 39-54.
- [12]. **LM, Ziehr.** s.l *El procesamiento neurobiológico de las emociones remodela la estructura/función en amplios sectores del cerebro.* Revista de Psicofarmacología, 2001.
- [13]. **Gooney, Martina. Messaoudi, Elhoucine. Maher, Frank O. Bramham , Clive R. Lynch, Marina A.** *BDNF induced LTP in dentate gyrus is impaired with age: analysis of changes in cell signaling events.* [En línea] Institute of Neuroscienc, Trinity College, Dublin, Ireland. Department of Biomedicine and Locus on Neuroscience, University of Bergen., 17 de Abril de 2004. <http://www.sciencedirect.com/science>.
- [14]. **Sánchez, David Díez.** Flow (Fluir), Creatividad y Biodanza. Formas de acercarnos a la felicidad. s.l. : Fundación Neuronilla para la Creatividad e Innovación, 2009.
- [15]. **Senge, Peter.** La Quinta Disciplina. Barcelona : Granica, 1995.
- [16]. **Kofman, Fredy.** Metamanagement. La nueva con-ciencia de los negocios. Tomo1: Principios. Buenos Aires : Granica, 2001.
- [17]. **Goleman, Daniel.** La Inteligencia Emocional en la Empresa. s.l. : Vergara, 1999.

8. CURRÍCULUM

Abdallah, Natalia Elena: MD. Médica Cirujana Universidad Nacional de Córdoba. Psiquiatría, Hospital Nacional de Clínicas. Magister en Psiconeuroendocrinoinmunología, Universidad Favalaro. Docencia y capacitación. Postítulo en Lenguaje Corporal. Investigación en salud y Bienestar.

Mansilla, Emanuel Ovidio: Ingeniero Industrial Universidad Tecnológica Nacional. FRC, Maestría Administración de Negocios (MBA) tesis en curso. Ayudante de cátedra en electiva Simulación desde 2009 a la fecha, participación en proyectos I&D desde 2006 a la fecha, Laboratorio de Simulación de Procesos UTN FRC

Martínez, Osvaldo Facundo: Ingeniero Electromecánico UBA, Magister en Docencia Universitaria UTN, Profesor titular ordinario de Investigación Operativa y Sistemas de Gestión II, Investigador del Programa Nacional de Incentivos Categoría III.

<http://www.dinamica-de-sistemas.com>

Libros

Cursos Online



[Ejercicios](#)



[Curso Básico Intensivo en Dinámica de Sistemas](#)



[Avanzado](#)



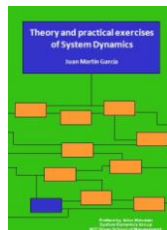
[Curso Superior en creación de modelos de simulación](#)



[Conceptos](#)



[Modelos de simulación en ecología y medioambiente](#)



[English](#)



[Planificación de empresas con modelos de simulación](#)



[Português](#)



[System Thinking aplicado al Project Management](#)