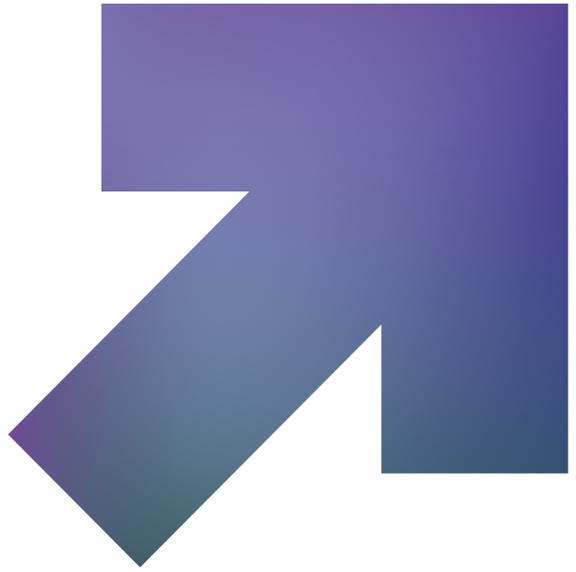


COLECCIÓN
FactorWellbeing



ENFOQUE EN

LIDERAZGO POSITIVO

Cuatro claves para tener
un equipo exitoso y
cultivar el bienestar

IVÁN GUERRERO
ROSALINDA BALLESTEROS



ENFOQUE EN

LIDERAZGO POSITIVO

Cuatro claves para tener
un equipo exitoso y
cultivar el bienestar

IVÁN GUERRERO
ROSALINDA BALLESTEROS



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

CONTENIDO

DEDICATORIAS	5
AGRADECIMIENTOS	7
PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	15
<hr/>	
CAPÍTULO 1. El camino hacia el bienestar y liderazgo	23
Aprende a ser feliz en el trabajo	25
Bienestar y liderazgo en las organizaciones	28
Entrenamiento en bienestar y liderazgo	31
Nuestro modelo	33
Referencias	35
<hr/>	
CAPÍTULO 2. Mi compromiso conmigo mismo	37
Cambios históricos, compromisos personales	39
Una buena vida y sus componentes	43
Tomar la decisión de bien - estar	45
De paciente a innovador en salud	48
Un final con significado y propósito	52
Laboratorio de bienestar	54
Práctica — Plan de acción de bienestar	56
¡Quiero saber más!	58
Referencias	59
<hr/>	
CAPÍTULO 3. Mi compromiso saludable en el trabajo	61
¿Tienes claro cuánto es tantito?	63
Estrés al alza	66
La naturaleza dual del estrés: distrés y eustrés	67
Una caja de herramientas: el lado bueno del estrés	70

Gestión del bienestar y estrés laboral	74
Sacude la narrativa	77
Laboratorio de bienestar	83
Práctica — Plan de acción para la gestión del estrés	86
¡Quiero saber más!	88
Referencias	89
<hr/>	
CAPÍTULO 4. Mi compromiso respetuoso con mis colegas	91
Pensamientos y las chispas que brincan	93
El sesgo de negatividad	94
Ayúdate con resonancia positiva	97
La temperatura del bienestar	98
Ponte en acción	100
Maestría emocional	103
Dos tipos de enfoques	104
La conexión como herramienta de gestión del liderazgo	106
Emociones y relaciones interpersonales en la práctica organizacional	107
Estrategias para el crecimiento del bienestar organizacional	110
Desafíos y aprendizajes	110
Laboratorio de bienestar	111
Práctica — Plano de la IE	115
¡Quiero saber más!	118
Referencias	119
<hr/>	
CAPÍTULO 5. Mi compromiso con el cuidado de mi equipo	121
El líder en la era del bienestar	123
Lo que todo líder debe saber	127
Gestión del bienestar	132
Incorporación del liderazgo positivo y bienestar laboral	136
Rediseño del trabajo	137
Modifica el pensamiento	139
Desafíos y aprendizajes	139
Laboratorio de bienestar	140
Práctica — Plan de gestión de estándares de bienestar	143
¡Quiero saber más!	145
Referencias	146
<hr/>	
CONCLUSIONES	149

PRÓLOGO

Somos una generación única en la historia de la humanidad. Hemos superado la pandemia global de COVID-19, varias crisis económicas y financieras causadas por la especulación, contemplamos guerras declaradas en el siglo XXI, cuando pensábamos que no volverían a ocurrir, y eventos climáticos cada vez más extremos, de mayor intensidad y frecuencia. En este contexto, los modelos económicos de participación y la organización del trabajo también enfrentan lo que consideramos los cambios más importantes desde la industrialización. Las respuestas y formas de encarar la actividad productiva del pasado ya no son de utilidad. Las organizaciones deben transformarse.

Somos optimistas respecto al futuro. Decidimos ver desde una perspectiva que transforma los grandes retos del ambiente económico, político y social en oportunidades. Una de las mejores opciones es la evidencia científica sobre los beneficios de contar con ambientes positivos en los centros de trabajo. En 2022, publicamos *Factor Wellbeing. El bienestar como ventaja competitiva*, un libro en el que presentamos nuestro modelo BEAT para medir y trabajar en el bienestar integral y el propósito de vida; la intención es volverlo una forma de trabajo de toda la organización, desde lo individual, las relaciones y la gestión de los equipos.

El libro que tienes ahora en tus manos es el primero de una colección de contenidos que se derivan de dicho modelo. Los temas están sustentados en más de diez años de trabajo enfocado en el bienestar, y se han aplicado en más de un centenar de empresas en México. El modelo BEAT contiene cuatro elementos que son indispensables

y diferentes para tener ambientes de trabajo positivos, energizantes y magnéticos, que den resultados concretos como el aumento en la productividad y satisfacción de los clientes; además, garantizan la continuidad de las organizaciones en un futuro incierto y frágil a través de cuestiones muy prácticas y aplicadas. Ofrece estrategias con evidencia empírica de su efecto positivo para las personas y para la sustentabilidad de la organización.

El modelo se compone de los elementos que integran el acrónimo BEAT, y son un hilo conductor que da sentido a los beneficios que las organizaciones brindan a sus empleados. Los describo a continuación:

- **Bienestar organizacional.** Son prácticas que impulsan el desarrollo de comportamientos saludables y los recursos psicológicos para el bienestar laboral. En este rubro se encuentran las acciones que usualmente llevan a cabo las empresas como parte de las normas de riesgos psicosociales en el trabajo. Nuestro modelo va más allá de reducir los riesgos, contamos con evidencia de que promover bienestar desde la óptica de toda la organización genera beneficios en su productividad.
- **Enfoque en liderazgo positivo.** Estas acciones se enfocan en el liderazgo y promueven el involucramiento de los colaboradores mediante el uso de sus fortalezas, comunicación positiva y trabajo colaborativo. Elegimos comenzar esta colección de libros precisamente con este tema, dado que encontramos que es la variable más significativa para relacionarla con el desempeño de las personas y los equipos.
- **Ambientes positivos.** Son comportamientos que mejoran la interacción entre los equipos de trabajo y habilitan un clima de confianza, satisfacción y compromiso. En este rubro, nuestro modelo ha evolucionado para incorporar la diversidad, equidad, inclusión, pertenencia y cultura ética corporativa como aspectos relevantes, dada la importancia que han mostrado para el bienestar.
- **Trabajo significativo.** Son actividades que favorecen la identificación del propósito de la persona y que, a su vez, lo alinean con el propósito superior de la organización. Este aspecto es el que se perfila como una de las tendencias más importantes en el futuro.

Las prácticas descritas son útiles tanto para empresas con cientos de miles de trabajadores como para las pequeñas y medianas, dado que van dirigidas a los motivadores intrínsecos de los individuos y reconocen la dignidad de la persona, así como su derecho a la búsqueda de la felicidad y de florecer en comunidad.

En cada uno de los libros que integran esta colección, te ofreceremos estrategias detalladas que derivan de la aplicación del modelo BEAT y los resultados obtenidos en más de 160 empresas en México y un par de decenas en América Latina. Particularmente, del modelo de liderazgo positivo y consciente que utilizamos en el programa de la Maestría en Liderazgo Positivo.

Rosalinda Ballesteros

INTRODUCCIÓN

*Los científicos dicen que estamos hechos de átomos,
pero a mí un pajarito me contó
que estamos hechos de historias.*

Eduardo Galeano

Este no es un libro de liderazgo como los demás que conoces. En el mercado editorial puedes encontrar un sinnúmero de obras que narran las historias de grandes directores de compañías, los CEO, líderes en su ramo o atrevidos emprendedores que intentan romper el *statu quo* con su forma de dirigir organizaciones y equipos de trabajo.

Ofrecen información valiosa y casuística que tendrás que incorporar a tus conocimientos a través de una reflexión personal. Si bien estas historias son parte importante de la cultura organizacional de Occidente, tendrías que leer miles de relatos para lograr tener una idea coherente de qué hacer en diferentes escenarios. Además, vivimos en un mundo cada vez más incierto y cambiante, donde las soluciones del pasado no necesariamente nos llevan a resolver los problemas del presente o a tener intuiciones correctas sobre el futuro.

Nuestra propuesta es diferente porque hemos analizado con una metodología científica las variables que hablan de liderazgo desde distintos enfoques, y hemos encontrado un modelo que queremos proponerte para que aprendas a ser líder, sin importar la etapa de desarrollo profesional o personal en la que te encuentres. Te contaremos algunas historias y te ofreceremos ejemplos que forman parte de un marco conceptual que nos hace diferentes a cualquier otra propuesta editorial que aborde el tema del liderazgo.

Esta distinción radica en nuestro modelo por cuatro razones: 1) su solidez en cuanto a la medición del bienestar en las organizaciones, sustentada en la experiencia de trabajar en más de 120 empresas en México, y otras tantas en algunos países de América Latina y Centroamérica (Ballesteros, Castro, Charles-Leija, Guerrero & Toledo, 2022); 2) su validación a través de intervenciones en decenas de empresas; 3) fue desarrollado para nuestro contexto cultural (hispano-latinoamericano); 4) está soportado en otros modelos que son resultado de más de treinta años de investigación académica en diversos países.

Así que no solo nos lleva a lo que funciona, sino a lo que potencia y eleva a las organizaciones y a sus líderes a ser su mejor versión.

Cada año, en el Instituto de Ciencias del Bienestar Integral (ICBI) tenemos relación con líderes de alto nivel de las compañías más grandes de México; con empresarios y emprendedores, consultores y profesores;¹ llevamos más de diez años trabajando estos temas, hemos desarrollado un programa de posgrado y, en lo personal, tengo 25 años como líder de equipos, una experiencia y trabajo que, en conjunto, nos ha llevado a una sola conclusión: lideramos personas, es lo que tenemos en común y es lo que consideramos lo más importante. Si queremos tener una organización estable, que dé resultados, con un alto compromiso y armonía, se vuelve prioritario entender los motivadores de nuestra gente.

EL PEOR JEFE DEL MUNDO

Una anécdota que cuento con frecuencia es que cuando doy charlas sobre liderazgo y voy observando los rostros de las personas, podría predecir con cierto éxito quiénes de la audiencia se acercarán al final para decirme: «Estoy de acuerdo con todo lo que dices y lo entiendo, ¡pero mi jefe, no!».

La llamo la fila del *peor jefe del mundo*. Sin embargo, una historia que cuento con menos frecuencia es que yo fui uno de ellos. En mis

¹ NOTA DEL EDITOR: En LID Editorial estamos a favor de la equidad entre los géneros y en contra de toda forma de discriminación. Nuestras publicaciones se atienen a los criterios de la Real Academia Española (RAE), por lo que este libro se escribió siguiendo los lineamientos que indican el correcto uso del español respecto a los pronombres y categorías genéricas. El único fin es ser congruentes con estas normas, simplificar la escritura y no cansar al lector duplicando continuamente algunos conceptos en femenino y masculino (profesores, profesoras, empresarios, empresarias, etc.).

primeros años de liderazgo de equipos, no entendía lo que implicaba liderar personas y potenciar sus fortalezas; tampoco indagaba sobre sus motivaciones ni la mejor forma de guiarlas para construir nuestra mejor versión; no sabía comunicarme, no me conocía lo suficiente para identificar lo que me motivaba a mí, y con ello poder motivar a otros. Me convertí en un ejemplo negativo del cuidado del bienestar por la manera en la que descuidaba el mío.

Me enteré de mis falencias cuando se hizo el primer estudio 360 sobre mi papel como líder de un equipo directo de siete personas que se extendía a otras treinta.

Todos, sin excepción, respondieron que me veían como alguien fría, poco interesada en ellos y solamente concentrada en los resultados. En mi defensa, lo único que puedo argumentar es que mis pecados eran de omisión. Yo no era muy consciente de las dificultades personales y retos que presentaba el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo. Cuando lo podía ver, mi nivel de autoexigencia y necesidad de sobresalir como mujer líder en un ambiente nuevo me llevaba a guardarme mis conversaciones internas, para no verme débil o vulnerable al expresarlas. Lo más impactante para mí en ese momento fue darme cuenta de que la visión que tenía sobre mis habilidades de relación interpersonal en el trabajo era completamente opuesta a lo que veía en el equipo que lideraba.

Más de 25 años después, y tras mucho trabajo interior, hoy te puedo decir que he logrado comprender cómo los líderes podemos ser agentes de energía positiva, una fuerza mucho más poderosa que la del miedo. Así de sencillo, como lo sintetiza alguna película infantil.

CONTÁGIATE DE LO BUENO

«Los estados de ánimo son contagiosos», afirma Sigal Barsade, de la Universidad de Pennsylvania. Margaret Greenberg, una querida colega y *coach*, le llama a eso el efecto «*achú*»: no solamente se contagian los gérmenes, también podemos infectar con nuestros malos hábitos a la organización.

Yo misma contagiaba a mi equipo al no cuidar mi bienestar, lo propalaba con mis vicios de tratar de ser productivos todo el tiempo, negando la necesidad de descanso y reconocimiento de nuestros logros, y enfocándome demasiado en lo que no estábamos haciendo bien.

En aquellos años, una persona —a quien hoy le agradezco su gentileza— me acercaba sutilmente un alimento o bebida a mi escritorio cuando me veía llegar por la mañana. Con el tiempo entendí que lo hacía para mejorar mi estado de ánimo antes de comenzar las reuniones del día; pero aquello no era un secreto, pronto me enteré de que todo el equipo sabía que cuando llegaba por la mañana con pasos decididos y cerraba la puerta de mi oficina tras de mí, el día no sería bueno. Su única esperanza parecía ser que tomara o comiera algo placentero antes de lanzar las armas de destrucción masiva.

Greenberg (2013) dice que los líderes no podemos darnos el lujo de estar de malas. Los estudios sobre el contagio de emociones indican que podemos cambiar el estado de ánimo de un equipo en solo siete minutos.

Trabajar mi bienestar personal ha sido un camino de vida y una puerta para mejorar mi liderazgo. Cuando tuve la oportunidad de estudiar estos temas por primera vez, lo hice por curiosidad académica, no pensé que me transformarían. Hoy entiendo que la esperanza de tener un buen día no debe recaer en el efecto que pueda producir una golosina en el ánimo del líder (aunque no deja de ser un recurso temporal). El líder tiene el deber de conocerse, de entender sus propias motivaciones y fortalezas; de desarrollar la habilidad de observar a los demás y de descubrir, al mismo tiempo, las motivaciones y necesidades de reconocimiento de las personas con quienes colabora.

«Los líderes tenemos la obligación de cuidar nuestra persona, pues esto hace que los demás miembros de la organización se den permiso de autocuidarse», asegura uno de mis académicos favoritos en la materia, Tom Rath, quien ha trabajado extensivamente con el modelo de fortalezas de Gallup.

Afortunadamente, mi evaluación 360 hoy en día evidencia mi interés por ser una líder preocupada por el crecimiento de las personas. Los resultados de mi carrera se pueden considerar exitosos cuando logramos los objetivos, al tiempo que las personas en los equipos a mi cargo se sienten bien y desarrollan su potencial. Generamos una espiral virtuosa: mi trabajo me hace mejor como persona y los colaboradores se vuelven una mejor versión de sí mismos.

Este cambio que he vivido me permite ser muy transparente con lo que pasó, y pasa, en mis procesos de crecimiento, pues no solo los comparto, sino que los pongo en blanco y negro: yo era de esos «jefes que no entienden».

Me siento muy cómoda al confesarlo porque mi empeño en tratar de entender y de resolver este tipo de retos me han brindado años de experiencia en el uso de las herramientas que te presentamos en este libro.

Este trabajo me ha hecho consciente de mi estilo de dirigir equipos y de la necesidad de desarrollar competencias de vida, ese conjunto de habilidades del que hablaremos aquí para que motives a los demás, para que encuentres oportunidades en medio de la adversidad, para mejorar tu visión sobre lo que sucede, para que generes confianza, para que seas auténtico.

Deseo que no seas otra de esas personas a las que se refieren los colaboradores —revueltos entre la audiencia— cuando se acercan para decirme que «no entiendes».

EFECTO HELIOTRÓPICO

Uno de mis profesores favoritos, Kim Cameron, del grupo de estudios de Psicología Organizacional Positiva de la Universidad de Michigan, dice que existe un efecto heliotrópico en el que los seres humanos tendemos a la luz, al igual que las plantas. El mayor ejemplo es el girasol, que en su juventud mueve su tallo durante el día para encontrar la mayor exposición a su fuente de energía, el sol. Cuando madura y su tallo se vuelve más rígido, se quedará en la posición donde obtenga más luz (Cameron, 2013).

En tu camino al liderazgo tendrás que mostrar una valentía excepcional para hacer valer algunas de las cosas que vamos a proponer aquí: el bienestar de las personas es la base para que un líder pueda motivar y generar la influencia necesaria para crear una espiral ascendente, primero de felicidad y luego de éxito personal y profesional.

En el epígrafe de este texto, Galeano también me hace reflexionar sobre cómo el balance de energía de los átomos es perfecto. Si se aceleran, causan una reacción que nos lleva a una explosión. Todos debemos entenderlo, en particular los líderes, pues a veces pensamos que nuestro rol es generar más valor haciendo que las personas produzcan más. Nuestra misión es otra. Se trata de hacer más con la energía justa para lograr el mejor objetivo, sin desperdiciar recursos, sobreexplotarlos o estresar al sistema. Hay que interesarnos en las historias que nos rodean porque de ellas están hechas las personas.

Grandes consultoras y organizaciones que se dedican a temas de clima organizacional tienen años perfeccionando cuestionarios sobre compromiso (*engagement*) laboral. El equipo del ICBI de Tecmilenio está acostumbrado a trabajar con sus reactivos clave, pero nuestro cuestionario tiene sus propias preguntas. La que más influye para el alto compromiso es la siguiente: ¿el líder del equipo se preocupa por mí? Esta interrogante es determinante para nuestra propia investigación y para el efecto que tiene sobre el compromiso, pero también sobre los resultados de los equipos.

Nuestro modelo integrador propone que todas las personas pueden desarrollar habilidades en cuatro niveles: personal, laboral, relacional y de liderazgo. Sus elementos y habilidades serán expuestos en las siguientes páginas por el profesor Iván Guerrero, quien ha tenido la oportunidad de crear programas, modelos y circuitos de bienestar para personas en todos los niveles, desde supervisores, mandos medios y líderes estratégicos en pequeñas y medianas organizaciones hasta grandes corporaciones con decenas de miles de empleados.

Nuestros ejemplos e historias provienen de líderes positivos que inspiran a otros a mejorar a través de la motivación, la comunicación, la gestión adecuada del estrés, el enfoque en las fortalezas y el cuidado del bienestar integral, todo ello surgido de nuestros programas académicos.

Estos nos llevan por diferentes caminos, por corporativos, medios de comunicación e instituciones públicas. Lo que tenemos en común con todos ellos es que en algún momento nos detuvimos para preguntarnos si somos «el jefe que no entiende», y optamos por entender. La duda sobre nuestro desempeño ha sido un detonante para desarrollar habilidades desde lo personal, lo laboral, lo relacional o bien, desde el enfoque en las fortalezas dentro del liderazgo.

LOS COSTOS

En las organizaciones donde realizamos intervenciones de liderazgo, a menudo nos preguntan sobre el costo. Siempre respondo: «En términos de dinero, poco; el mayor reto está en el cambio de comportamiento de las personas».

Con frecuencia, los líderes tratamos de corregir errores y entre más problemas identificamos en una organización, más productivos y úti-

les nos sentimos. Esto es un gran error. Imagina un ambiente de trabajo donde logramos obtener más y de mejor manera, haciendo menos.

Para mí, el cambio fue evidente cuando me centré en las fortalezas de las personas y las guíé para que las utilizaran de la mejor manera. No solamente logramos superar las barreras del «no se puede» o «aquél no hace su parte», sino que trabajamos en favor de la organización para dar a nuestros clientes el mejor servicio o producto posible. Incluso, fuimos mucho más allá, prueba de ello es este libro.

Un liderazgo positivo implica reconocer y entender las fortalezas de las personas y ayudar a que las utilicen de maneras cada vez más virtuosas. Y esto cambia nuestro enfoque, ya que de ser un solucionador de problemas nos convertimos en un potenciador de nuestras capacidades; también nos lleva a ayudar a los demás a descubrir lo que realmente hacen bien y, desde ahí, aporten a la misión compartida.

Martin Seligman y Chris Peterson trabajaron por años en la construcción de una taxonomía de fortalezas, teniendo en cuenta que son cualidades valoradas en todos los tiempos y culturas. Este estudio, en el que basamos nuestra propuesta, genera un lenguaje común para identificar lo que las personas hacemos bien.

Con nuestros modelos de liderazgo hemos observado que en México —al igual que en otros países de Hispanoamérica y del mundo— existe una gran necesidad de formar líderes. Por lo regular, nuestro sistema educativo no nos enseña ni fomenta el desarrollo de habilidades para liderar. Lo que aprendemos son competencias técnicas específicas en nuestras áreas de desempeño.

En la historia personal que te he compartido, desde el primero y hasta el último cuestionario 360 por el que he pasado, siempre me han visto con el mayor nivel de experiencia en mi ramo de actuación, a pesar de que he cambiado de áreas de trabajo varias veces. Es decir, las competencias técnicas no fueron un reto para mí, como quizá tampoco lo son para ti y para muchos. En mi experiencia, los líderes llegamos a puestos de mayor responsabilidad, al frente de personas, por el buen desempeño técnico que hemos demostrado. La paradoja es que conforme más avanzamos en nuestra carrera, esas competencias que nos llevaron al éxito se vuelven menos relevantes, y las personales, laborales, relacionales y de liderazgo, cobran más importancia.

Si bien nuestro marco conceptual es la psicología positiva, este se distingue de otros enfoques en tres puntos clave: a) habilita un

desempeño orientado a lo positivo, b) fomenta un enfoque basado en fortalezas, c) enfatiza una versión centrada en la elevación de los sistemas humanos o en un enfoque virtuoso (Ballesteros *et al.*, 2022).

Quienes trabajamos en este proyecto, estamos convencidos de que te entregamos un libro generoso. Ponemos a tu disposición las referencias, modelos, ejemplos y las prácticas para que puedas, desde donde te encuentres, desarrollar habilidades que te hagan un líder más efectivo y te capaciten para aplicar el modelo en tu persona o en tu organización.

Espero que te sientas igual de satisfecho que yo al contar tu historia de liderazgo.

Rosalinda Ballesteros

Directora del Instituto de Ciencias del Bienestar Integral

REFERENCIAS:

- Ballesteros, R., Castro, C. G., Charles-Leija, H., Guerrero, I. & Toledo, M. (2022). *Factor Wellbeing. El bienestar como ventaja competitiva*. LID Editorial.
- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership. Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greenberg, M., Maymin, S. & Woods, E. (2013). *Profit from the Positive. Proven Leadership Strategies to Boost Productivity and Transform your Business*. McGraw-Hill Education.

a^e

#EnfoqueEnLiderazgoPositivo

APRENDE A EJERCER UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Este libro es parte de la Colección Factor Wellbeing. En sus distintas publicaciones, encontrarás herramientas prácticas para aplicar cada uno de los elementos del modelo **BEAT** (**B**, Bienestar organizacional; **E**, Enfoque en liderazgo positivo; **A**, Ambiente positivo y **T**, Trabajo significativo), desarrollado por el Instituto de Ciencias del Bienestar Integral de la Universidad Tecmilenio.

La colección profundiza en cada uno de los cuatro componentes. En esta edición abordamos el segundo: Enfoque en liderazgo positivo. Cada tema es esencial para el bienestar en las organizaciones, por lo que se ofrecen rutas para alcanzar el de los líderes y miembros de los equipos de trabajo.

*El liderazgo positivo es el futuro del trabajo eficiente y divertido.
En este libro encontrarás la fórmula para llevarlo a cabo de la
mejor manera y trascender. Lectura obligada.*

Simon Cohen

Fundador de Henco Global y autor de *Pleno*



ISBN: 978-607-69989-1-5



LIDeditorial
.com