

ROSALINDA BALLESTEROS | CARLOS G. CASTRO  
HUMBERTO CHARLES-LEIJA |  
IVÁN GUERRERO | MARIO TOLEDO

# FACTOR WELLBEING

EL BIENESTAR COMO VENTAJA COMPETITIVA

CÓMO DETONAR EL  
PODER TRANSFORMADOR  
DE TU ORGANIZACIÓN



# Índice

<b>PRÓLOGO</b>	13
<b>INTRODUCCIÓN</b>	17
<b>CAPÍTULO FW</b>	
<b>Factor Wellbeing</b>	29
Renuncia al liderazgo	33
¿Qué queremos decir con Factor Wellbeing?	35
Nuestra empresa ideal	37
B	38
E	39
A	41
T	43
Fortalezas, superpoder Factor Wellbeing	45
M	46
COVID-19, prueba de fuego	48
Diversidad e inclusión	52
Referencias	55
<b>CAPÍTULO B</b>	
<b>Bienestar organizacional: recursos que generan bienestar</b>	57
Del individuo a la organización	64
¿Cómo se sostiene la salud en las organizaciones?	66
Demandas versus recursos	69

<b>Prácticas organizacionales positivas</b>	<b>73</b>
La autonomía y el rediseño del trabajo	<b>76</b>
Redefinición de tareas	<b>77</b>
Redefinición de las relaciones	<b>82</b>
Redefinición cognitiva	<b>87</b>
Procesos de formación	<b>89</b>
Efectividad personal y asertividad	<b>90</b>
Gestión del tiempo	<b>91</b>
Autocontrol y empleabilidad	<b>91</b>
Gestión del estrés laboral	<b>93</b>
<b>Salud y retorno de la inversión</b>	<b>96</b>
<b>Referencias</b>	<b>99</b>

## **CAPÍTULO E**

<b>Enfoque en liderazgo positivo</b>	<b>101</b>
<b>Liderazgo positivo</b>	<b>105</b>
La virtuosidad: efecto heliotrópico y desviación positiva	<b>106</b>
El enfoque apreciativo	<b>109</b>
<b>Estrategias del líder positivo</b>	<b>112</b>
Clima positivo: la compasión, el perdón y la gratitud	<b>113</b>
La compasión	<b>113</b>
El perdón	<b>116</b>
La gratitud	<b>117</b>
Relaciones positivas	<b>118</b>

Energía positiva	119
Redes de energía	121
Reconocimiento de las fortalezas	123
Comunicación positiva: retroalimentación positiva	126
Retroalimentación positiva	126
Comunicación de apoyo	128
<b>Referencias</b>	<b>132</b>

## **CAPÍTULO A**

<b>Ambientes positivos</b>	<b>135</b>
Buenas relaciones, buenas organizaciones	140
Relaciones francas e intensas	143
En las buenas y en las malas	148
Referencias	158

## **CAPÍTULO T**

<b>Trabajo significativo</b>	<b>159</b>
La vida es significativa (y siempre se resignifica)	161
Nuestras historias construyen el propósito	164
El «llamado»	169
El trabajo es significativo	172
Tu rol y el trabajo	176
Liderazgo con significado	179
Organizaciones con propósito	182
Dirígete a tu propósito	185

Referencias	188
<b>CAPÍTULO M</b>	
<b>Medición modelo BEAT</b>	191
<b>Esfuerzos por medir el bienestar</b>	194
<i>El Reporte mundial de la felicidad</i>	195
En las empresas	196
Breve advertencia	196
<b>El imperativo cuantitativo</b>	198
Los niveles de la medición	202
<b>Cuestionario BEAT: el nacimiento de una escala</b>	206
Un índice confiable	208
<b>Factor Wellbeing: hallazgos de carne y hueso</b>	212
<b>Referencias</b>	215
<b>Semblanzas de los autores</b>	219

# Prólogo

**U**no de los temas más estudiados a lo largo del tiempo ha sido el de la felicidad, pero más allá de ser un tema de interés, la mayoría de las personas –independientemente de su contexto social– consideran que alcanzarla es lo más importante en su vida.

Por ello es necesario precisar que el bienestar es más que la ausencia de enfermedades, que se compone de diversos elementos como la resiliencia, el optimismo, el propósito de vida y el hábito de cultivar relaciones positivas fundamentadas en la confianza y el interés genuino, por mencionar algunos. Cada uno de estos factores es importante en sí mismo y ayuda a construir una vida de bienestar integral, tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Siempre he creído que al mundo lo transforman personas (muy pocas) que tienen el privilegio de poseer una consciencia superior. Al final, la vida la hacemos todos, y por fuerza del azar, algunos llegamos a niveles de consciencia en los que cuestionamos mucho de lo que sucede a nuestro alrededor, y ese razonamiento es lo que nos hace avanzar, romper algunos paradigmas y creencias que tenemos muy arraigados. Los seres humanos transitamos, generamos hábitos y estos se van heredando de generación en generación, y eso no necesariamente es bueno, y hay otras personas que se preguntan: «¿Por qué debo hacer lo mismo que los demás?».

Hay quienes ven el mundo y lo imaginan, tratan de ver uno que aún no existe, y se cuestionan si el que han construido es el correcto, pues en el fondo saben que no es sostenible. El capitalismo que inventamos ha dado resultados positivos, pero también

ha producido una divergencia entre el que tiene y el que no, y hoy no encontramos realmente cómo resolver esta divergencia.

La felicidad en ocasiones suele confundirse con el éxito, lo que puede generar en las personas una gran cantidad de emociones negativas como el temor al fracaso o el estrés por no alcanzar los objetivos establecidos. Lo que ha demostrado la ciencia es que la felicidad no es resultado del éxito, sino que es la misma felicidad la que conduce al éxito; es decir, las personas son felices (y exitosas) cuando están bien y hacen el bien, cuando utilizan sus fortalezas en actividades cotidianas, experimentan gratitud, alegría o diversión, cuentan con relaciones de apoyo, tienen vivencias más satisfactorias que las acercan a obtener un resultado valioso, incluso a sobreponerse a las dificultades, aprenden de la experiencia y logran sus objetivos.

En las organizaciones sucede algo similar, cuando los elementos principales del trabajo son significativos para los colaboradores –realizan acciones que cumplen con sus valores, que son relevantes para su existencia y explican por qué vale la pena realizar su trabajo– es más probable que estos se comprometan, se sientan incluidos, permanezcan en ellas y tengan niveles más altos de satisfacción con la vida, de bienestar (en general) y de felicidad. En este sentido, el éxito se fundamenta más en las propias convicciones y en valores e intereses que en influencias externas; en la felicidad se disfruta más el presente para que, a partir de la situación actual, se dirijan los esfuerzos hacia un mejor futuro.

El mundo avanza a una gran velocidad, y todo este desarrollo se ha dado a través de la idea de que la libertad del ser humano le permite crear, innovar y desarrollar cosas maravillosas, pero al mismo tiempo se ha generado un sentido de inconformidad con lo que hoy somos. Ahora, el éxito implica obtener cosas que no tenemos, pero que deseamos, y la búsqueda de esos

deseos, si son grandes y ambiciosos, generalmente está llena de conductas negativas. Tenemos la creencia de fijar metas –y mientras más grandes, aún mejor–, pero esto está gestando una sociedad con cargas negativas y con enfermedades mentales muy serias, a pesar de tener la capacidad y la voluntad de generar una energía positiva que nos ayude mucho más.

La felicidad es un estado de bienestar que requiere entrenamiento, prestar atención a los hábitos, hacerlos conscientes y esforzarse por cambiarlos para lograr encontrar una dirección en la vida y, a la vez, disfrutar cada momento de esta. Los humanos somos seres de costumbres que nos ha heredado la sociedad y que –muchas veces– definen nuestros paradigmas; pero la ventaja es que no son determinantes y los podemos cambiar. Desde esta óptica, la felicidad es un estado de ánimo que se puede cultivar mediante la formación de prácticas que favorezcan un estilo de pensamiento optimista, donde la adversidad se afronte con el uso de nuestras fortalezas y con una mentalidad de crecimiento para aprender de la experiencia. Estos métodos son cada vez más recomendados por especialistas y se han vuelto sumamente relevantes en el contexto laboral.

Para una organización, cuidar del bienestar y la felicidad de sus colaboradores representa grandes beneficios, por ejemplo, el impacto económico del ausentismo y la desvinculación de los trabajadores es demasiado alto, mientras que fomentar el bienestar integral previniendo el agotamiento, el estrés o las enfermedades es más rentable que reaccionar ante estos problemas cuando ya sucedieron. Existe un gran potencial en promover un ambiente laboral positivo y de bienestar, que va desde la perspectiva organizacional y la individual, hasta el impacto que representa para la sociedad.

La verdad es que las organizaciones no se dan cuenta del poder que tiene ser positivos; siempre he dicho que lo más

valioso de ellas es su cultura y sus valores, porque son estos elementos los que dan un sentido de propósito a lo que hacemos cada día. Actualmente, tenemos la oportunidad de desarrollar las herramientas necesarias para influir de manera positiva, y la única forma es canalizando la energía, encauzándola como si fuera una granja solar, formando una gran luz con tal cantidad de energía positiva que pueda cambiar una sociedad.

Afortunadamente, así como se hace con las personas, los hábitos también se pueden entrenar y cambiar, a fin de desarrollar culturas organizacionales en las que predomine la confianza, el compañerismo y la colaboración, construyendo ambientes laborales positivos y de bienestar que conduzcan al florecimiento humano y a la felicidad.

Por ello, Factor Wellbeing, iniciativa impulsada por el Instituto de Ciencias del Bienestar Integral (ICBI), perteneciente a la Universidad Tecmilenio, es relevante en el contexto laboral actual. Es un proyecto que reúne las mejores prácticas fundamentadas en la Psicología Organizacional Positiva y las tendencias de bienestar a nivel global. Esta característica aporta valor a las organizaciones, pues les permite implementar estrategias de bienestar integral que impacten positivamente en la vida de los colaboradores, sin dejar por ello de ser rentables, productivas y atractivas para las nuevas generaciones que buscan incorporarse a organizaciones genuinamente interesadas en fomentar el bienestar en sus diversas dimensiones.

**Salvador Alva Gómez**

Expresidente del Tecnológico de Monterrey  
y de PepsiCo Latinoamérica

# Introducción

La mayor parte del tiempo que la gente vive despierta está en el trabajo, pero gran parte de esos largos periodos son experiencias que no brindan felicidad porque se desarrollan en ambientes negativos. No hablo de los extremos del esclavismo, aún vigente en diversas formas en este siglo; ni de las labores domésticas de las mujeres sin ninguna retribución o reconocimiento; ni de la explotación de la población migrante y la falta de equidad. Hablo de trabajos formales que operan en el marco legal, pero cuyo nivel de exigencia y poca aportación de recursos con deficientes liderazgo arrebatan la tranquilidad, la familia, el bienestar y hasta la vida a sus colaboradores.

Las emociones son información. Cuando nos causan sufrimiento las calificamos como negativas, y cuando una organización suele transmitir las, la mayor parte de las veces es por causa del tipo de liderazgo. Innumerables empleos dejan hoy en día a sus trabajadores con una sensación de ansiedad, fracaso, miedo y desconcierto sobre lo que están haciendo de su vida y de su carrera, situación que se ha agudizado con la pandemia de COVID-19.

Sin embargo, hay que decir que libros de liderazgo y gestión de empresas que buscan cambiar esto los hay por miles, todos basados en relatos anecdóticos de una o un par de hazañas empresariales ocurridas en circunstancias particulares. Lo que quiere decir que es muy difícil que vuelva ocurrir. En estas páginas lo que queremos compartir es el conocimiento científico desarrollado en las últimas tres décadas por la Psicología Positiva y otras ciencias, para su aplicación en las organizaciones con el fin de provocar ambientes de bienestar que hagan florecer a su gente y que se puedan replicar en distintas circunstancias.

*Factor Wellbeing. El bienestar como ventaja competitiva* es un libro que ofrece los elementos para medir el ambiente laboral de tu organización, y te orienta para guiarla a un estado de bienestar que puedas compartir con todos sus miembros. Su diagnóstico está basado en investigaciones empíricas que tomaron cinco años concretar –dos de ellos en la pandemia–, y ha sido avalado por pares en la *International Journal of Environmental Research & Public Health*. Lo que intentamos compartir es la forma de mejorar el bienestar en las organizaciones.

## MEDIR PARA MEJORAR

En el ICBI hemos hallado los cuatro elementos indispensables para alcanzar el bienestar en las empresas. Para ello, tuvimos que desarrollar el modelo de medición BEAT que evalúa las condiciones que guarda una organización, y lo hicimos con la metodología de mayor rigor científico de nuestra época.

A ese estado ideal que va más allá de la salud laboral le llamamos Factor Wellbeing, y los cuatro elementos para alcanzar esa meta soñada son: **B**ienestar organizacional, **E**nfoque en liderazgo positivo, **A**mbientes positivos y **T**rabajo significativo. El acrónimo BEAT es el método de medición que desarrollamos en una labor ardua de la mano del trabajo y acompañamiento de grandes hombres de ciencia.

El economista inglés Richard Layard es uno de los más aguerridos defensores de la felicidad como estrategia de beneficio para la sociedad y productividad de un país. En 2020, publicó *Can We Be Happier?*, donde sostiene que los seres humanos vivimos, como nunca, en una época en la que la felicidad es el valor más importante de la sociedad. No se refiere al placer temporal, sino a esa especie de eudaimonía aristotélica.

Habla también de la felicidad laboral y establece algunas variables de alta relevancia que debe tener el trabajo para lograr el bienestar de las personas, estas son: a) buenas relaciones con los compañeros, b) que la actividad sea interesante, c) que tenga una remuneración, d) que provea un balance de vida, e) que no presente un riesgo personal, f) que brinde seguridad de la posición en el tiempo, g) que ofrezca oportunidades de crecimiento y h) coincida con las habilidades personales del colaborador. El libro de Layard destaca en un par de párrafos al proyecto de Tecmilenio como una universidad basada en un Ecosistema de Bienestar, lo cual nos llena de orgullo.

Layard, junto con otros dos economistas, Jeffrey Sachs (Universidad de Columbia, Estados Unidos) y George Helliwell (Universidad de Columbia Británica, Canadá), son las mentes detrás del *Reporte mundial de la felicidad*<sup>1</sup> que en 2022 cumple diez años de editar el listado de los países más felices del mundo (<https://worldhappiness.report/>).

En alguna ocasión, el economista inglés propuso en el Consejo de Salud y Bienestar del Foro Económico Mundial, que las empresas midieran el nivel de bienestar de los trabajadores y publicaran los resultados en sus reportes anuales a la par de otros investigadores. Su argumento, por años, es que la inadecuada salud mental de los trabajadores es responsable del costo del ausentismo en un 50 %, reduce el desempeño laboral y genera una pérdida de hasta el 2 % de las ganancias de la empresa. Richard Layard creó la asociación Action for Happiness (<https://actionforhappiness.org/>),<sup>2</sup> con la que activamente hace *lobbying* en temas de bienestar y su beneficio para los negocios.

---

<sup>1</sup> WERIO ha sido publicado por diez años con el apoyo de importantes universidades y empresas a nivel global.

<sup>2</sup> Esta ONG realiza diversas actividades en Reino Unido para la prevención de enfermedades de salud mental.

Por otro lado, desde la escuela norteamericana, el profesor de la Universidad de Michigan, Kim Cameron, ha dedicado más de treinta años al estudio del liderazgo positivo, y ha abocado su vida a crear un modelo de liderazgo. Bajo el supuesto de que las acciones y relaciones interpersonales virtuosas crean equipos de alto rendimiento, Cameron estudia la energía en las organizaciones.

Cuando lo conocí, en 2014, era presidente de la Asociación Internacional de Psicología Positiva (aunque él no se considera un psicólogo positivo, sino más bien un experto en desarrollo organizacional). En su libro más reciente, *Positively Energizing Leadership* (2021), dedica un capítulo a la transformación de la Universidad Tecmilenio en una organización positiva. Es decir, a vivir el mismo ecosistema que creamos para los alumnos, a fin de cuentas, no podemos dar a los clientes (nuestros alumnos) lo que no tenemos nosotros mismos.

Cuando hace un par de años consulté a Cameron para escuchar su opinión sobre el plan de hacer Factor Wellbeing, le entusiasmó la idea. Él fue quien nos recordó que la mayoría de estos libros sobre el tema son anecdóticos y acordamos que haríamos algo distinto. En primer lugar, sería un distintivo para las empresas, de carácter gratuito y no un *ranking*; serviría de diagnóstico y crecimiento para ayudar a potenciar lo positivo en las organizaciones, hasta convertirlo en extraordinario. Así empezamos este proyecto.

## UNA DÉCADA DE TRABAJO

El Instituto nació hace diez años, forma parte de la Universidad Tecmilenio, que a su vez es auspiciada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM o el Tec, como lo conocemos). En aquel 2012, Tecmilenio estaba desarrollando su plan para el 2020 cuando Salvador Alva, entonces

presidente del sistema, nos lanzó un reto que nos impulsó a ser más creativos en torno a trabajar por la felicidad. «A fin de cuentas, es la meta que todos tenemos», dijo el autor de *Tu vida tu mejor negocio*.

Un grupo de académicos de la universidad nos dimos a la tarea de investigar quién trabajaba sobre el bienestar en diversos lugares del mundo y encontramos primero que nada al profesor Tal Ben-Shahar, entonces maestro de Harvard, famoso por impartir la cátedra de Felicidad, el curso con mayor asistencia en la historia de esa universidad, considerada la número uno del mundo. En una llamada telefónica nos llenó de ideas y se comprometió a que, si íbamos en serio con lo de poner al centro de un proyecto educativo el bienestar y la felicidad, él estaría con nosotros, y lo ha hecho. Hoy, Tal es presidente de nuestro Consejo Consultivo (del que forma parte desde aquel año).

También son miembros María Elena Garassini, Sonja Lyubomirsky, James Pawelski, Kim Cameron, Claudio Ibáñez, Simón Cohen, autoridades del Tecnológico de Monterrey, incluyendo al mismo Salvador Alva, Inés Sáenz y nuestro rector, Bruno Zepeda. Un conjunto de autoridades académicas de clase mundial y personas interesadas en el proyecto del Instituto.

Nuestra labor inicial fue posicionar la relevancia del tema del bienestar en todas las personas posibles y en cuatro áreas de trabajo: organizaciones positivas, educación positiva, vida con propósito y ciudades felices. La primera tenía que ser la Universidad Tecmilenio y sus alumnos, pero apenas habíamos iniciado la marcha, algo nos quedó muy claro: no es posible investigar, enseñar y crecer en los temas de bienestar si no los vivíamos plenamente como organización. Así que en el Instituto tuvimos que experimentar nuestro propio proceso.

El primer gran esfuerzo fue entrenarnos a nosotros mismos para ser una organización positiva. Gracias a ello, los modelos de Kim Cameron o Marisa Salanova ya han sido probados en los más de 8000 colaboradores que tiene nuestra organización, y en cientos de empresas que forman parte de nuestros programas de negocio, como la maestría en Liderazgo Positivo que cumple ya siete generaciones de egresados.

## LA PRUEBA DEL ÁCIDO

Todo esto no lo hubiéramos logrado sin predicar con el ejemplo. Desde el primer plan de trabajo se incluyó el tema de la educación positiva (pues no se olvide que nacimos para darle soporte a nuestra universidad), pero también los relacionados con organizaciones positivas, donde vemos liderazgo positivo, familias positivas, vida con propósito y ciudades en bienestar, entre otros, para lo cual desarrollamos programas académicos de consultoría, capacitación y planeación dirigidos particularmente a las empresas.

Factor Wellbeing es el resultado de diez años de la aplicación de las teorías, adaptaciones, normalizaciones y nuevas investigaciones en bienestar organizacional en México y en el contexto hispanoamericano. Hoy, el Instituto es líder a nivel global en temas de bienestar y cuenta con la base de datos más grande sobre el tema en América Latina.

Este libro recoge parte de ese esfuerzo. En los últimos cinco años investigadores, consultores y profesores unimos nuestro talento, tiempo y conocimiento para crear un modelo que nos permitiera validar cuándo una organización ha alcanzado un estado de bienestar laboral relevante para todos sus colaboradores. Además de la propia Tecmilenio, más de cien empresas han sido un laboratorio, de parte o de todo el modelo, de lo que hoy hacemos público.

Yo misma he sido implementadora en corporativos internacionales y en empresas familiares en nuestro país. El modelo es tan benévolo, que ha demostrado resultados con cualquier tamaño de muestra. En algunas ocasiones, las *holding* internacionales de las organizaciones participantes nos han hecho ver que hemos logrado hacer sobresalir su división México en los indicadores de bienestar de todo su corporativo, pero también en los resultados de negocio. Para nosotros esto es un orgullo y nos ha hecho ver que ya es tiempo de poner este contenido a disposición de más empresas.

La meta que te proponemos es alcanzar el bienestar organizacional, ese Factor Wellbeing que hará la diferencia no solo para tu organización, sino para los seres humanos que en ella participan y con los que se relaciona. Si bien todavía hay mucha injusticia laboral y falta de bienestar en los centros de trabajo en todo el mundo, los tiempos están cambiando.

Cada día más organizaciones de todos los tamaños se están ocupando de mejorar los ambientes de trabajo, incluso, los gobiernos están tomando medidas que van más allá de los derechos laborales, como es el caso de la Norma Oficial Mexicana 035 que busca reducir las condiciones de estrés de los trabajadores. No lo considero suficiente, pero es una señal de que algo está cambiando y de que se empiezan a dar los primeros pasos para llevar el bienestar a las organizaciones.

Sin embargo, en el Instituto te queremos llevar a un nivel superior, a aquel en el que toda la organización se preocupe y ocupe por hacer florecer a cada uno de sus miembros, desde el más alto directivo o propietario de la empresa hasta el puesto que tradicionalmente podríamos considerar el de menor impacto en el sector que nos movemos. Hablamos de cuidarnos unos a otros, de ayudarnos a crecer, a desempeñar nuestra labor, a producir con eficiencia, a innovar, a crear..., a vivir mejor.

Si esta no fuera suficiente razón –yo creo que lo es– valga decir que el bienestar laboral tiene importantes beneficios para cualquier organización: reduce la rotación de personal, si están bien las personas se enferman menos y esto genera también menos días de ausencia; incentiva un estado de compromiso laboral que produce más concentración, que a su vez disminuye la tasa de accidentes laborales y la merma por errores o pérdidas; esa percepción positiva del trabajo provoca una mayor satisfacción del cliente.

## EN CASA DEL HERRERO... ¡HERRERÍA!

Recuerdo que una de las primeras actividades que hicimos como colaboradores fue realizar la *Encuesta de fortalezas de carácter* de VIA. Cada miembro de Tecmilenio tenía en su escritorio una tarjeta con sus fortalezas «insignia» y las llevábamos, además, en nuestras credenciales. Decía algo así como «soy Rosalinda, mis fortalezas son: aprecio por la belleza, amor por aprender, perspectiva, perseverancia, valentía». Estos pequeños cambios iban sembrando cultura.

En Tecmilenio todos los colaboradores tomamos un curso de doce semanas de Bienestar. Uno de nuestros retos como Instituto –hace diez años– fue cómo crear la forma de capacitar a tantas personas. Somos más de 2000 colaboradores de planta y los profesores de asignatura rebasan los 8000. Quien en aquel entonces era rector de la universidad, Héctor Escamilla, continuamente les decía a los equipos de Educación Continua que primero deberíamos transformarnos nosotros antes de vender estos temas a las empresas. Ahora comprendo la importancia de la integridad: no podemos vender algo que no tenemos nosotros mismos.

Adicional a este entrenamiento, quienes somos líderes tomamos un segundo curso de doce semanas más para organizar un

equipo de trabajo de forma positiva. De nuevo, nuestros primeros intentos de transformación. Al pertenecer al Tecnológico de Monterrey nos adscribimos a lo que el Área de Talento y Experiencia nos indica en términos de mediciones de clima.

En diversos periodos se han utilizado las encuestas que existen en el mercado, en alguna de ellas pudimos agregar cuestionamientos sobre bienestar. No debe sorprenderte si, una vez que preguntas, tus resultados no son lo que esperas. Crear conciencia de estos temas hace que generemos un compromiso con los colaboradores, y esto nos obliga a cumplir con tener los programas adecuados.

Le agradecemos infinitamente a Salvador Alva sus consejos, en su modelo de Valores, Organización, Cultura (VOC) encontramos una guía inicial para esta transformación. Como presidente del Tecnológico de Monterrey, y a fin de cuentas líder del rector de la Universidad Tecmilenio, nos impulsó siempre a hablar y a vivir el liderazgo positivo y las organizaciones positivas.

En esta transformación organizacional, el modelo BEAT fue probado en los campus de Tecmilenio –considerando cada uno como una unidad organizacional diferente– y validado a través de la estadística. Este fue uno de nuestros primeros pasos. Una de las ideas que Salvador repetía con frecuencia es que mover la cultura es una de las cosas más difíciles que existe en las organizaciones. A lo largo de este libro verás herramientas positivas para cambiarla de manera más rápida y eficiente.

Seguimos aprendiendo y mejorando lo que hacemos cada día dentro de nuestra propia institución. Nos ha tocado vivir una serie de cambios sustanciales durante los últimos años y hemos respondido con rapidez, cuidando el bienestar de todas las personas. Es importante que si vas a emprender este camino sea

de la manera más transparente posible, y de acuerdo con los propios valores de la organización.

## ¿CÓMO DEBERÍAS LEER ESTE LIBRO?

En primer lugar, empleando toda la capacidad de asombro, una emoción positiva, y de curiosidad, una fortaleza de carácter, que te sea posible, y con una honesta intención de cambio. Lee todos los capítulos, todos son para ti, no importa qué lugar ocupas hoy en la organización.

Es cierto, todo parece indicar que cada capítulo tiene un destinatario particular. En el capítulo **B**, por ejemplo, la evaluación y las recomendaciones de mejora van dirigidas a la organización (si estás en posibilidad de transformar los procesos, estas recomendaciones pueden tener un mayor impacto). El **E** pasa por el tamiz a los líderes, dado el enorme efecto y responsabilidad que conlleva cada acción y palabra que realizamos y pronunciamos. El **A** se dirige a los colaboradores, para evaluar cómo nos comportamos entre pares, entre quienes damos un servicio para hacer nuestro trabajo y dar el resultado para el cliente. Finalmente, el **T** se dirige a todos.

La recomendación es no saltarte ningún capítulo. Si no conoces las demandas y recursos que necesitan (o tienen) los diferentes miembros de tu organización ¿cómo vas a alinear tu trabajo a tu propósito de vida?, ¿cómo lo harás si no sabes evaluar las fortalezas de tu empresa?, ¿de qué manera puedes hacer que los colaboradores se comprometan si no sabes transmitirles lo que pretendes? Las organizaciones de bienestar son una unidad en la que sus miembros marchan juntos y no dejan a nadie atrás.

No quiero dejar de insistir en que estudies los conceptos y sugerencias prácticas de cada capítulo, los adaptes a la realidad

de tu organización y te inscribas al Factor Wellbeing para evaluar de forma personalizada el estado de bienestar de tu empresa, a fin de diseñar un modelo adecuado a su cultura y valores

Nuestra medición BEAT y el certificado Factor Wellbeing han sido creados no como marcas para uso comercial. Somos una universidad –con un instituto que investiga y divulga estas materias– que se especializó en brindar a sus comunidades las herramientas para alcanzar su bienestar y felicidad, lo cual nos hizo expertos y líderes globales. Sin embargo, una institución universitaria debe buscar impactar y trascender en su ámbito de acción.

Consideramos que poner nuestro ADN positivo al servicio de las empresas de México, América Latina y el sur de Estados Unidos, nos ayuda a cumplir con ese propósito y le da significado a nuestro trabajo. Por eso lo compartimos, es un regalo muy especial. Es un modelo que ha pasado por la prueba del ácido, de la comprobación empírica, con un método riguroso que confirma que los elementos que presentamos tienen un impacto en el bienestar de las personas. Así contribuimos con un granito de arena a la humanidad y al planeta.

Los autores de estos textos, Carlos G. Castro, Humberto Charles-Leija, Iván Guerrero, Mario Toledo y una servidora, junto con el gran equipo que nos respalda, deseamos que nuestro modelo ayude no solo al florecimiento de tu organización, sino también al de cada uno de sus miembros y familias.

**Rosalinda Ballesteros Valdés**

Directora del Instituto de Ciencias del Bienestar Integral

# Referencias

Cameron, K. (2021). *Positively Energizing Leadership: Virtuous Actions and Relationships That Create High Performance*. Berrett-Koehler Publishers.

Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (2022). *The World Happiness Report 2022*. <https://worldhappiness.report/>

Layard, R. (2020). *Can We Be Happier? Evidence and Ethics*. Pelican Books.



#FactorWellbeing

# FACTOR WELLBEING

Factor Wellbeing ha fortalecido nuestra cultura de bienestar organizacional al fomentar estados emocionales positivos. No hay excelencia en el servicio al cliente si no se ve también por el bienestar de los colaboradores. El esfuerzo de los líderes busca convertirnos en el referente del sector al implementar prácticas de bienestar.

**Héctor Robles Conde**

Presidente LATAM y VP Global Operations, FirstCall Seguridad Privada

El modelo BEAT es verdaderamente atinado. Encajó a la perfección con nuestro modelo de Felicidad Productiva®. Conocerlo amplió nuestra visión y reafirmó elementos clave de la organización, lo que se reflejó en la facilidad con la que recabamos las evidencias. Nos brindó luz para replicarlo en los centros de trabajo.

**Efraín Pérez Flores**

Director general, Moper Medical

La experiencia ha sido excelente, sencilla y divertida. Nos permitió identificar prácticas de bienestar organizacional que ya brindábamos y también las que debemos mejorar. Sin duda, estamos muy orgullosos de haber participado y de conseguir este distintivo porque sabemos que tendrá un impacto positivo en el bienestar de nuestros colaboradores.

**Mirna Santillán Amaya**

Desarrollo de Talento, Universcitum

Mi experiencia al obtener el distintivo Factor Wellbeing fue gratificante: reunir las evidencias, recabar fotos y documentos durante la aplicación del modelo fue una forma de mostrar el trabajo en equipo; una manera de hacer realidad los esfuerzos y las ideas, y de aplicarlos con mucho entusiasmo para beneficiar a la comunidad Volvo.

**Sarahí Pérez Hernández**

HR Business Partner, Bienestar y Cultura, Volvo Group México

El distintivo Factor Wellbeing ha sido de gran valor para los colaboradores y para la marca BASE. Tener comprobado con una certificación que nos preocupa su bienestar y que estamos enfocados en ofrecerles la mejor experiencia, hace que las personas que colaboran con nosotros sientan el compromiso de ofrecer lo mejor.

**Edgar Marroquín Cavazos**

Especialista en Comunicación, Banco BASE

