

COLECCIÓN  
FactorWellbeing



# AMBIENTES POSITIVOS

Cómo generar confianza,  
aprecio y apoyo para crear una  
organización diversa e incluyente

ROSALINDA BALLESTEROS  
HUMBERTO CHARLES-LEIJA  
CARLOS G. CASTRO  
ABRIL TORRES





# AMBIENTES POSITIVOS

Cómo generar confianza,  
aprecio y apoyo para crear una  
organización diversa e incluyente



# AMBIENTES POSITIVOS

Cómo generar confianza,  
aprecio y apoyo para crear una  
organización diversa e incluyente

ROSALINDA BALLESTEROS  
HUMBERTO CHARLES-LEIJA  
CARLOS G. CASTRO  
ABRIL TORRES



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

Comité Editorial de México: Jorge Fabre (presidente), Ignacio Aranguren, Santiago Barcón, José Ramón Barreiro, Juan Del Cerro, Marcelino Elosua, Patricia Gutiérrez-Franklin, María Fonseca, Renata Herrerras, Silvia Marroquín, Gabriela Mitri, Víctor Moctezuma, Myriam Moreno, Patricia Ortega y Mauricio Reynoso.

Colección Acción Empresarial

LID Editorial Mexicana S. A. de C. V.

Homero 109, 1404, colonia Chapultepec Morales,

Ciudad de México. C. P. 11570

Tel. +52 (55) 5255-4883

mexico@lidbusinessmedia.com - LIDeditorial.com - LIDlibros.com

A member of:

**BPR** 

businesspublishersroundtable.com

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito de LID Editorial Mexicana S. A. de C. V. y Enseñanza e Investigación Superior A. C.

LID y su Comité Editorial respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado ni ser responsables de su veracidad y autenticidad.

© Rosalinda Ballesteros Valdés, 2025

© Humberto Charles-Leija, 2025

© Carlos G. Castro, 2025

© Abril Torres Sánchez, 2025

D. R. © LID EDITORIAL MEXICANA S. A. DE C. V. y ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A. C. 2025 para la presente edición

ISBN libro impreso: 978-968-9721-07-9

ISBN *e-book*: 978-968-9721-08-6

Editora de la colección: Claudia Herrán Monedero

Preedición literaria: Armando Flores

Corrección de estilo y de pruebas: Norma Ramos

Diseño de portada e interiores: Francisco Masse

Impresión: Litográfica Ingramex S. A. de C. V.

Impreso en México | *Printed in Mexico*

Primera edición: septiembre de 2025

## DEDICATORIAS

Dedico este libro a todas las personas que, en un viaje de autoconocimiento y humildad, buscan convertirse en mejores líderes. De manera especial, a mi familia, que me apoya y desafía para alcanzar mis objetivos profesionales; a mi red de apoyo y amigas, que me mantienen a flote; y a los colaboradores del Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio, que contribuyen a difundir la importancia de un liderazgo positivo a un público más amplio.

**Rosalinda Ballesteros**

A mi madre, a Iris y a Ángela Victoria, por todo.

**Humberto Charles-Leija**

Este material está dedicado, ante todo, a los lectores, pero también rinde homenaje a los diversos autores que han contribuido al desarrollo del conocimiento y a la generación de hallazgos significativos.

**Carlos G. Castro**

Para Andrea, mi esposa, mi amiga, mi cómplice, y con quien sostengo la vida desde la ternura y el amor.

**Abril Torres**



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a las personas que hacen posible este libro: Abril Torres, Carlos G. Castro, Humberto Charles-Leija, Armando Flores, Macario Garza, Mayela Ramírez, Claudia Herrán, Ada Laura Luna, Bertha Herrerías, Nora Casasús, Anabel Pérez, Norma Ramos y Francisco Mase, por su trabajo y dedicación a este gran proyecto.

**Rosalinda Ballesteros**

A Rosalinda, Macario (Mac) y Armando, por el apoyo en este proceso. A Carlos y Abril, por entusiasmarse y participar.

**Humberto Charles-Leija**

Agradezco a mis compañeros del equipo de investigación en el Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio, y en especial a Armando Flores, por su dedicación, compromiso y sabiduría compartida.

**Carlos G. Castro**

Primero, a mi amigo Carlos, quien me invitó a participar en este libro, reconociendo el valor de mis saberes y experiencias con un genuino interés por colaborar y aprender el uno de la otra.

A Mac y Humberto, por su apertura de seguir aprendiendo e impulsando la perspectiva DEI desde sus trincheras; siempre aprendo de ustedes.

Agradezco profundamente a Rosalinda Ballesteros, quien ha decidido, de forma constante, ser vocera y defensora de la perspectiva de género y los derechos humanos como temas indispensables en las empresas y organizaciones. Gracias por la confianza y por el camino compartido.

Con mucho amor al equipo de la Dirección de Dignidad Humana de Tecmilenio: Brenda, Arturo, Leslie, Roma, Samm, Lore y Cas, con quienes he construido un sueño colectivo de crear espacios de liderazgo horizontal, amoroso y empático. Mantengo la esperanza en lo que hacen y en lo que hacemos juntos; sé que nuestros caminos continúan.

Gracias a Begoña, quien siempre posibilitó espacios para mi crecimiento y mis proyectos, y me acompañó desde la amistad, el diálogo y la risa.

Finalmente, a mi familia, a mis amistades, acompañantes de lucha y a todas aquellas personas con quienes comparto ideales, espacios y esperanzas.

**Abril Torres**

Este trabajo es posible gracias al apoyo del Consejo del Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio, y al fondo que financia el proyecto. Expresamos nuestro agradecimiento a las personas y organizaciones que han sido parte de este fondo.

Gracias, también, al actual rector de Tecmilenio, Bruno Zepeda Blouin, por el apoyo incondicional al grupo de trabajo, y al exrector, Héctor Escamilla Santana, por su visión para el Instituto.

## CONTENIDO

DEDICATORIAS	5
AGRADECIMIENTOS	7
PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	15

---

### **CAPÍTULO 1**

#### **Dos herramientas: indagación apreciativa y fortalezas**

ROSALINDA BALLESTEROS	27
Conversaciones apreciativas	29
Las fortalezas de carácter como herramientas	36
Referencias	46

---

### **CAPÍTULO 2**

#### **Aprecio y compasión**

CARLOS G. CASTRO	49
Sufrimiento, llamadas de auxilio, pecado y tristeza	53
Compasión en el trabajo	61
En síntesis	66
Comunicación organizacional positiva	67
El valor de una cultura que cuida	72
Referencias	74

---

### **CAPÍTULO 3**

#### **Confianza**

HUMBERTO CHARLES-LEIJA	79
¿Cómo inyectarla?	81
La bondad	83
La integridad	86
Las competencias	88

Historias Factor Wellbeing	91
Referencias	93

---

## **CAPÍTULO 4**

### **Apoyo**

HUMBERTO CHARLES-LEIJA	95
Pilar 1. Apoyo instrumental: ¿usar a las personas?	100
Pilar 2. Apoyo emocional	102
Redes de apoyo. Identifica a los <i>influencers</i> organizacionales	104
Historias Factor Wellbeing	107
Una estrategia ganadora	108
Referencias	109

---

## **CAPÍTULO 5**

### **Diversidad, equidad e inclusión**

ROSALINDA BALLESTEROS / ABRIL TORRES	111
Definiciones clave	114
La discriminación en las empresas	117
Efecto Factor Wellbeing	120
Frenos a la inclusión	124
Cinco buenas prácticas	125
Laboratorio de ambientes DEI	129
Referencias	134

---

## **EPÍLOGO**

<b>Actividades integradoras para generar ambientes positivos</b>	135
Anexo: Casos DEI	150

## PRÓLOGO

**E**l trabajo ha cambiado en los últimos años, no solo por la pandemia, sino también por algunas tendencias como el teletrabajo, la diversidad abierta y la convivencia intergeneracional: un coctel que ya se venía preparando desde la segunda década del siglo XXI. Hay que agregar a esto los cambios legislativos sobre espacios de trabajo, la inclusión y la duración de la jornada laboral, así como los retos que presentan los ambientes cada vez más inciertos en el contexto global y local. Hablo de una transformación tan importante como la revolución que nos ha traído la inteligencia artificial.

Estamos experimentando nuevas formas de relacionarnos y no podemos olvidar que las organizaciones son sistemas humanos. Los cambios en la edad de jubilación, por ejemplo, indican que el mercado laboral verá convivir a cinco generaciones en un mismo espacio. Y, así como esto ocurre en la oficina o en una fábrica, también sucede en el café y en el hogar. La convivencia se vuelve muy retadora para muchas de las personas que colaboran en el mismo equipo de trabajo; también lo es al diseñar, distribuir y equipar los centros laborales, incluso si el puesto opera a distancia, o al construir ambientes que promuevan el bienestar de todos. Hoy más que nunca, se debe reconocer que no hay empresa sin las personas, lo cual nos lleva a realizar cambios.

En el marco conceptual de la psicología positiva, que interviene para crear las condiciones que llevan al florecimiento humano y experimentar la sensación de que la vida vale la pena, las relaciones interpersonales son el mayor factor de satisfacción. El hecho de que México apareciera en 2025 entre los primeros diez países más felices del mundo en el *Informe mundial de la felicidad*, publicado por la Uni-

versidad de Oxford, Gallup y la ONU, confirma la importancia que tienen para el bienestar las conexiones sociales y familiares, los dos factores que impulsaron el salto del país en este *ranking* internacional.

Según el reporte, la felicidad laboral nace de ambientes humanos, solidarios y flexibles, donde el liderazgo empático, la conexión auténtica y el crecimiento personal están por encima del simple beneficio económico. El gran tema es que las organizaciones que usan este enfoque tienen más productividad y generan ese ambiente magnético de trabajo al cual las personas no quieren dejar de pertenecer. Resulta que el cuidado, la confianza y el apoyo mutuo son mejores predictores del bienestar en un equipo de trabajo que el salario. Es un hecho nada menor para las empresas: las personas están más dispuestas a valorar mejor un buen ambiente de trabajo por encima del salario (claro que esto no significa pagar por debajo de lo justo).

Si eres de los que navegan de principio a fin, este libro que estás por empezar a leer tiene como propósito brindar a las organizaciones una guía práctica para crear ambientes positivos —como digo yo, magnéticos—, a los cuales las personas quieran pertenecer. Está sustentado en la evidencia científica y en la experiencia de más de cien empresas certificadas a lo largo del tiempo con el distintivo Factor Wellbeing, que otorga el Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio, una iniciativa orientada a transformar los entornos organizacionales.

Forma parte de una colección editorial que lleva el mismo nombre y que nace de la necesidad de explicar con mayor detalle cada uno de los elementos del modelo que sustenta el distintivo y su aplicación en las empresas. El primer libro, *Factor Wellbeing. El bienestar como ventaja competitiva* (Ballesteros *et al.*, 2022), introduce el modelo BEAT, desarrollado por investigadores del Instituto, y se compone de cuatro dimensiones esenciales que consideramos indispensables para alcanzar el bienestar en las empresas:

1. **(B) Bienestar organizacional.** Evalúa las condiciones generales de la organización y su impacto en la salud y satisfacción de los empleados. Considera las prácticas y políticas que exigen las normas legales sobre el cuidado de las personas en los lugares de trabajo, y todo aquello que la organización realiza para cuidar el bienestar.
2. **(E) Enfoque en liderazgo positivo.** Destaca la importancia de líderes que promuevan una cultura de bienestar, primero cui-

dando el suyo propio y después impulsando un ambiente en donde las personas utilicen sus fortalezas, sepan manejar el estrés y el líder sea una guía para todos.

3. **(A) Ambientes positivos.** Fomenta la creación de entornos laborales que impulsen la colaboración, la confianza e incluso la compasión en el trabajo. Esta dimensión subraya la importancia de los comportamientos éticos en la organización y de la diversidad como motores del bienestar, pero también que las personas sean vistas y apreciadas.
4. **(T) Trabajo significativo.** Destaca la relevancia de que los empleados encuentren propósito y valor en sus tareas diarias, elemento fundamental en todo el trabajo del Instituto y un diferenciador respecto de otros modelos. Esta dimensión cobra mayor importancia en el contexto intergeneracional.

Factor Wellbeing, con su modelo BEAT, se ha consolidado en México como referente, y se ha extendido a través de diversas alianzas en Iberoamérica. Al cierre de esta edición está presente en Chile, Colombia, El Salvador, Ecuador, Perú y España.

Tras la publicación de los dos primeros libros de esta colección, este tercer volumen, *Ambientes positivos*, pone el foco en el entorno laboral donde las relaciones, las decisiones y las interacciones cotidianas se convierten en el principal motor de bienestar y, por lo tanto, de éxito compartido. Genera conciencia con datos, información e historias reales de empresas que han participado en el proceso de nuestro distintivo. Además, también se proponen algunas actividades para impulsar el cambio. Para iniciar, es importante cuestionarse: ¿qué debe ser distinto? El cuestionario de Factor Wellbeing es ideal para ello, y puedes acudir con nosotros para que los colaboradores de tu organización participen.

Esperamos que sea de tu agrado, y que se convierta en una herramienta que te ayude a propiciar un mejor ambiente de trabajo en medio de esta transformación global que sacude nuestras vida y emociones.

**Rosalinda Ballesteros Valdés**

Directora

Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio



## INTRODUCCIÓN

*¿Qué es un ambiente positivo?  
Una suave brisa que nos impulsa.*

**E**n una reunión internacional sobre bienestar, la filántropa y escritora india Rohini Nilekani nos cuestionaba si entendíamos cómo una araña logra cruzar hasta otro punto —a veces muy distante— esa primera hebra indispensable para tejer su telaraña. Esto es muy importante, pues solo después de anclar ese hilo el proceso de tejido se vuelve más fácil. La maravilla de aquel milagro requiere algo que va más allá de la habilidad, la perseverancia o la fuerza: exige una brisa suave que ayude al arácnido a lanzar su seda al otro lado de cualquier abismo para lograr afianzar con firmeza su red. Rohini nos llevó a entender que, quienes pretendemos ser agentes de cambio, necesitamos vernos como esa brisa suave que, de manera gentil, crea las condiciones para que la araña logre su meta.

Me parece una reflexión muy adecuada para este libro, que aborda la importancia y el arte de construir ambientes positivos en el trabajo. Profundizaremos sobre el aprecio, la compasión, el apoyo, la confianza, la amabilidad, la bondad, la equidad y la inclusión como condiciones para lograr esos entornos soñados donde podemos ser nosotros mismos; esos lugares donde el respeto es la norma, donde podemos cometer errores con transparencia, donde las diferencias son apreciadas y el trabajo diario está alineado con un propósito y valores compartidos por las personas y la organización. Necesitamos ser la brisa suave, casi imperceptible, que permita a nuestros compañeros construir esos ambientes en el trabajo y en cualquier lugar. Los tiempos que vivimos lo exigen.

La intención de este libro es mostrarte que los ambientes positivos no son resultado de la casualidad ni de personalidades carismáticas o acciones aisladas. Por el contrario, nacen de intenciones claras, de políticas bien diseñadas y de liderazgos comprometidos con el bienestar. Son un ecosistema natural donde florecen las relaciones de confianza, de apoyo mutuo, el reconocimiento auténtico y la integración de todas las personas. El ambiente de trabajo se experimenta de forma individual, pero se construye de manera colectiva. Hoy, la ciencia nos está ayudando a lograrlo.

En *Factor Wellbeing. El bienestar como ventaja competitiva* (Ballesteros-Valdés et al., 2022), nuestro primer libro de esta serie, propusimos que el bienestar es un activo estratégico que potencia la productividad, reduce el ausentismo y fideliza el talento. En el segundo, *Enfoque en liderazgo positivo* (Guerrero y Ballesteros-Valdés, 2024), exploramos cómo el liderazgo consciente y positivo es el catalizador esencial para lograr esa ventaja: se impone el ejemplo. En *Bienestar organizacional* (Guerrero y Toledo, 2025), proponemos cinco niveles para alcanzar una transformación positiva. Con *Ambientes positivos*, damos un paso más, mostrando que no bastan líderes positivos ni estrategias de bienestar; es indispensable crear contextos y procesos donde todas las personas, sin excepción, se sientan queridas y valoradas; seguras y conectadas con los demás.

Los que tenemos una actividad remunerada pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en vigilia dedicados a esa labor y, usualmente, conviviendo con nuestros compañeros. A pesar de ello, es muy difícil de entender por qué todavía muchos consideran que al trabajo «no se va a hacer amigos», según las respuestas que nos dan los propios colaboradores en los ciento de miles de cuestionarios de clima laboral que hemos levantado con nuestra metodología. Las amistades se suelen reservar como un asunto del ámbito privado. Sin embargo, los resultados de las mediciones indican que cuando una persona considera que tiene un amigo en el trabajo, muestra mucho más compromiso (*engagement*) con sus actividades y se siente parte de algo más valioso.

La calidad de nuestras relaciones interpersonales influye directamente en nuestro bienestar general, según numerosos estudios. Uno de los más sólidos es *Desarrollo adulto*, de Harvard (Waldinger y Schultz, 2023), que ha seguido a más de 700 personas durante más de ocho décadas y concluye que las relaciones positivas, cercanas y de confianza, predicen mejor la salud y la longevidad que el nivel socioeconómico o la genética. No es para menos: las personas

que se sienten conectadas emocionalmente tienden a experimentar menos ansiedad y deterioro cognitivo, y más satisfacción vital.

Estos hallazgos tienen un eco directo en el campo del *positive organizational scholarship* (POS), propuesto por la Universidad de Michigan, especialmente en los trabajos de académicas como Jane Dutton, quien ha investigado cómo las organizaciones pueden ser espacios para cultivar relaciones que fortalecen el florecimiento humano (Dutton y Heaphy, 2003). Desde esta perspectiva, las conexiones de alta calidad, la confianza y los momentos de juego en el trabajo no son solo factores «blandos» de la cultura, sino competencias organizacionales críticas que se construyen mediante microprácticas como el reconocimiento auténtico, la escucha empática, el respeto mutuo y la reciprocidad.

El impacto sostenido de una estrategia de bienestar integral es posible cuando se trabaja en las redes de relaciones en el lugar donde las personas desarrollan sus tareas diarias. Las decisiones que se toman sobre lo que se dice y lo que se hace son muy importantes. A continuación, algunas de las que te sugerimos observar con atención:

**Prácticas y políticas sobre el diseño del espacio físico.** Parte de las preguntas básicas que debemos hacernos respecto a este tema tan importante son: ¿quién tiene qué tipo de oficina?, ¿cómo se convive?, ¿cómo son las reuniones de trabajo?, ¿con qué frecuencia se reúnen los miembros de un equipo y para qué?, ¿cómo se habilita la tecnología para el teletrabajo, en caso de que exista? En el Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio, hemos colaborado con algunas empresas en la habilitación de espacios virtuales de convivencia para personas que trabajan desde casa, pero que presentaban altos niveles de rotación. Un «espacio cercano» de trabajo, aunque sea virtual, es altamente importante.

**Comunicación interna que genere confianza.** Debemos recordar que la información es un activo que multiplica la energía y evita que se convierta en un bien escaso que genera confusión. Resulta indispensable alinear el lenguaje con prácticas uniformes y congruentes. En sus investigaciones, Jane Dutton (2003), de la Universidad de Michigan, encuentra que la confianza debe ser una construcción explícita: mostrar integridad, compartir información, delegar el control y pedir retroalimentación a los miembros del equipo —es decir, de los colaboradores a sus líderes, y no solo al revés—. Estas

acciones evidencian la creencia en las capacidades y en las buenas intenciones del otro, condición clave para cultivar confianza. Dutton recomienda que los líderes y las organizaciones diseñen entornos que favorezcan estas interacciones positivas y desalienten las conductas desacreditadoras o negativas .

**Gestión de las relaciones interpersonales de trabajo.** Es un aspecto de altísima relevancia, ya que constituye la base para configurar un ambiente positivo. La consultora Gallup incluye una pregunta sobre la existencia de amistades en el trabajo, una de las más debatidas en las reuniones sobre clima laboral. Sin embargo, esta consultora —que lleva décadas estudiando el tema— ha encontrado que las personas con vínculos sociales fuertes en el trabajo se comprometen más y colaboran mejor. También ha identificado que los empleados que reportan tener un mejor amigo en el trabajo son un 43 % más propensos a haber recibido elogios o reconocimientos por su desempeño en los últimos siete días, lo cual se asocia con una mejora sustancial en la productividad. Por otro lado, Gallup informa que los equipos con altos niveles de compromiso (incluyendo relaciones cercanas, que es lo que mide la pregunta sobre la amistad) tienen un 21 % más de productividad en comparación con aquellos con bajo compromiso. Las relaciones interpersonales sólidas no son algo «bonito» o deseable: están altamente relacionadas con la productividad. Por ello, es importante observarlas, cultivarlas y gestionarlas.

### **Definición de las políticas de diversidad, inclusión y pertenencia.**

Todas las personas deben tener voz y estar representadas en las organizaciones. Según consultoras como McKinsey o BCG, cuando hay ambientes de trabajo diversos, la productividad aumenta en un 21 %. Además, las personas son más propensas a aceptar un nuevo empleo si perciben que el empleador promueve la diversidad. La dignidad de todos está en el centro, y la productividad recibe un efecto positivo como resultado. Nosotros mismos, en el Instituto, estamos mejorando los cuestionarios sobre este tema, que es cada vez más relevante. En meses previos a la elaboración de este libro, se generó un gran debate alrededor de los programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en contextos globales. Los datos al respecto, recopilados por el Observatorio de Bienestar de nuestro Instituto, son muy relevantes:

- Estudios demuestran que los equipos diversos toman decisiones correctas el 87 % del tiempo, en comparación con el 58 % de los equipos homogéneos.
- Equipos cognitivamente variados resuelven problemas hasta un 60 % más rápido.
- Los entornos diversos promueven un sentido de pertenencia que se traduce en menor rotación: la inclusión puede reducir la salida de talento hasta en 50 %.
- Los empleados en contextos inclusivos se sienten 9.8 veces más satisfechos y 5.4 veces más comprometidos.
- El 70 % de los candidatos potenciales valora que su empleador promueva la diversidad.

## MODELO FACTOR WELLBEING PARA AMBIENTES POSITIVOS

Nuestro modelo de ambientes positivos se estructura en torno a cuatro ejes fundamentales, que ahora te adelanto:

► **Confianza.** Sin ella no existe comunidad ni colaboración auténtica. En las organizaciones, la confianza permite que las personas se sientan seguras para expresar sus ideas, innovar y asumir riesgos. La confianza se construye sobre tres pilares: la bondad, la integridad y las competencias. A veces, hasta yo misma me sorprendo de hablar de estos temas en contextos de trabajo. Sin embargo, suelo citar la película *Monsters Inc.* (Docter *et al.*, 2001), un filme de animación en el que los monstruos se dedican a recolectar energía asustando a los niños, hasta que descubren que, si los hacen reír, la energía obtenida es mucho mayor. Nuestras investigaciones y contexto de trabajo en el Instituto regresan siempre a la balanza emocional: construir espacios para las emociones positivas.

Barbara Fredrickson (2003), psicóloga de la Universidad de Carolina del Norte, desarrolló la teoría de ampliación y construcción (*broaden-and-build theory*), que sostiene que las emociones positivas amplían el repertorio de pensamiento y acción de las personas, lo que a su vez construye recursos duraderos físicos, psicológicos y sociales.

En espacios de trabajo, esto se traduce en:

- a. **Mayor creatividad y flexibilidad cognitiva.** Emociones como la gratitud, la esperanza, la alegría y la serenidad fomentan un

pensamiento más abierto, flexible y creativo, lo que mejora la resolución de problemas y la innovación.

- b. **Fortalecimiento de relaciones sociales.** Solo cuando las personas están en un estado emocional positivo es posible la confianza, así como fomentar la cooperación y la reciprocidad, elementos clave para el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.
- c. **Resiliencia ante el estrés.** Las emociones positivas ayudan a los empleados a recuperarse más rápidamente de situaciones estresantes, lo que fortalece su resiliencia emocional. En los contextos retadores actuales, esta capacidad es tan importante como cualquier habilidad técnica.
- d. **Mayor compromiso y satisfacción laboral.** Las personas que experimentan emociones positivas frecuentes en el trabajo muestran niveles más altos de compromiso, satisfacción y productividad sostenible. El modelo de Jane Dutton (2003), por ejemplo, propone incluso incorporar momentos de juego en los equipos de trabajo, pues fortalecen la conexión y mejoran el ambiente laboral.
- e. **Efecto multiplicador.** La positividad es socialmente contagiosa y puede transformar la cultura organizacional cuando líderes y equipos la modelan intencionalmente.

► **Aprecio y compasión.** El reconocimiento genuino y la capacidad de responder al sufrimiento ajeno son elementos esenciales en un ambiente positivo. Cuando el aprecio forma parte de la cultura organizacional, se generan espirales ascendentes de bienestar, en las que las emociones positivas alimentan la resiliencia, la colaboración y la satisfacción laboral.

Algunas investigaciones muestran que los líderes prosociales —aquellos que actúan con generosidad, empatía y reconocimiento hacia su equipo— mejoran significativamente resultados organizativos. Por ejemplo, un estudio de Mei Feng (2024) encontró que las empresas cuyos directivos tienen comportamientos prosociales obtienen mejores índices de retención de ejecutivos, mayor satisfacción del cliente y mayor rentabilidad, debido al fomento de políticas amigables con el empleado a nivel gerencial.

Metaanálisis sobre comportamientos como la reciprocidad, la justicia y la ayuda voluntaria confirman que, cuando los jefes actúan de forma «ciudadana» y proactiva, los equipos aumentan en productividad, calidad e innovación, y disminuyen la rotación.

Las acciones amables no solo impactan el desempeño, también el bienestar de las personas. Algunos datos lo confirman:

- Estudios en ambientes laborales (Layous, 2025) indican que actos de bondad elevan los niveles de oxitocina y dopamina, reduciendo el estrés y el desgaste emocional.
- En el ámbito de la salud, exponer al personal y pacientes a «medios de bondad» (videos o mensajes positivos) mejora el estado emocional y fomenta la empatía.
- En el contexto académico, recibir gestos de bondad fortalece la identidad institucional, reduce el estrés y genera una cultura de reciprocidad.

► **Apoyo.** El apoyo instrumental y emocional son dos recursos importantes que permiten a las personas enfrentar los retos del trabajo sin sacrificar su salud mental ni su calidad de vida. Las organizaciones que fomentan redes de apoyo interno logran equipos más cohesionados, comprometidos y productivos. Esta sección del libro aborda formas prácticas de brindar ese apoyo.

La percepción de que la organización valora el bienestar y el aporte de cada persona está fuertemente ligada a un mayor compromiso, satisfacción y desempeño, así como a una menor rotación. No hay que olvidar que, entre personas, las percepciones importan. A lo largo de un ciclo de vida de un colaborador en la empresa es clave contar con recursos instrumentales (herramientas, procesos y redes habilitadas por la organización) en cada etapa. Desde la inducción hasta la desvinculación, todo contribuye a moldear el ambiente de trabajo.

Los programas de formación, mentoría y de *coaching* juegan un rol importante en estos casos. Por ejemplo, nuestra Maestría en Liderazgo Positivo suele ser una herramienta que las empresas utilizan para desarrollar habilidades en personas que, aunque han mostrado un alto valor técnico, requieren ahora fortalecer sus habilidades de liderazgo. Tener un plan y programas que den congruencia a los apoyos es esencial; forman parte del llamado «salario emocional» descrito por Goleman *et al.* (2013), que incluye el reconocimiento, el equilibrio vida-trabajo y estilos de liderazgo orientados al desarrollo personal.

Un programa de *coaching*, por ejemplo, aumenta las competencias para el liderazgo de manera directa y genera que la persona tenga mayor confianza, aunque también:

- **Fortalece la inteligencia emocional.** Mejora la empatía, la comunicación y la capacidad de construir relaciones de confianza.
- **Previene el *burnout*.** Brinda un espacio de contención emocional, clave en roles de alta responsabilidad.
- **Mejora el clima laboral.** Líderes más conscientes promueven entornos psicológicamente seguros y positivos.
- **Desarrolla culturas más inclusivas.** El *coaching* puede sensibilizar sobre sesgos, equidad y liderazgo diverso.
- **Potencia la retención y el compromiso.** Los colaboradores que perciben líderes cercanos y humanos se sienten más apoyados y valorados.

Es importante entender que, de acuerdo con el tipo de negocio, las demandas emocionales pueden ser altas, y las personas necesitan generar los recursos para afrontarlas. Esto remite al modelo de demandas y recursos que desarrollamos en el libro *Enfoque en liderazgo positivo* (Guerrero y Ballesteros, 2024).

La segunda categoría de recursos la conforman los apoyos emocionales: iniciativas diseñadas para proporcionar a los colaboradores medios y espacios donde pueden manejar el estrés y otras emociones difíciles, así como promover su bienestar psicológico. Estos programas buscan crear un ambiente donde las personas se sientan respaldadas no solo en su rol profesional, sino también en su salud emocional y mental.

La promoción de culturas laborales donde la vulnerabilidad se reconoce y puede mostrarse es un tema importante. No olvidemos que el 75 % de los trabajadores mexicanos experimentan estrés laboral, lo que coloca a México en la cima de este indicador a nivel mundial, según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Macias-Velásquez, 2019). Tampoco debemos perder de vista que el 35 % de las personas que experimentan estrés desarrollan sintomatologías que afectan la vida diaria: alteraciones del sueño, imposibilidad para descansar o relajarse, síndrome metabólico.

A pesar de la magnitud del problema, el 57 % de los trabajadores mexicanos afirma no recibir apoyo de su empleador para mejorar su salud mental en el entorno laboral. Esto resalta la urgencia de implementar programas integrales de bienestar que ayuden a las personas y mejorar el ambiente laboral.

Por otro lado, Brené Brown (2018), investigadora en temas de vulnerabilidad y liderazgo, sostiene que la capacidad de apertura

para hablar de incertidumbres, errores y emociones es una fortaleza esencial del liderazgo auténtico. Es una actitud que fomenta la confianza y la conexión genuina dentro de los equipos. Más que debilidad, la vulnerabilidad en el liderazgo permite construir espacios donde las personas se sienten seguras para innovar, expresar ideas y afrontar retos.

Los recursos emocionales de apoyo no solo ayudan a reducir el estrés, sino que, al generar y fortalecer la confianza y la seguridad psicológica, serán la base para potenciar el futuro de una organización realmente positiva.

► **Diversidad, equidad e inclusión (DEI).** Sin un compromiso genuino con la justicia social, ningún ambiente puede ser verdaderamente positivo. Los programas DEI no son solo una respuesta ética o legal, sino que representan una estrategia inteligente que amplía el talento, la creatividad y la capacidad de innovación de las empresas. Su implementación ha demostrado —mediante estudios empíricos en centros de investigación y por consultoras de negocio— que estas prácticas generan ambientes laborales más positivos y brindan un alto retorno en productividad y sentido de pertenencia.

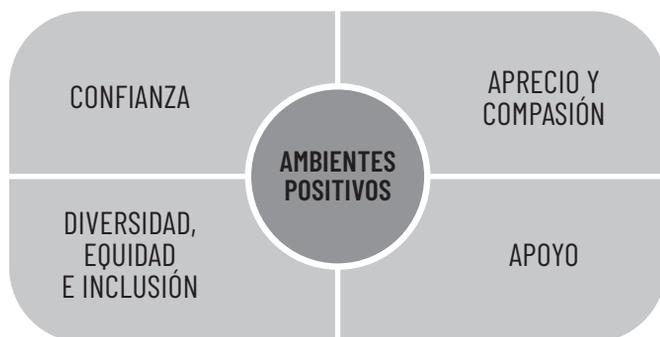
Por ello, hemos decidido dedicar un capítulo específico a este tema, y aquí adelanto algunos conceptos clave. Lo fundamental, por principio, es comprender cabalmente qué significa la discriminación en los entornos organizacionales y cómo establecer prácticas y protocolos que favorezcan la integración de personas pertenecientes a grupos históricamente vulnerados.

A través de los cuatro pilares descritos previamente, esta obra busca orientar a las organizaciones en la implementación de estrategias que no solo mejoren el bienestar de sus colaboradores, sino que también se traduzcan en una ventaja competitiva sostenible.

Los ambientes positivos no solo son buenos para las personas, también lo son para los negocios. Las organizaciones que apuestan por construir estos entornos reportan una mayor retención de talento, menores índices de rotación, mejor desempeño financiero y una mayor capacidad de adaptación frente al cambio. La evidencia científica es clara: los ambientes positivos son el terreno fértil donde prosperan tanto las personas como las organizaciones.

Nuestra propuesta es una invitación a cuestionar lo establecido y a actuar; a dejar atrás esos ambientes tóxicos que dañan la salud física y emocional; a eliminar prácticas como la de esperar a que el jefe se

FIGURA 1. PILARES DE LOS AMBIENTES POSITIVOS



Fuente: Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio (2025).

retire para poder marcharse a casa, o demostrar «lealtad» a una persona para conservar el trabajo; a mirar con nuevos ojos las dinámicas de nuestras organizaciones y reconocer las oportunidades que existen para construir ambientes más humanos y saludables. Como en aquella película animada, te invitamos a generar más energía a partir de lo positivo y no a través del miedo o el estrés.

No se trata de cambiar el mundo en un día, sino de dar pasos consistentes, de sembrar pequeñas semillas que, con el tiempo y cuidado adecuado, transformen los lugares de trabajo en espacios de bienestar, conexión y realización personal. Para lograrlo, se necesitan planes, estructuras y voluntades alineadas hacia la construcción de organizaciones verdaderamente positivas.

En un mundo laboral donde el estrés, el *burnout* y la desconexión emocional son cada vez más frecuentes, los ambientes positivos representan un antídoto poderoso. Son el espacio donde el trabajo se convierte en fuente genuina de crecimiento personal y profesional, donde los equipos encuentran un propósito común y las diferencias se convierten en fortalezas compartidas. Son entornos donde todos, desde nuestro lugar, podemos ser esa brisa suave que hace posible que las cosas grandes se afiancen y sucedan.

**Rosalinda Ballesteros Valdés**

Directora

Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio

---

## Referencias:

- Anderson, J. S. (2018). *30 days of character strengths: A guided practice to ignite your best*. Strength Based Living LLC.
- Ballesteros, R., Castro, C. G., Charles-Leija, H., Guerrero, I., & Toledo, M. (2022). *Factor Wellbeing. El bienestar como ventaja competitiva*. LID Editorial Mexicana.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.
- Cameron, K., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Docter, P., Silverman, D., & Unkrich, L. (Directores). (2001). *Monsters, Inc.* [Película]. Walt Disney Pictures; Pixar Animation Studios.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley & Sons.

- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., & Lilius, J. M. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59–96. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 263–278). Berrett-Koehler.
- Feng, M., Kong, D., Wang, C., & Xu, N. (2024). Prosocial CEOs. *Journal of Financial Economics*, 148(2), 345–367. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.08.013>
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91(4), 330–335. <https://doi.org/10.1511/2003.4.330>
- Goldberg, M. C. (1998). *The art of the question: A guide to short-term question-centered therapy*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
- Guerrero, I., & Ballesteros, R. (2024). *Enfoque en liderazgo positivo. Cuatro claves para tener un equipo exitoso y cultivar el bienestar*. LID Editorial Mexicana.
- Guerrero, I., & Toledo, M. (2025). *Bienestar organizacional. Los cinco niveles para alcanzar una transformación positiva*. LID Editorial Mexicana.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205–224). American Psychological Association.
- Layous, K., Nelson, S. K., Oberle, E., Schonert-Reichl, K. A., & Lyubomirsky, S. (2012). Kindness counts: Prompting pro-social behavior in preadolescents boosts peer acceptance and well-being. *PLoS ONE*, 7(12), e51380. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0051380>
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193–218. <https://doi.org/10.1002/job.508>
- Mohr, B. J., & Watkins, J. M. (2002). *The essentials of appreciative inquiry: A roadmap for creating positive futures* (Innovations in Management Series). Pegasus Communications, Inc.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications.
- Waldinger, R., & Schulz, M. (2023). *The good life. Lessons from the world's longest scientific study of happiness*. Simon and Schuster.

a<sup>e</sup>

#AmbientesPositivos

## FOMENTA LA BONDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN TU ESPACIO DE TRABAJO

¿Qué hacer para crear espacios laborales donde las personas se sientan valoradas, seguras e incluidas? Esta obra ofrece respuestas respaldadas por la ciencia, que incluyen temas como la compasión y algunas otras prácticas espirituales milenarias que hoy se pueden integrar a las organizaciones, incluso usando aplicaciones móviles. Los autores reúnen aprendizajes clave sobre bienestar organizacional y los convierten en una guía accesible, con herramientas prácticas para construir culturas laborales basadas en la bondad, el aprecio, la equidad y la inclusión.

Este es el tercer libro de la Colección Factor Wellbeing, dedicada a explicar el modelo **BEAT** (**B**, Bienestar organizacional; **E**, Enfoque en liderazgo positivo; **A**, Ambientes positivos y **T**, Trabajo significativo) desarrollado por el Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio.

*Es imprescindible abordar con seriedad el bienestar de las personas. Por ello, este libro reúne una excelente compilación de temas y autores al respecto, en un entorno cada vez más exigente para el ser humano.*

*La atención a la estabilidad emocional, física y mental en las organizaciones se aborda aquí de manera impecable y práctica.*

**Mauricio Reynoso**

Director general de la Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos (AMEDIRH)



**INSTITUTO DEL PROPÓSITO  
Y BIENESTAR INTEGRAL**



ISBN: 978-968-9721-07-9

