



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE

MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

ARTÍCULOS ACADÉMICOS CIENTÍFICOS DE ALTO NIVEL

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN
EN**

GESTIÓN TRIBUTARIA

TEMA:

**LIDERAZGO POSITIVO Y SU INFLUENCIA EN EL BIENESTAR Y LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES**

Autor:

COELLO SILVA MISHELL STEFANIA

GRANDA ZURITA LEADERSON STEVEN

Tutor:

ANGULO VELEZ DANIEL ANDRES

Milagro, 2026



Influencia del liderazgo positivo en el bienestar laboral y la productividad de los colaboradores: una revisión de la literatura

Influence of Positive Leadership on Employees' Well-Being and Productivity: A Literature Review

Influência da Liderança Positiva no Bem-Estar Laboral e na Produtividade dos Colaboradores: Uma Revisão da Literatura

Mishell Stefania Coello Silva^I
mcoellos@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-6065-651X>

Leaderson Steven Granda Zurita^{II}
lgrandaz@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-3729-4819>

Correspondencia: mcoellos@unemi.edu.ec

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 30 diciembre de 2025 * **Aceptado:** 12 de febrero de 2026 * **Publicado:** 16 de marzo de 2026

- I. Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.
- II. Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

Resumen

Este artículo, a través de una revisión de la literatura científica, analiza la influencia del liderazgo positivo en el bienestar laboral y la productividad de los colaboradores. La evidencia revisada sugiere que el liderazgo positivo funciona como un marco integrador de conductas orientadas a activar recursos psicológicos y sociales, fortalecer relaciones de confianza y favorecer climas laborales saludables. De forma consistente, el bienestar se operacionaliza en la literatura mediante variables como el engagement, la satisfacción laboral y la salud ocupacional, especialmente en relación con el burnout. Por otro lado, los estudios sugieren que la productividad se expresa principalmente a través de indicadores de desempeño individual y, en menor medida, por resultados organizacionales. En síntesis, los hallazgos indican que el liderazgo positivo se asocia con una mayor productividad, principalmente porque incrementa el engagement y reduce el desgaste laboral, lo que contribuye a sostener el rendimiento en el tiempo. Se concluye que promover estilos de liderazgo positivos constituye una estrategia organizacional relevante para equilibrar bienestar y desempeño, aunque persisten vacíos relacionados con el predominio de diseños transversales, la heterogeneidad conceptual y la limitada evidencia situada en América Latina.

Palabras clave: liderazgo positivo; bienestar laboral; productividad; engagement; burnout.

Abstract

This article, through a scientific literature review, analyzes the influence of positive leadership on employees' well-being and productivity. The reviewed evidence suggests that positive leadership functions as an integrative framework of behaviors aimed at activating psychological and social resources, strengthening trust-based relationships, and promoting healthy work climates. Consistently, well-being is operationalized in the literature through variables such as engagement, job satisfaction, and occupational health, especially in relation to burnout. On the other hand, the studies suggest that productivity is mainly expressed through indicators of individual performance and, to a lesser extent, through organizational outcomes. In summary, the findings indicate that positive leadership is associated with higher productivity, mainly because it increases engagement and reduces work-related strain, which helps sustain performance over time. It is concluded that promoting positive leadership styles constitutes a relevant organizational strategy to balance well-

being and performance, although important gaps remain due to the predominance of cross-sectional designs, conceptual heterogeneity, and limited evidence situated in Latin America.

Keywords: positive leadership; workplace well-being; productivity; engagement; burnout.

Resumo

Este artigo, por meio de uma revisão da literatura científica, analisa a influência da liderança positiva no bem-estar laboral e na produtividade dos colaboradores. As evidências revisadas sugerem que a liderança positiva funciona como um marco integrador de condutas orientadas para ativar recursos psicológicos e sociais, fortalecer relações de confiança e favorecer climas de trabalho saudáveis. De forma consistente, o bem-estar é operacionalizado na literatura por meio de variáveis como engagement, satisfação no trabalho e saúde ocupacional, especialmente em relação ao burnout. Por outro lado, os estudos sugerem que a produtividade se expressa principalmente por indicadores de desempenho individual e, em menor medida, por resultados organizacionais. Em síntese, os achados indicam que a liderança positiva está associada a uma maior produtividade, principalmente porque aumenta o engagement e reduz o desgaste laboral, o que contribui para sustentar o desempenho ao longo do tempo. Conclui-se que promover estilos de liderança positiva constitui uma estratégia organizacional relevante para equilibrar bem-estar e desempenho, embora persistam lacunas relacionadas ao predomínio de delineamentos transversais, à heterogeneidade conceitual e à limitada evidência situada na América Latina.

Palavras-chave: liderança positiva; bem-estar laboral; produtividade; engagement; burnout.

Introducción

En las últimas décadas, el liderazgo positivo ha ganado relevancia en la gestión organizacional y del talento humano cuyo enfoque se caracteriza por promover prácticas que fortalecen las emociones positivas, la confianza, la motivación intrínseca y las relaciones interpersonales saludables dentro del entorno laboral. Medina (2023) sostiene que este tipo de liderazgo influye de forma determinante en las prácticas organizacionales, entendidas como las acciones de la empresa para la promoción del bienestar integral de sus empleados, lo que favorece resultados organizacionales saludables (p. 7), en consecuencia, el liderazgo deja de concebirse únicamente

como un proceso de dirección y control, y se reconoce como un recurso capaz de potenciar el bienestar individual y el desempeño colectivo (Azila et al., 2024).

En un contexto de transformaciones económicas, tecnológicas y sociales, las organizaciones enfrentan desafíos vinculados con la competitividad, la estabilidad laboral y la gestión del talento humano, a menudo en escenarios atravesados por desigualdades y presión por resultados, bajo estas condiciones, el liderazgo se configura como un factor estratégico que puede incidir en el clima organizacional, el compromiso y la capacidad de adaptación de los colaboradores. En esta línea, Altamirano y Ríos (2022) destacan que el liderazgo positivo es “capaz de estimular al equipo de trabajo para la obtención de metas establecidas por la alta dirección, considerando diferentes perspectivas que nacen desde la misión y visión de la organización” (p 123).

Dentro de este entorno, el bienestar laboral se entiende como un estado y una evaluación de la experiencia de trabajo que integra dimensiones psicológicas, emocionales y sociales, este bienestar se expresa, por ejemplo, en la satisfacción laboral, la salud mental y la motivación para desempeñarse en las tareas. Por su parte, la productividad se define como la capacidad de alcanzar objetivos organizacionales con eficiencia y calidad, mediante el uso adecuado de recursos y la coordinación del trabajo. En esa relación, la productividad tiende a fortalecerse cuando el entorno laboral equilibra las demandas con recursos personales y organizacionales, tal y como afirman Sánchez et al. (2021) “las organizaciones saludables son aquellas caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos” (p 555).

Resulta pertinente analizar el liderazgo positivo a partir de la literatura científica, ya que permite comprender de manera sistemática cómo este enfoque influye en el bienestar y la productividad laboral. Desde una perspectiva organizacional, el liderazgo positivo adquiere relevancia al vincularse con variables estratégicas como la productividad, el compromiso y la sostenibilidad institucional. Palacios et al. (2024) señalan que el reconocimiento al desempeño constituye un

elemento del clima organizacional impulsado por el líder (p 472) lo cual sugiere que ciertas prácticas positivas pueden fortalecer la motivación y el rendimiento.

No obstante, la literatura disponible presenta desafíos que justifican una revisión integradora, dado que se observa, por un lado, dispersión conceptual y diversidad de etiquetas para describir el liderazgo “positivo”, lo que dificulta comparar resultados entre estudios. Por otro lado, persisten limitaciones contextuales, especialmente cuando se busca comprender estos vínculos en realidades organizacionales de América Latina. En este sentido, una revisión de literatura permite integrar y sistematizar hallazgos empíricos recientes, identificar tendencias teóricas predominantes y delimitar vacíos de investigación que requieren atención.

Por lo tanto, este artículo resulta útil para investigadores, al ofrecer un panorama actualizado mediante una síntesis rigurosa de la literatura, proporcionando evidencia que puede servir como base empírica para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de gestión más humanas y productivas (Verdugo Arcos, 2024, p 1345), en coherencia con lo expuesto, el objetivo de este artículo es analizar, a través de una revisión de la literatura científica, la influencia del liderazgo positivo en el bienestar y la productividad de los colaboradores, contribuyendo así al fortalecimiento teórico y práctico del campo del liderazgo organizacional.

Revisión de Literatura

Liderazgo positivo: enfoques conceptuales

La literatura revisada converge en que el liderazgo positivo no se limita a un estilo único, sino que opera como un marco integrador que reúne múltiples conductas y enfoques orientados a promover resultados favorables en el trabajo. Desde esta perspectiva, el liderazgo positivo se diferencia de modelos tradicionales centrados en el control o la corrección, esto en cuanto a que privilegia la generación de condiciones que posibiliten simultáneamente el desarrollo humano y el logro organizacional. Esta comprensión se refuerza al considerar que distintos estilos catalogados como “positivos” tienden a expresarse en comportamientos similares en la dinámica cotidiana e influyen en los colaboradores mediante mecanismos explicativos compartidos (Decuyper y Schaufeli, 2020, pp. 71).

Bajo este enfoque comparativo, el liderazgo positivo se entiende como la capacidad de activar recursos psicológicos y sociales en los equipos, incrementando la probabilidad de climas organizacionales saludables. Desde el marco de organizaciones saludables se destaca que la efectividad del liderazgo positivo radica en potenciar el desarrollo del equipo mediante recursos persuasivos y relacionales, reforzando capacidades y conductas que sostienen el desempeño colectivo (Sánchez Montero et al., 2021, p. 552). En conjunto, estos aportes coinciden en un núcleo común sobre que el liderazgo positivo se manifiesta cuando la dirección consolida confianza, sentido y cooperación, integrando la dimensión humana como condición de productividad sostenible.

En síntesis, los enfoques revisados convergen en entender el liderazgo positivo como una orientación directiva que integra conductas relacionales constructivas, activación de recursos y construcción de contextos saludables, aunque cambie la etiqueta, la lógica se mantiene: producir resultados sostenibles sin deteriorar a las personas.

Liderazgo positivo y bienestar de los colaboradores

El análisis comparado de los artículos evidencia una relación consistente entre liderazgo positivo y bienestar laboral, en términos generales, el bienestar se operacionaliza principalmente a través de engagement, satisfacción laboral y salud ocupacional (en particular, burnout). Esto sugiere un consenso sobre qué variables reflejan el bienestar en el entorno laboral. En consecuencia, el bienestar no se presenta como una noción abstracta, sino como un conjunto de indicadores que capturan tanto la experiencia positiva del trabajo como la prevención del desgaste.

Entre estos indicadores, el engagement se posiciona como el más frecuente y constituye una pieza central en los modelos explicativos. Cuando el liderazgo se asume como facilitador del desarrollo, el engagement se asocia con condiciones motivacionales que permiten identificar y utilizar recursos personales en el trabajo, fortaleciendo dedicación y vigor (Wang et al., 2023, p. 7). De este modo, el bienestar se vincula con la capacidad del liderazgo para activar recursos y sostener un estado psicológico positivo de conexión con la tarea.

En esta línea, diversos estudios empíricos han demostrado que los estilos de liderazgo que fomentan apoyo y desarrollo profesional se relacionan positivamente con el engagement de los

colaboradores y con resultados laborales favorables. En particular, investigaciones realizadas en contextos organizacionales internacionales evidencian que el liderazgo puede fortalecer el compromiso laboral al crear condiciones que favorecen la motivación y la implicación con las tareas (Gemedá y Lee, 2020, p. 5).

Por su parte, la satisfacción laboral aparece como otro indicador clave, especialmente en estudios que incorporan componentes culturales y de relación con la autoridad. En este enfoque, la satisfacción emerge de un entramado donde cultura y liderazgo influyen en la percepción del ambiente de trabajo, la experiencia jerárquica y la valoración del empleo, confirmando que el bienestar también depende del contexto institucional en el que ocurre el liderazgo (Aspajo et al., 2025, p. 1). Por ello, la satisfacción resulta útil para capturar el componente evaluativo y emocional del trabajo, donde prácticas asociadas a respeto, disponibilidad y apoyo adquieren relevancia. Esta vía se articula con las perspectivas de organizaciones saludables, donde el liderazgo positivo se asocia con prácticas orientadas a maximizar el bienestar del talento humano y a construir ambientes saludables como base de un desempeño sostenible.

De manera complementaria, investigaciones recientes también han analizado el papel de estilos de liderazgo con orientación inclusiva en la promoción del bienestar laboral. Estos estudios señalan que cuando los líderes fomentan participación, respeto y reconocimiento de la diversidad dentro de los equipos, se fortalecen percepciones positivas sobre el entorno laboral y se incrementan los niveles de bienestar de los colaboradores (Rueda et al., 2024, p. 8). En este sentido, el liderazgo inclusivo se aproxima conceptualmente al liderazgo positivo al priorizar relaciones laborales saludables y prácticas organizacionales orientadas al desarrollo de las personas.

En conjunto, la comparación sugiere que el liderazgo positivo fortalece el bienestar por tres rutas convergentes: incrementa estados positivos (engagement), mejora evaluaciones afectivas del trabajo (satisfacción) y protege la salud ocupacional al reducir el desgaste (menor burnout).

Liderazgo positivo y productividad/desempeño

El liderazgo positivo se asocia con la productividad mediante mecanismos que conectan condiciones humanas con resultados laborales. En la mayoría de los estudios empíricos, la productividad se mide principalmente a través de indicadores de desempeño individual, por lo que

en este sentido, el liderazgo positivo rara vez se presenta como una influencia directa o automática sobre el rendimiento. Más bien se describe como una condición que activa recursos y estados psicológicos que sostienen el desempeño de manera consistente.

En investigaciones sobre el liderazgo basado en fortalezas, la medición del desempeño adquiere mayor robustez al incorporar calificaciones de supervisores, lo cual reduce sesgos y permite observar que el liderazgo positivo se asocia con desempeño no solo desde la autopercepción del trabajador, sino también desde evaluaciones externas del rendimiento (Wang et al., 2023, p. 6), por lo tanto se refuerza la idea de que los modelos de liderazgo positivo pueden vincularse con productividad en términos verificables y comparables.

Un segundo patrón aparece cuando la productividad se explica desde la salud y el desgaste. En esta línea, la evidencia indica que el liderazgo positivo puede actuar como protector de la productividad al reducir el burnout, dado que el desgaste se relaciona con el deterioro del desempeño. Así, el rendimiento bajo liderazgo positivo tiende a manifestarse como resultado de condiciones laborales que fortalecen recursos, disminuyen desgaste y sostienen el rendimiento.

Por lo tanto, la productividad no se explica únicamente por exigencias o control, sino por condiciones que el liderazgo puede habilitar: recursos, motivación y protección frente al desgaste, este punto es clave para mantener una productividad sostenible en el tiempo.

Vacíos y tendencias de la literatura

A pesar de la consistencia de los hallazgos, la literatura presenta limitaciones metodológicas y vacíos de contexto que justifican la relevancia de una revisión ordenada. En primer lugar, predominan los enfoques cuantitativos sustentados en diseños transversales y mediciones por autoinforme, por lo que en una revisión amplia se reporta que los estudios tienden a utilizar mayoritariamente diseños transversales, lo cual limita la inferencia causal y dificulta determinar si el liderazgo positivo produce cambios sostenidos en bienestar y productividad a lo largo del tiempo.

Además, se observa heterogeneidad conceptual, ya que la literatura utiliza múltiples etiquetas: fortalezas, salud, intercambio relacional y organizaciones saludables, lo que puede generar solapamientos y reducir la comparabilidad entre investigaciones, considerando que algunos

estudios priorizan engagement o burnout, otros se concentran en satisfacción laboral o resultados organizacionales. De la misma forma, la productividad puede medirse como desempeño de tarea, desempeño multidimensional o impactos institucionales, por lo que estas variaciones evidencian la necesidad de criterios analíticos que permitan armonizar categorías, delimitar constructos y fortalecer comparaciones.

Metodología

El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo-analítico, mediante una revisión de la literatura científica sobre la influencia del liderazgo positivo en el bienestar laboral y la productividad de los colaboradores. Esta estrategia metodológica permitió integrar evidencia teórica y empírica, identificar tendencias de investigación y reconocer vacíos conceptuales y contextuales en torno al fenómeno estudiado.

La búsqueda bibliográfica se realizó en bases de datos académicas de alta relevancia, entre ellas Scopus, Web of Science, ScienceDirect y Google Scholar, utilizando combinaciones de palabras clave en español e inglés, tales como liderazgo positivo, positive leadership, bienestar laboral, well-being, engagement, burnout, productividad y job performance. Se emplearon operadores booleanos (AND, OR) para refinar la recuperación de estudios. La revisión priorizó publicaciones del período 2020-2025, aunque se incorporaron antecedentes teóricos previos cuando resultaron necesarios para delimitar el constructo de liderazgo positivo.

Se incluyeron artículos científicos arbitrados, en español e inglés, con texto completo disponible y relación directa con las variables centrales del estudio. Se excluyeron documentos duplicados, literatura gris, trabajos de opinión y estudios sin vínculo explícito entre liderazgo positivo, bienestar laboral y productividad. Posteriormente, las fuentes seleccionadas fueron sometidas a una lectura analítica y organizadas en una matriz documental con criterios como autor, año, objetivo, variables, enfoque metodológico y principales hallazgos.

Finalmente, se realizó un análisis comparativo e interpretativo de la evidencia recopilada, lo que permitió identificar convergencias en torno al papel del liderazgo positivo como factor asociado al fortalecimiento del engagement, la satisfacción laboral y la reducción del burnout, así como a mejores indicadores de desempeño. Este procedimiento facilitó una síntesis crítica y estructurada

del estado actual de la literatura, aun reconociendo limitaciones derivadas de la heterogeneidad conceptual y del predominio de estudios transversales.

Resultados

El análisis integrado de la literatura permite identificar una tendencia predominante: la relación entre liderazgo positivo y resultados laborales se explica, en la mayoría de los casos, mediante modelos que conectan prácticas de liderazgo con estados de bienestar, y estos con indicadores de desempeño, dicha estructura se observa tanto en investigaciones centradas en engagement donde el liderazgo fortalece energía y dedicación con implicaciones para la productividad, así como en enfoques de salud ocupacional donde el liderazgo reduce burnout y, por esa vía, sostiene el rendimiento.

En cuanto al bienestar, la literatura converge en tres variables predominantes. Primero, el engagement aparece como el indicador central y se posiciona como mecanismo que conecta liderazgo con desempeño, lo cual refuerza que el bienestar positivo cumple funciones organizacionales relevantes. Segundo, la satisfacción laboral, la cual permite capturar una evaluación afectiva del trabajo y se relaciona con condiciones organizacionales, así como con estilos de liderazgo que fortalecen el respeto y la disponibilidad. Por último, la salud ocupacional, relacionada principalmente mediante el burnout, la cual cobra relevancia en modelos que integran bienestar y productividad, mostrando que el liderazgo positivo puede ser clave no solo para motivar, sino también para prevenir desgaste que deteriora el rendimiento.

Las principales coincidencias entre estudios se concentran en que el liderazgo positivo tiende a mostrar efectos favorables en productividad cuando incrementa engagement o reduce burnout, es decir, cuando transforma el entorno laboral en un espacio más energizante y menos desgastante. En consecuencia, el hallazgo global de esta revisión no se limita a afirmar que existe una relación entre liderazgo positivo, bienestar y productividad, sino que muestra que dicha relación se estructura de forma consistente alrededor del bienestar como mecanismo explicativo, aunque persisten desafíos asociados al diseño (predominio transversal), la homogeneidad conceptual y la comparabilidad de indicadores.

Discusión

El análisis de la literatura revisada permite identificar un patrón consistente en el que el liderazgo positivo se vincula con la productividad principalmente a través del bienestar laboral, por lo que este resultado sugiere que la influencia del liderazgo sobre el desempeño no depende únicamente de mecanismos tradicionales de control o supervisión, sino de la capacidad de los líderes para generar condiciones psicológicas y sociales favorables en el trabajo. En este sentido, investigaciones sobre liderazgo basado en fortalezas indican que cuando los líderes promueven el desarrollo de capacidades individuales y el uso de recursos personales en el trabajo, los colaboradores tienden a mostrar mayores niveles de engagement y mejores resultados de desempeño (Wang et. al, 2023, p. 6).

Desde una perspectiva interpretativa, este hallazgo permite comprender que el bienestar laboral funciona como un puente entre liderazgo y productividad, dado que, los diferentes estilos de liderazgo considerados positivos influyen en el engagement mediante mecanismos similares, particularmente a través de la activación de recursos laborales y la generación de condiciones motivacionales favorables para los colaboradores (Decuyper y Schaufeli, 2020, p. 73).

Por otra parte, la literatura muestra que el bienestar laboral no solo se manifiesta en estados positivos como el engagement, sino también en la reducción de experiencias negativas relacionadas con el trabajo. En este sentido, estudios recientes sobre liderazgo promotor de la salud indican que los estilos de liderazgo orientados al cuidado del bienestar de los trabajadores pueden disminuir los niveles de burnout, reduciendo el desgaste emocional y favoreciendo la estabilidad del desempeño laboral (Sha y Chang, 2025, p 9).

En términos organizacionales, estos resultados permiten reinterpretar la productividad desde una perspectiva más integral. Tradicionalmente, el rendimiento laboral se ha asociado con indicadores de eficiencia o cumplimiento de metas; sin embargo, la evidencia reciente sugiere que la productividad sostenible depende también de la calidad de las experiencias laborales. Cuando los líderes promueven relaciones de apoyo y climas organizacionales positivos, los colaboradores desarrollan mayores niveles de implicación con su trabajo y contribuyen de manera más estable al desempeño organizacional (Wagner y Koob, 2022, p. 6).

Este enfoque adquiere especial relevancia en contextos latinoamericanos, donde las organizaciones enfrentan presiones por resultados en escenarios caracterizados por limitaciones estructurales y transformaciones laborales constantes. Investigaciones desarrolladas en la región señalan que la integración de prácticas de liderazgo positivo con estrategias de bienestar laboral puede contribuir a mejorar el clima organizacional y a fortalecer resultados organizacionales saludables (Altamirano y Ríos, 2022, p. 123).

Conclusiones

La revisión de literatura confirma que el liderazgo positivo constituye un factor relevante para comprender la relación entre bienestar laboral y productividad organizacional, en donde, la evidencia analizada muestra que los estilos de liderazgo orientados al desarrollo humano favorecen la creación de climas laborales saludables, activan recursos psicológicos en los colaboradores y fortalecen su compromiso con el trabajo, por lo que el bienestar laboral emerge como un mecanismo explicativo clave en la cual el engagement se asocia con un mayor desempeño, mientras que el burnout se relaciona con el deterioro del rendimiento.

La revisión literaria aporta una integración conceptual al identificar patrones comunes en distintos enfoques de liderazgo positivo y delimitar tendencias y vacíos de investigación, cuyos hallazgos sugieren que promover estilos de liderazgo centrados en el reconocimiento, el apoyo y el desarrollo de las personas puede contribuir a organizaciones más sostenibles y productivas, por lo tanto, fortalecer el liderazgo positivo no solo representa una estrategia para mejorar el clima laboral, sino también una vía para consolidar prácticas organizacionales que equilibren bienestar y desempeño en el largo plazo.

Los hallazgos sugieren que las organizaciones pueden fortalecer la productividad promoviendo estilos de liderazgo positivos que prioricen el desarrollo humano, el reconocimiento y la construcción de relaciones de confianza. En la práctica, esto implica una formación centrada en habilidades, así como en el diseño de climas que amplíen recursos del trabajo. Estas acciones son coherentes con la evidencia que vincula el engagement con el desempeño y con la reducción del burnout como mecanismo protector del rendimiento

Para la gestión de talento humano, el artículo aporta criterios para seleccionar indicadores de seguimiento que permiten evaluar si el liderazgo está generando condiciones sostenibles para el desempeño. En PYMES, donde los recursos suelen ser limitados, los estudios regionales sugieren que combinar liderazgo positivo con prácticas organizacionales saludables puede impactar en resultados organizacionales y en la estabilidad del personal, por lo que conviene integrar estos enfoques en políticas internas y evaluaciones periódicas.

Como limitación principal, gran parte de la evidencia empírica disponible se basa en diseños transversales y autoinformes, lo que restringe la inferencia causal y puede inflar asociaciones por varianza común; además, persiste heterogeneidad en la definición de liderazgo positivo y en la medición de bienestar y productividad, lo que dificulta comparaciones finas entre estudios. A ello se suma la necesidad de ampliar evidencia situada en América Latina y Ecuador. En adelante, se recomienda priorizar estudios longitudinales y multifuente, así como análisis comparativos por sector y tamaño de empresa, para precisar mecanismos (engagement/burnout) y condiciones contextuales que potencian o limitan los efectos del liderazgo positivo.

Referencias

- Altamirano, D., & Ríos, F. (2022). El liderazgo positivo y sus implicaciones en las prácticas organizacionales saludables ecuatorianas. *Gestión I+D*, 7(2), 119–147.
- Azila-Gbettor, E. M., Honyenuga, B. Q., Atatsi, E. A., Laryea, C. N. A., & Quarshie, A. N. K. (2024). Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis. *Heliyon*, 10(2), e24134.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134>
- Bregenzer, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, S., & Jiménez, P. (2020). Health-promoting leadership and leaders' listening skills have an impact on the employees' job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Business Communication*.
<https://doi.org/10.1177/2329488420963700>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

- Esmailbeigi, D., Sahraei Beiranvand, M., & Mohammadipour, F. (2025). The effect of health-promoting leadership of nursing managers on the work withdrawal behaviors and psychological safety of nurses. *PLOS ONE*, 20(4), e0321131.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321131>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12, 540. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Medina, D. (2023). Liderazgo positivo y prácticas organizacionales: Una sinergia para el éxito organizacional. *Negotium*, 19(55), 5–10.
- Palacios Serna, L. I., Cortez Chavez, C. V., Cueva Urrea, M. A., & Ramírez Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 470–484.
- Rueda López, R., Aja Valle, J., García, L., & Vázquez García, M. (2024). La influencia del liderazgo inclusivo sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras. *Revista Galega de Economía*, 33(2), 1–25.
- Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., & Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544–563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Sha, X., & Chang, Y. (2025). Occupational health and performance among Chinese university teachers: A COR theory model of health-promoting leadership and burnout. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(7), 134.
<https://doi.org/10.3390/ejihpe15070134>
- Verdugo Arcos, A. A. V. (2024). Revisión sistemática sobre el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en el clima organizacional de instituciones de educación superior (2013–2023). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 1338–1348.

- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1), e08793. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
- Walsh, B. M., Lee, J., Jensen, J. M., McGonagle, A. K., & Samnani, A.-K. (2018). Positive leader behaviors and workplace incivility: The mediating role of perceived norms for respect. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 495–508. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9505-x>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Yao, L., Li, P., & Wildy, H. (2021). Health-promoting leadership: Concept, measurement, and research framework. *Frontiers in Psychology*, 12, 602333. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.602333>



Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:

El artículo científico:

Influencia del liderazgo positivo en el bienestar laboral y la productividad de los colaboradores: una revisión de la literatura

De autoría:

Mishell Stefania Coello Silva, Leaderson Steven Granda Zurita

Habiéndose procedido a su revisión y analizados los criterios de evaluación realizados por lectores pares expertos (externos) vinculados al área de experticia del artículo presentado, ajustándose el mismo a las normas que comprenden el proceso editorial, se da por aceptado la publicación en el **Vol. 11, No 3, 2026**, de la revista Polo del Conocimiento, con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios: **Latindex Catálogo v2.0, MIAR, Google Académico, ROAD, Dialnet, ERIHPLUS.**

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los **16 de marzo de 2026.**

Dr. Víctor R. Jama Zambrano
DIRECTOR



Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:

El artículo científico:

Influencia del liderazgo positivo en el bienestar laboral y la productividad de los colaboradores: una revisión de la literatura

De autoría:

Mishell Stefania Coello Silva, Leaderson Steven Granda Zurita

Ha sido publicado en el **Vol. 11, No 3, 2026**, de la revista Polo del Conocimiento con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios: **Latindex Catálogo v2.0, MIAR, Google Académico, ROAD, Dialnet, ERIHPLUS.**

Disponible en:

URL: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/11295>

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los **16 de marzo de 2026.**

Dr. Víctor R. Jama Zambrano
DIRECTOR