

# EL LIDERAZGO POSITIVO Y SUS IMPLICACIONES EN LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES ECUATORIANAS

## GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Ing. Diego Altamirano  
Universidad Técnica de Ambato  
daltamirano\_86@hotmail.com  
Ecuador  
[Orcid ID](#)

MSc. Fabricio Ríos  
Universidad Técnica de Ambato  
geovannyfrios@uta.edu.ec  
Ecuador  
[Orcid ID](#)

Fecha de Recepción: 02 /febrero / 2021

Fecha de Aceptación: 04 / agosto/ 2021

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar las implicaciones del liderazgo positivo dentro de las organizaciones saludables, con la intencionalidad de obtener resultados satisfactorios y romper con esquemas de trabajos tradicionales ecuatorianas. La combinación de efectividad laboral conjuntamente con ambientes de trabajos saludables, permite que los resultados gerenciales esperados se encuentren por encima del promedio. Se seleccionó bajo un muestreo no probabilístico a 19 trabajadores activos laboralmente de forma indistinta a la institución a la que pertenecen, se aplicó la Matriz de Vester diagnosticar las incidencias entre factores generales en procesos que afectan directamente una situación. Los resultados de la investigación reflejan que el liderazgo positivo se convierte en una herramienta que permite integrar responsabilidad con las emociones de los trabajadores, convirtiéndose en una estrategia principal, para que las organizaciones saludables ecuatorianas puedan emerger como una alternativa productiva. Las conclusiones denotan que los cambios empresariales deben ser atendidos mediante estrategias gerenciales que deben ser evaluados constantemente, con el fin de plantear diferentes escenarios que ayuden a la alta gerencia, a tomar decisiones acertadas basados en este nuevo modelo como lo es el liderazgo positivo y las organizaciones saludables.

**Palabra claves:** cambio organizacional; liderazgo positivo; toma de decisiones; organizaciones saludables.

**POSITIVE LEADERSHIP AND  
ITS IMPLICATIONS IN HEALTHY  
ORGANIZATIONAL PRACTICES IN  
ECUADOR**

**LE LEADERSHIP POSITIF ET SES  
IMPLICATIONS DANS LES PRATIQUES  
ORGANISATIONNELLES SAINES  
ÉQUADORIENNES**

---

**Abstract**

This research aims to determine the implications of positive leadership within healthy organizations, to obtain satisfactory results and break with traditional work schemes in Ecuador. The combination of work effectiveness and healthy work environments allows the expected management results to be above average. Under a non-probabilistic sample, 19 active workers were selected indistinctly to the institution to which they belong, and the Vester Matrix was applied to diagnose the incidents between general factors in processes that directly affect a situation. The results of the research reflect that positive leadership is a tool that may allow responsibility to be integrated with the emotions of the

**Résumé**

A presente pesquisa visa determinar as implicações da liderança positiva nas organizações saudáveis, com o intuito de obter resultados satisfatórios e romper com os esquemas tradicionais de trabalho equatorianos. A combinação da eficácia do trabalho com ambientes de trabalho saudáveis permite que os resultados de gestão esperados sejam acima da média. Em uma amostra não probabilística, 19 trabalhadores ativos foram selecionados independentemente da instituição a que pertencem, a Matriz de Vester foi aplicada para diagnosticar os incidentes entre fatores gerais em processos que afetam diretamente uma situação. Os resultados da pesquisa refletem que a

workers, becoming a central strategy so that healthy organizations in Ecuador may emerge as a productive alternative. The conclusions denote that business changes must be addressed through management strategies that must be constantly evaluated to propose different scenarios that help companies' senior management make correct decisions based on this new model, such as positive leadership and healthy organizations.

**Keywords:** organizational change; positive leadership; decision making; healthy organizations.

liderança positiva se torna uma ferramenta que permite integrar a responsabilidade com as emoções dos trabalhadores, tornando-se uma estratégia principal para que as organizações equatorianas saudáveis surjam como uma alternativa produtiva. As conclusões apontam que as mudanças nos negócios devem ser tratadas por meio de estratégias de gestão que devem ser avaliadas constantemente, a fim de propor diferentes cenários que auxiliem a alta administração a tomar decisões corretas a partir desse novo modelo, como liderança positiva e organizações saudáveis.

**Mots-clés:** changement organisationnel; leadership positif; prise de décision; organisations saines.

## Introducción

Mantenerse alerta a los cambios ocasionados en los entornos donde se desenvuelven las organizaciones, resulta una acción estratégica correcta porque permite que las entidades se adecuen y no se vuelvan miopes gerencialmente hablando (González-López, 2019). Generalmente, expresan Goodall y Pogrebna (2014) que las personas, empresas y sociedades humanas; se convierten en expertos posteriormente cuando ocurre un hecho que desequilibra la estabilidad operacional. Sin embargo, lo interesante de esta acotación es todo lo contrario, es decir, prestar atención a las herramientas existentes para mantenerse en estado de alerta, debería ser una de las opciones que se deben tomar en consideración, ya que permiten plantear escenarios que inducen a protegerse y a obtener capacidades de respuesta efectivas ante cualquier adversidad.

Gerenciar bajo constantes ambientes de presión, no conduce a tomar decisiones acertadas, debido a que se podrían obviar diferentes alternativas que tal vez pudieran solventar o ser parte de las soluciones organizacionales (Ortiz y Jaramillo, 2016). Por esta razón, es necesario integrar movimientos tácticos a corto, mediano y largo plazo con el simple propósito de equilibrar y sustentar las actividades comerciales de las entidades. La siguiente revisión documental, permitió investigar acerca de estos patrones gerenciales que sustentan los nuevos paradigmas empresariales, basados en el conocimiento, la experiencia, competencia y sobre todo la salud de la masa trabajadora (capital humano).

Son precisamente estos paradigmas, el liderazgo positivo y sus implicaciones dentro de las empresas o instituciones consideradas como saludables, aspectos que en el transcurso del tiempo han dado la posibilidad de fomentar y fortalecer las relaciones gerenciales y los fundamentos comunicacionales, por medio, de profesionales que cuenten con una visión más allá de los resultados, es decir, que cuenten con la capacidad de forma integral de enlazar las emociones y el ámbito de trabajo, sin dejar de lado los tanto metas como objetivos de la empresa que son previamente establecidos. Mediante los resultados arrojados en el estudio, se pudo determinar que las emociones de los trabajadores influyen de manera directa en el rendimiento y resultados de sus tareas laborales.



A su vez, mantener una figura gerencial de liderazgo basado en la presión e incompreensión de factores externos que suceden en la vida personal de los trabajadores, no es efectiva ni logra obtener eficacia operacional. Las empresas que se consideran saludables dan la oportunidad de considerar ciertos aspectos que direccionan a una organización hacia el éxito y excelencia, debido a que en este sentido logran combinar entornos físicos agradables para los miembros de la institución, relaciones psicosociales adecuadas, buena salud física y mental, adecuada comunicación y responsabilidad social, todo esto enlazado a la visión y misión empresarial.

En definitiva, un liderazgo positivo en organizaciones saludables, 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, desarrollando todo su potencial y motivándolos a que entreguen más allá de sus propios intereses, para beneficiar de manera real a todos los involucrados en la entidad. Si el equipo de trabajo se siente respaldado y se obtiene una simbiosis entre el trabajo y la salud mental, los resultados colectivos esperados estarán por encima del promedio y la dirección de la empresa se encontrará en condiciones favorables, para poder incursionar en nuevos modelos de negocios que permitan la expansión del producto/servicio en el mercado.

### **Liderazgo positivo en las empresas ecuatorianas**

Las organizaciones se encuentran inmersas en una serie de cambios (tecnológicos, financieros, gerenciales, sociales, axiológicos, productivos, entre otros) donde la alta gerencia tiene la responsabilidad de poner cierta atención, con el propósito de fortalecer la capacidad de respuesta y estrategias empresariales acordes a las complejidades presentadas. En este sentido, Bernal, Lucio y Pedraza (2018) ratifican que la velocidad con la que ocurren los cambios es cada vez mayor y con resultados adversos, lo que origina el empleo de tácticas que permitan enfrentar dichos fenómenos. Esta situación trae como consecuencia, la aparición de ciertos elementos gerenciales que engloban el contexto organizacional, y que de alguna manera resulta poco efectivo y eficiente para que las entidades logren equilibrio y posicionamiento en el mercado.

Parafraseando a Benavides (2017), las organizaciones laboran bajo entornos dinámicos y crecientes que generan elementos tales como la incertidumbre, que a pesar de que no se puede eliminar si se logra controlar. Señala el autor, que, para disminuir este efecto intrínseco en las entidades, es necesario la aparición de líderes con cierto grado de independencia y pensamientos globales que se atrevan a romper paradigmas y generen sinergias emergentes a todos los que integran a la empresa, con la finalidad de mejorar los niveles productivos, armoniosos, innovadores, creativos y competitivos; para la obtención de metas propuestas, así como estabilidad y sostenimiento.

El liderazgo es la capacidad de inspirar a un equipo a lograr un objetivo determinado, por lo general, se discute en el contexto de los negocios, pero el liderazgo también es la forma de influir, inspirar y ayudar a otros a convertirse en lo mejor de sí mismos, desarrollando sus habilidades y logrando metas a lo largo del camino (Rocha, 2019). Citando a Baño (2019) El liderazgo no es un puesto para el que está designado, es una habilidad y una herramienta que puede cultivar y utilizar continuamente para crear un cambio duradero que debe existir en las entidades. Las personas que ejercen la función de liderazgo, deben direccionarse hacia la generación de confianza de todos para empujar la cooperación e integración colectiva. Ante esta conceptualización se adiciona que el liderazgo, es una acción positiva ejercida por una persona que sea capaz de promover una cultura colaborativa, involucrando a todo el capital humano de un departamento para la consecución de metas y objetivos gerenciales (Bonilla et al., 2018).

En un trabajo presentado por Donoso y Benavides (2018) destacan las características que debe poseer un líder tales como la empatía, comprensión, atención, precisión, comunicación, carisma, espíritu innovador, compromiso, efectividad y credibilidad. Adicionalmente, debe tener las competencias para lograr el trabajo en equipo teniendo en cuenta la participación grupal para tomar decisiones, es decir, debe tener la capacidad para escuchar a todos los involucrados, para que posteriormente pueda tener opciones diversas y fijar una posición, tomando en consideración los aportes de cada persona o grupo laboral a su cargo (Silva & Bonilla, 2020). El escuchar y dialogar con sus trabajadores, facilita procesos exitosos como la comunicación



asertiva y una armoniosa convivencia.

Los autores consideran la existencia de liderazgos que logran un impacto positivo en las entidades, entre las que destacan los que se rigen por la visión y misión empresarial focalizados en los objetivos empresariales (Rojo & Bonilla, 2020). Para tener éxito en este sentido, es necesario diseñar estrategias que promuevan e identifiquen nuevas oportunidades, logrando motivar e incentivar al capital humano para que empleen su potencial innovador y desarrollen las capacidades que generen soluciones inteligentes y positivas. Los líderes deben ser capaces de crear un ambiente de trabajo agradable para que el personal pueda capitalizar sus fortalezas en su labor diaria, tomando en cuenta la diversidad de criterios. Mediante el liderazgo se puede lograr el consenso grupal, que sirve de sustento para presentar escenarios múltiples y poder tomar decisiones acertadas apoyadas en conductas creativas que fortalecen a la organización (Sánchez et al., 2021).

Es precisamente bajo esta última contextualización que se basa el liderazgo positivo, donde Cameron (citado en Blanch et al., 2016) destacan que el fundamento se encuentra en la aplicación de principios “de conducta que emergen de disciplinas como la psicología positiva y la psicología organizacional positiva”. Asimismo, plantean que el liderazgo positivo tiene tres componentes básicos:

(1) posiciona el centro de interés en aquellas fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano (2) pone el énfasis en los resultados y facilita un rendimiento individual y organizacional por encima del promedio, y (3) su campo de actuación se concentra en aquellos componentes que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana. (p. 173)

En segunda instancia, Belanger et al. (2015) argumentan que este término —Liderazgo Positivo—, surge principalmente en el desenvolvimiento de la psicología positiva enmarcadas hacia el estudio de individuos del entorno empresarial que presentaron resultados favorables, afirmando que son una serie de estrategias que coadyuvan a que los líderes logren que el equipo de trabajo alcance resultados satisfactorios y, a su vez, una productividad que sobrepasa

los estándares planteados. Sin embargo, ante este contexto, Chiniara y Bentein (2016) son de la opinión que para que el liderazgo positivo sea beneficioso, es necesario que los líderes instauren ambientes de trabajo extremadamente positivos. Para lograr esto, es importante poner en práctica los puntos fuertes (competencia) que posee de cada integrante de la organización, en lugar de concentrarse en las metas individuales.

Para convertirse en un verdadero líder es necesario llevar a cabo ciertas aptitudes individuales (comprensión, compasión, optimismo, gratitud y perdón), que generan lazos de confianza para promover emociones positivas, dicho de otra manera, hay que desarrollar interacciones de apoyo mutuo sin ningún tipo de discriminación laboral, para transmitirle a los liderados el verdadero valor y propósito del trabajo. Se podría decir, que el sinónimo de liderazgo positivo, es la creación de un ambiente laboral positivo que permita profundizar relaciones, mantener un canal efectivo de comunicación y fomentar el sentido de pertenencia organizacional.

Investigaciones recientes (Capa et al., 2020; Guerrero, Marín y Bonilla, 2018; Haar, Roche y Luthans, 2017; Salanova, Llorens y Martínez, 2016) argumentan que cuando se crea un clima favorable en el entorno laboral, conlleva a la optimización y logros de alto desempeño por encima del promedio que la alta gerencia espera. Los líderes son los portadores de mantener un ambiente organizacional óptimo que permiten el crecimiento y aprovechamiento de emociones positivas (alegría, confianza, amor, apreciación) y disminuye las negativas (miedo, rabia, ansiedad) provocando un crecimiento notable que desarrolla capacidades cognitivas respaldando elementos estratégicos como la creatividad y productividad del capital humano, que permiten la seguridad individual y colectiva aumentando a su vez, el desempeño laboral. La conexión entre la vida diaria y la excelente relación de trabajo, se interconectan y producen una sensación productiva en el ser humano, por esta razón, pudieran existir dos tipos de trabajadores: los que consideran que su trabajo es sólo un empleo y sólo buscan beneficios financieros y materiales, y los comprometidos que buscan ir más allá de la oferta de trabajo logrando escalar peldaños importantes que de manera colateral, influyen en la calidad de vida personal y de todo el grupo familiar.

Como expresan Capa, et al., Op Cit., las personas que realizan y les gustan lo que hacen, generalmente se convierte en una vocación cuyos beneficios van más allá de lo material o personal, en otras palabras, buscan el crecimiento profesional en su situación laboral. Tratar de inducir estas metas, representan una de las tantas responsabilidades que debe contener un buen líder, ya que debe tener la capacidad para detectar este tipo de trabajadores porque se convierten en activo intangible valioso para las organizaciones. Es mediante el accionar del liderazgo positivo, que se pueden lograr cambios relevantes y significativos con la participación efectiva del pilar principal de una entidad como lo es el capital humano. Este tipo de liderazgo, es bastante contagioso y permite realizar y planificar cambios en los comportamientos y actitudes de todos los involucrados en el proceso. Un líder debe ser corajudo y prudente para poder engranar al equipo de trabajo y lograr la excelencia laboral.

En definitiva, el líder positivo estimula a sus seguidores para considerar las tareas desde distintas perspectivas, les infunde y hace entender cuál es la misión y visión del negocio, facilitando el desarrollo máximo de todo su potencial motivándolos más allá de sus propios intereses para obtener beneficios generales y colectivos. Además, es un ejemplo y modelo con el que se identifican sus trabajadores porque no supone dependencia, sino que inspira y faculta —empoderamiento— al grupo laboral. Finalmente, a este punto, se añaden consideraciones desde el ámbito de la ética de coherencia consigo mismo, transparencia y respeto hacia la consecución de los propósitos organizacionales.

Otro punto es, como se encuentra el tema del liderazgo positivo en las empresas ecuatorianas. Es un tema que no debe ser tomado a la ligera y de manera emotiva, ya que la o las personas aptas para ejercer esta función en las empresas, deben tener las competencias necesarias para poder guiar de manera correcta y efectiva a sus colaboradores, sobre todo desde el funcionamiento grupal. El liderazgo organizacional no debe estar fundamentado sobre el mandato, sino más bien en la enseñanza para poder lograr los objetivos planteados y obtener resultados satisfactorios, donde el grupo de trabajo pone todo su empeño y colaboración en ese beneficio.

En una investigación realizada por Enderica et al. (2018) dejan saber que "...el liderazgo

juega un papel muy importante dentro de la vida de muchas personas, ya que en un grupo o entidad siempre existe alguien que marque la acción y tome las decisiones siempre y cuando buscando el bienestar para todos” (p. 6). Por eso recomiendan la importancia de estructurar a nivel organizacional un liderazgo ético, envuelto en elementos axiológicos (cultos, moralidad, responsabilidad, credibilidad) que permitan tener una excelencia gerencial y mantener a las empresas sostenibles.

Añaden a esto que “El líder tiene un papel fundamental dentro de la empresa, ya que es aquel que tiene la capacidad de influir en la conducta de cada uno de los miembros, para motivarlos y obtener una mejor organización” (Enderica, et. al. Op. Cit., p. 6). Se debe agregar que, para lograr tal situación, es necesario que exista un canal de comunicación abierto, donde deje saber el conocimiento de las metas, misión, visión y objetivos previamente planteados y que el personal entienda hacia donde se dirige la compañía. En Ecuador el tema del liderazgo ha sido inconsistente, debido a la manera como sus líderes principales en el tiempo lo han manejado, provocando que la ciudadanía lo entienda como una actitud de dependencia y clientelismo (Romero y Loja, 2011).

Cuando se hable de líder en Ecuador, el basamento se enfoca hacia la figura del jefe, dueño e inversionista que generalmente no cumplen tal función. Empleando palabras de Grijalva (2017), el empresario ecuatoriano tiene diferentes actuaciones:

Debe mantener el equilibrio en los diferentes recursos que le rodean, y usar los componentes de tal forma que su uso ordenado no violente la lógica natural con la que el mundo y el entorno se desarrolla, y para que este recurso tenga como resultado el beneficio general, sea éste en el campo natural o espiritual. El empresario debe tener liderazgo, entendido como la capacidad de influir de manera positiva en los demás para que sus acciones, sean estas individuales o colectivas, coadyuve y produzca beneficio para una idea, una causa o un plan. (p. 129)

Sobre esta contextualización se deduce, que los empresarios en su mayoría no tienen una relación cercana con sus trabajadores, pero si les concierne por el crecimiento y desarrollo

cognoscitivo de sus colaboradores. El éxito conduce a que todos los involucrados sean exitosos, y para eso es importante reforzar de buena manera las competencias de todos los involucrados (Bonilla, 2013). El proceso de adiestramiento es una forma de ejercer el liderazgo, porque las personas se sienten que los toman en cuenta y además crecen profesionalmente en un área específica.

La Constitución de la República del Ecuador [CRE] (2008) señala en el Artículo 33 que el trabajo constituye la fuente primaria para la obtención de una calidad de vida, y lo enmarca dentro de la integración del ámbito social y económico. Esto respalda lo que el Estado quiere interpretar como satisfacción laboral que a su vez contribuye al buen estado mental, físico, psicológico y ambiental para el ciudadano. Sin embargo, un estudio realizado por La Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo [ENEMDU, 2015] (citado en Grijalva et al., 2017) indica que la satisfacción laboral solamente se mide mediante los datos arrojados por las tasas de empleo, desempleo y subempleo, desatendiendo la parte psicológica del trabajador y dejando a un lado todos los procesos de liderazgo que se pudieran estar conformando en las organizaciones.

Según Vaca (2019) en Ecuador existe un foco de liderazgo amplio, cuyas características se van desarrollando hacia la generación de ámbitos positivos organizacionales que afectan de manera efectiva al grupo de trabajo, donde los resultados son satisfactorios y acordes a las metas planteadas por la gerencia. La clave ha sido la comunicación constante que se produce entre los líderes y su equipo, dando a conocer el rumbo de la empresa y lo que se quiere obtener. La tendencia de las entidades se va acentuando hacia procesos de crecimiento como la innovación, creatividad y las lluvias de ideas y no por las jerarquizaciones, condicionando a las organizaciones a tener visiones que sean alcanzables y reales al entorno competitivo donde se desenvuelve.

Significa entonces que las organizaciones ecuatorianas tienden a establecerse bajo esquemas de liderazgo positivo debido a que los resultados han sido altamente satisfactorios y los ambientes y comunicaciones de trabajo conforman un binomio donde ganar-ganar se hace presente y empuja hacia el éxito y la excelencia empresarial. El líder dentro de estas

entidades, debe ser aquella persona que impulse confianza y genere capacidad de respuestas ante cualquier situación adversa, el desenvolvimiento debe ser empleado de forma natural y no autoritaria, es decir, que debe direccionarse hacia el establecimiento de la seguridad, carisma y la manera de enfrentar los conflictos para solucionarlos (capacidad de respuesta asertiva). En resumen, el liderazgo positivo, es un elemento relevante para las empresas saludables ecuatorianas, ya que pone en práctica la función de guía para ejecutar metas a corto plazo y estrategias a largo plazo, con el propósito de crecer financieramente y posicionarse en el mercado donde opera.

### **Principales prácticas empresariales y los resultados organizacionales saludables de las empresas ecuatorianas**

Los elementos que integran la armonización organizacional deben ser considerados en su totalidad para mantener un entorno agradable y productivo. Estos elementos pudieran variar según la mentalidad y direccionalidad que le imprima la alta gerencia. Entre los elementos destacados se encuentran la salud y el ambiente laboral, de hecho, Coronel y Marzo (2017) indican que tanto la salud como el lugar de trabajo deben ser valorados por las entidades, ya que representan los valores intangibles principales para que los trabajadores pueden sentirse a gusto, y poder desarrollar positivamente la productividad, motivación y la calidad desde todos sus puntos de vistas personales y laborales. Reafirman que la búsqueda de la equidad empresarial que involucre la salud y la ergonomía laboral, generan estructuras sólidas interdepartamentales que de manera colateral colabora con la disminución de índices de pobreza y desigualdad social, que limitan el acceso a una adecuada calidad de vida de la masa trabajadora.

Añádase a esto, la necesidad que tienen las organizaciones para emplear estrategias que incluya lo conocido como las prácticas saludables, sobre todo por los constantes cambios que sufren debido a la utilización exhaustiva de la tecnología, la globalización y la creciente competencia, lo cual conduce a contar con personal con ciertas competencias que conlleve a la obtención del máximo rendimiento en su puesto de trabajo. Como se puede notar no todo es conocimiento y experiencia, también debe existir un equilibrio que involucre motivación, salud y generación de felicidad para que los resultados sean beneficiosos para ambas partes (ganar-ganar).



Las prácticas organizacionales saludables constituyen un elemento que cada vez se hace indispensable integrar en los procesos productivos de las empresas (Sena, 2016). En este sentido, la autora conforma que la integración actúa como clave esencial ya que su constitución parte del fortalecimiento de los recursos laborales (recursos de tarea y sociales) así como por prácticas organizacionales que se desarrollan desde la Dirección de Recursos Humanos y que tienen como fin lograr objetivos, incrementar la salud psicológica y financiera del capital humano. Esto se produce debido al modernismo de las entidades, que se han dado la tarea de contratar trabajadores sanos y motivados que estén capacitados a laborar bajo presión, y que su conocimiento permita tener capacidades de respuestas ante cualquier tipo de adversidad y complejidad.

Esta situación planteada las reafirma Acosta et al. (2013) cuando comentan que los empleados representan el activo más valioso dentro de la estructura organizativa, el cual mientras más tiempo se encuentren en el equipo de trabajo mayor cohesión y mejores resultados se presentaran a corto y mediano plazo. Adicionalmente confirman que las prácticas saludables como estrategia organizacional, permite la decisión sobre la permanencia del trabajador siempre y cuando se tomen en consideración medios saludables (puesto de trabajo) que conducen a lo siguiente:

- Centrarse en el bienestar general del trabajador y todos los miembros del equipo que producen eficacia y desarrollo competitivo;
- Poder distinguir entre organizaciones saludables y no saludables, dicho de otra manera, diseñar una estructura basada en la gestión de los procesos internos y externos relacionados con las responsabilidades del trabajador que genera mejores resultados y competitividad empresarial.

Este tipo de organizaciones que se destacan en esta investigación, se enmarcan hacia contextualizaciones globales que toma mucho en consideración la integración de perspectivas poco usuales dentro de las entidades, como la salud y aspectos innovadores como el estrés ocupacional, la seguridad y salud ocupacional. Todo se direcciona en promover y fortalecer

la promoción de la salud laboral que estudia y se apoya en la conducta organizacional, la dirección de recursos humanos y la economía del trabajo, con la intencionalidad de presentar resultados saludables y reveladores del verdadero comportamiento general de la organización.

En una investigación realizada por Solares et al. (2016) permiten notar una marcada diferenciación sobre el diseño de las organizaciones bajo esquemas saludables, involucrando a todo el equipo de trabajo, pero previamente haciéndoles entender hacia donde se dirige la organización y cuál es su responsabilidad dependiendo su competencia y sentido. Prácticamente lo que resaltan los autores, es que se genera un efecto de bienestar mutuo (sinergia) que activa procesos colectivos, es decir, a medida que el trabajador o el grupo de trabajo presenta resultados satisfactorios, de la misma forma deben sentir el respaldo emocional que la empresa ofrece. Mucho se habla acerca de los sueldos psicológicos, sin embargo, hay momentos donde lo tangible debe hacerse presente y, que la masa trabajadora, sienta que crece en concordancia o proporcionalidad con la organización.

En ese mismo estudio, la definición de organización saludable lo atribuyen como "...un valor estratégico de la compañía" (p. 53). Dicho valor atado a sistemas colaborativos que se delinear para maximizar bienestar general y productividad, mediante la estructuración adecuada de responsabilidades acordes a las competencias del trabajador y la ergonomía laboral. Existe un modelo conocido en estos ámbitos como lo es el Healthy and Resilient Organization (HERO) cuyo significado heurístico propone tres fases que se interrelacionan para contribuir al éxito saludable de la organización: prácticas y recursos organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. Cada una de ellas se refieren al reconocimiento de prácticas y recursos organizacionales saludables, necesarios para potenciar las actuaciones internas/externas y poder gestionar procesos que estimulen el adecuado funcionamiento de la compañía.

La importancia de potenciar los recursos, tiene como propósito fundamental optimizar el bienestar y aumentar el rendimiento laboral sin perder de vista hacia donde se direcciona la empresa, así como la misión y visión (Ruiz, Bonilla y Masaquiza, 2018). El modelo HERO se apoya en aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales resaltando la funcionalidad de las metas, la reducción de las discusiones laborales y el desarrollo del capital humano. Lograr la armonización de todos estos elementos mencionados, promueven una serie de roles que van desde la motivación hasta la ejecución de trabajos acordes al crecimiento de las operaciones de la entidad.

Resulta interesante resaltar que el estudio promueve claves determinantes para que el desempeño organizacional alcance su máximo nivel. Por ejemplo, la adaptación al cambio debe ser fundamental para que el trabajador empuje hacia nuevas tendencias que pudiera estar exigiendo el entorno externo. Al mismo tiempo, el empleo de los recursos también se comporta como factor determinante en la efectividad y competitividad en las organizaciones saludables, dicho de otra manera, debe existir una interconexión entre lo material y lo espiritual que a su vez se asocian para generar resultados altamente confiables y con un alto nivel de productividad, que de forma continua generen utilidad y crecimiento colectivo. Todos ellos deben ser promocionados en las entidades por medio de las prácticas saludables, que deben ser estratégicamente elaboradas por la alta gerencia, principal interesada en desarrollar el modelo.

Hechas las consideraciones anteriores, resulta oportuno destacar que los recursos y prácticas organizacionales saludables derivan principalmente de las especificaciones provenientes del modelo HERO, destacando principalmente la percepción de los recursos empresariales que deben ser compartidos por los integrantes del equipo de trabajo para promover actividades productivas que generen competitividad y efectividad de manera armoniosa y acordes a los objetivos gerenciales. Teniendo en cuenta la posición de Salanova (2009), las prácticas saludables diseñadas para fortalecer las actividades intrínsecas o responsabilidades de cada equipo de trabajo debe diferenciarse bajo los siguientes tipos de recursos:

- **Organizacionales:** cuya relación permite desarrollar no solamente trabajos efectivos, si no también, el crecimiento de una carrera profesional de cualquier trabajador que tienen la responsabilidad de realizar una tarea.
- **Comunicacionales:** promueve la conexión de la masa trabajadora bajo estrategias basadas en la selección de los trabajadores, formación, aprendizaje y desarrollo de competencias (empleabilidad), políticas de empleo estable y estrategias de conciliación vida laboral-vida privada.
- **Responsabilidad laboral:** ejecutadas por los trabajadores bajo esquemas previamente discutidos y adaptados a las competencias y adiestramiento individual. En este recurso se toma en consideración características adaptadas a procesos saludables como: claridad de las especificaciones de las tareas dejando claro el rol e importancia de la información, la autonomía para elaborar la tarea y la elaboración de un esquema comunicacional que sirva para abrir canales de información y que la misma sea revisada y discutida antes de tomar decisiones que afecten directamente las directrices organizacionales.
- **El diseño y rediseño de tareas:** permite la retroalimentación de los procesos internos y externos, tomando en consideración todos los aspectos que contienen el sistema de organización saludable. No se debe centrar solamente en la ejecución del trabajo, también se debe tener en cuenta las condiciones del trabajador, su capacidad, entorno donde elabora la información y sobre todo si contienen las herramientas y el adiestramiento necesario para ejecutar la tarea encomendada.

En otro orden de ideas, los resultados organizacionales saludables se relacionan con el nivel de excelencia de los productos o servicios que oferta la empresa en concordancia con las necesidades del mercado y las exigencias del consumidor (Salanova et al., 2016). Trata de conjugar indicadores financieros y los compara con las efectividades del equipo de trabajo (Bonilla et al., 2020). La idea no es hacer comparaciones que perjudiquen el desempeño laboral, más bien busca equilibrar las falencias de los trabajadores para posteriormente, estructurar

programas de adiestramiento y fortalecer las deficiencias presentadas. En estudio presentado por Lyubomirsky et al. (2005) expresan que el empirismo juega un papel relevante, siempre y cuando pudiera ser verificado mediante ciertos estudios relacionados con la excelencia y el bienestar organizacional.

Estos investigadores hicieron énfasis sobre siete estudios donde se analizaban las relaciones positivas y el efecto psicológico que produce el bienestar del trabajador, el nivel de responsabilidad y la capacidad de respuesta ante las tareas encomendadas. Las conclusiones encontradas apoyan la presencia de indicadores de desempeño y productividad que respaldan la calidad de los resultados de las actividades, destacando y resaltando elementos ligados con acciones saludables que garantizan la calidad de las decisiones que se deben tomar. Esto ratifica que las empresas que se manejan dentro de los entornos saludables, ejecutan la percepción de armonizar salud y competencia, obteniendo resultados altamente calificados y trabajadores identificados que crecen profesionalmente y no realizan actividades de manera obligada.

Finalmente, las organizaciones saludables mantienen relaciones con toda la masa trabajadora que intervienen en el proceso organizacional, creando ambientes altamente competitivos y acordes a cada nivel de responsabilidad. Crecer de manera equitativa en todos los ámbitos empresariales, produce en encuentro del punto de equilibrio necesario para poder crear oportunidades que más tarde se convierten en productividad y competitividad. Prácticamente, se enfocan en el impacto que se puede generar desde adentro hacia afuera que generalmente se convierte en una imagen positiva y saludable para la organización.

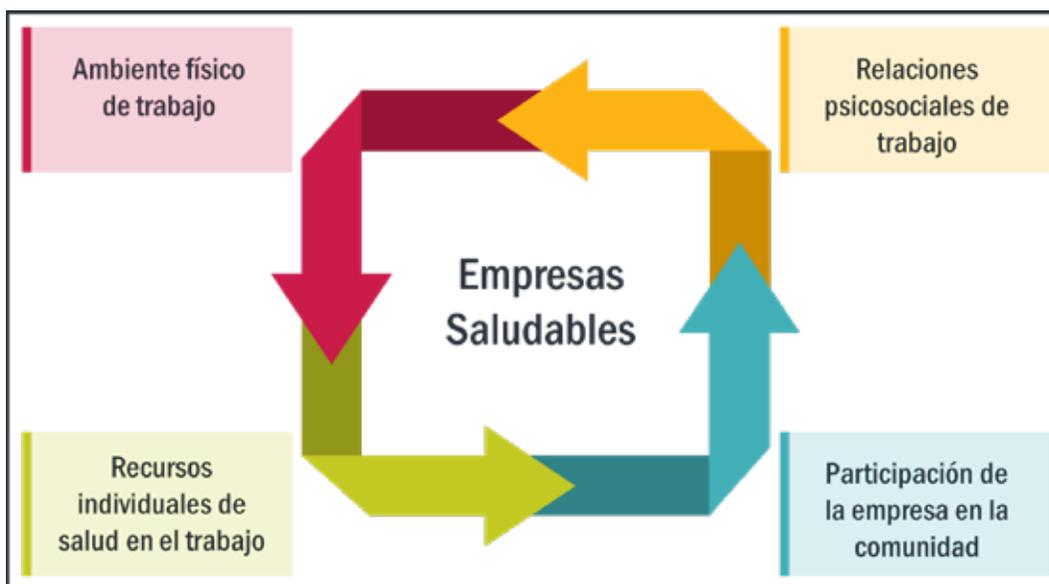
### **Comprobar los principales factores que permiten la aparición de las prácticas y resultados organizacionales saludables**

Una organización saludable, apuesta por las mejoras de los procesos, resultados y aprendizaje producto de los errores cometidos y los asimila de una manera madura y consciente (Silva & Bonilla, 2020). Invierte en prácticas organizacionales saludables tales como: conciliación de vida profesional, prevención del acoso psicológico, salud psicosocial y comunicación organizacional; así como en recursos saludables como la autonomía y la retroalimentación

comunicacional que de alguna manera fomenta el desarrollo de la salud sobre los equipos de trabajo en forma efectiva, generando elementos gerenciales basados en los afectos positivos, la confianza, el compromiso (engagement) y resiliencia frente a las adversidades. Las organizaciones apuestan a desarrollar con base a resultados, operacionales medidas con base al rendimiento del equipo, la calidad y el compromiso con la sociedad.

Para esta revisión bibliográfica, se tomaron cuatro factores (ver figura 1) considerados suficientes para que las empresas tengan resultados integrando responsabilidad, conocimiento y salud mental.

Figura 1. Factores que inciden en las prácticas y resultados de las organizaciones saludables.



El buen estado sobre la salud y el bienestar de los trabajadores son considerados fundamentales para la seguridad y protección de los propios trabajadores y sus familias (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2010). Cuando se estructura una base basada en el ambiente físico de trabajo, además de proporcionar beneficios al personal, también genera productividad, competitividad y sostenibilidad en las entidades, necesarias para desarrollar entornos para las economías globales. Villavicencio (2017) en su investigación menciona que un ambiente de trabajo saludable, es aquel donde los trabajadores y las organizaciones se unifican

para activar procesos enmarcados en la mejora continua para proteger la salud, seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2008) mediante la Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo, deja claro que el ámbito laboral saludable debe ser visto como un derecho humano elemental. La relevancia de la declaración radica en plantar un liderazgo positivo que sea espontánea y voluntaria tanto para los empleadores como para la mano de obra, reconociendo la presencia de Normas y Tratados sobre los principios universales que tienen que ver con los derechos humanos, normas laborales, lucha contra la corrupción y medio ambiente. Por su parte la OPS plantea que las empresas que se enmarquen dentro de esta filosofía de empresas saludables, crecerán uniformemente y fortalecerán resultados empresariales y el buen estado físico de los trabajadores. Teniendo en consideración lo antes mencionado los empleadores deben tener en cuenta lo siguiente:

- a) Los costos de prevención ante costos por accidentes;
- b) Los efectos financieros de infracciones jurídicas de normas y leyes laborales tanto en salud como seguridad ocupacional;
- c) Considerar la salud de las personas que trabajan en la institución como parte elemental en la empresa.

De esta forma se previene permisos innecesarios por enfermedad y/o discapacidad, lo cual, bajo los gastos directos y asociados a la circunstancia como el cambio de personal, así no afectar la productividad y la calidad de producto y/o servicio.

El siguiente factor son las relaciones psicosociales de trabajo, el cual Rico (2016) las refiere como aquellas “condiciones presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de las actividades, y que de alguna manera afectan al bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador”. Cuando se presentan condiciones psicosociales desfavorables, comienzan a aparecer diferentes conductas y actitudes inadecuadas que resultan perjudiciales para la salud y para el bienestar

del trabajador. Estas consecuencias pudieran derivarse por: estrés, cansancio y fatiga mental, insatisfacción laboral, problemas de relación y desmotivación.

Resalta la autora, que ciertas características de este factor, inciden tomando en cuenta personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad, capacidad de adaptación, de los trabajadores; que según lo grave de cada uno de ellos determinan la magnitud y la naturaleza organizacional. Los factores psicosociales que se encuentran en el medio ambiente de trabajo son variados y comprende de aspectos del medio físico que se relaciona con la calidad de la comunicación y de las relaciones humanas, es decir, son interacciones entre el trabajo y el medio ambiente aunado con las condiciones de la empresa para medir las verdaderas capacidades del trabajador, sus necesidades y su situación personal fuera del ambiente de trabajo, para poder obtener verdaderos niveles de rendimiento y efectividad laboral.

Los recursos individuales de salud en el trabajo, enfocado en Thomas (2017) resalta que emplear instrumentos gerenciales permite evaluar si una entidad realmente es efectiva empleando técnicas saludables organizacionales. Precisa el autor, que no todas las empresas pueden tener éxito en este tipo de recursos, sin embargo, aplicar métodos creíbles y probables conlleva a enfrentar cambios significativos que apertura un nuevo éxito gerencial. Entre las características en este factor se detallan: la disminución de los accidentes, el ausentismo laboral, la rotación y la seguridad social, es decir, que mejorando la salud, motivación y participación integral se confeccionará un adecuado clima laboral que al mismo tiempo mejorará la imagen corporativa (sentido de pertenencia).

Estructurar operaciones bajo esquemas de empresas saludables, se convierte en un atributo interesante ya que parte del compromiso mutuo entre el trabajador y el empleador, el cual se irá reforzando a medida que se van presentando resultados altamente competitivos y rentables para la organización. El último factor es la participación de la empresa en la comunicad, donde se fusiona un tridente (empleador-trabajador-comunidad) que conlleva a diseñar estrategias hacia la creación y fortalecimiento de la seguridad social organizacional. Cuando se logra integrar crecimiento y socialización, se pueden conseguir innumerables resultados que conducen a una administración exitosa. En este sentido, Sena (2016) es de los que sugiere

que para esto es importante tener control y un análisis exhaustivo de las condiciones externa donde se desenvuelve la empresa, con el fin de conocer qué proyectos podrían ser factibles y necesarios.

## **Materiales y métodos**

Se escogió una metodología cualitativa con el fin de observar, referir y comprender el fenómeno de la situación investigación, la investigación se aplicó para describir y contrastar la situación investigativa. Se utilizó un diseño transversal cualitativo que incluía un grupo de enfoque para recopilar información sobre las opiniones de los trabajadores y sus opiniones sobre las empresas saludables. El estudio también se fundamenta en la hermenéutica debido a que se realiza una indagación en donde se contó con el involucramiento del investigador manteniendo la subjetividad que se encuentra acoplada en la recolección de la formación.

Desde la perspectiva de las empresas saludables y el liderazgo positivo psicosocial, se seleccionó bajo un muestreo no probabilístico con una muestra intencionada a 19 trabajadores activos laboralmente de forma indistinta a la institución a la que pertenecen, quienes decidieron acceder voluntariamente a responder preguntas directas, tales como por ejemplo ¿Cómo se podría medir que factor influye en otro de manera efectiva y según el peso dentro de la organización? Para responder esta interrogante, se procedió a medirlo mediante un instrumento conocido como la Matriz de Vester (ver tabla 1 y figura 2).

La Matriz Vester es una herramienta que brinda facilidades para identificar y determinar causas y efectos de un problema identificado. Fue creada y desarrollada por Frederick Vester, quien aplico la matriz en diferentes áreas, para la presente investigación permite diagnosticar las incidencias entre factores generales en procesos que afectan directamente una situación. Por lo tanto, se eligió como método de recopilación de datos y se analizó los siguientes puntos (1) ambiente físico de trabajo (2) relaciones psicosociales de trabajo, (3) recursos individuales de salud y de trabajo, y (4) participación de la empresa en el trabajo.

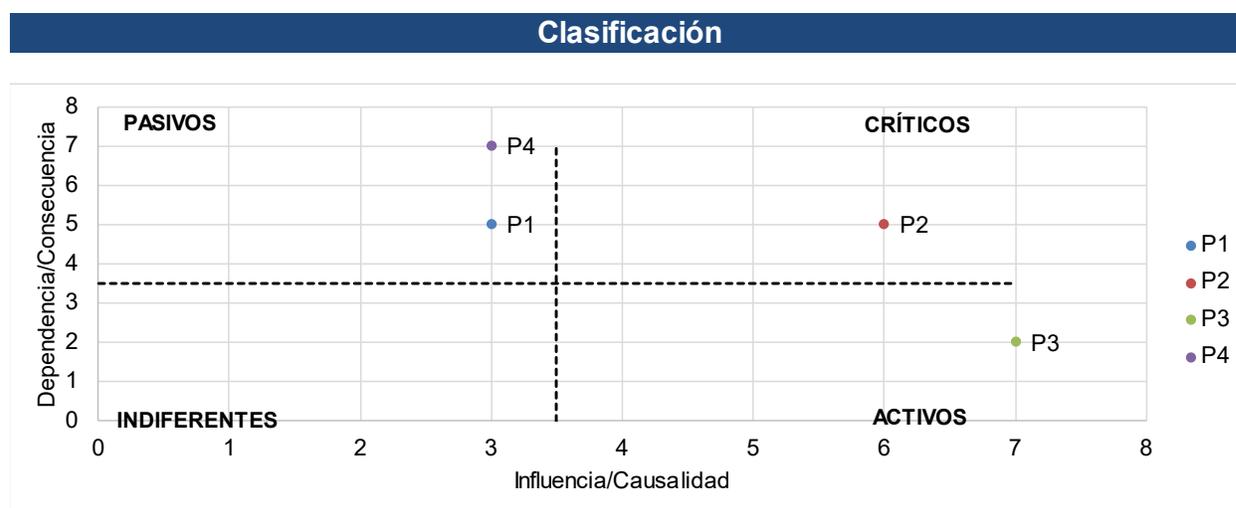
## Resultados y Discusión

Las organizaciones deben tomar en consideración aspectos sociales con la participación activa del personal, de forma tal que se logre la sensibilización colectiva, por lo mismo, en la tabla N° 1 y 2, se presentan los resultados principales.

Tabla 1. Matriz de Vester.

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	INFLUENCIA
P1	Ambiente físico de trabajo	0	1	0	2	3
P2	Relaciones psicosociales de trabajo	2	0	1	3	6
P3	Recursos individuales de salud en el trabajo	3	2	0	2	7
P4	Participación de la empresa en la comunidad	0	2	1	0	3
DEPENDENCIA		5	5	2	7	19

Figura 2. Clasificación sobre los resultados de la Matriz de Vester.



Los resultados de la Matriz arrojan que los factores relacionados con los recursos individuales de salud de trabajo y las relaciones psicosociales del trabajo, influye de manera relevante ante las demás considerando el puntaje de influencia de la matriz de Vester. Eso no quiere decir que es más importante que las otras, lo que quiere significar es que manteniendo

unas relaciones psicosociales acordes y moderadas entre los actores del proceso productivo, los demás factores se irán acoplado a las necesidades competitivas y de liderazgo basado en sistemas saludables. El factor salud, es el segundo de gran significancia según la Matriz y si se analiza en razón a todo lo que se ha contextualizado, por lo tanto, esa combinación comunicacional (psicosocial y salud), es lo que realmente diferencia unas organizaciones de otras para ser más saludables y efectivas.

A medida como se vayan condicionando los factores mencionados, los restantes (el ambiente y la responsabilidad social) se adaptarán de manera progresiva para fortalecer todo el proceso. La conformación sistemática de estos resultados, permiten de manera coherente una adecuada toma de decisiones, siempre y cuando las metas organizacionales se ejecuten con el debido razonamiento y sustento. La aplicación de estrategias sobre el empleo de técnicas basadas en empresas saludables, resuelven situaciones adversas de manera espontánea e inmediata.

## Conclusiones

El estudio y manejo del liderazgo a nivel organizacional, ha provocado reacciones y estrategias competitivas con la intencionalidad de fortalecer procesos que se han visto afectados por las diferentes disrupciones que se han venido generando producto de cambios y complejidades que se relacionan con situaciones en el ámbito social, ambiental y económico. En esta investigación se infiere, que el liderazgo es una jerarquía de capacidades necesarias para transformar a las entidades de buenas a excelentes. Es capaz de desarrollar una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional, que combina el compromiso con el trabajador para motivar al grupo en búsqueda de elevar el desempeño. Tiene la autoridad para organizar a las personas y los recursos empresariales, para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados, contribuyendo al logro de las metas grupales integrando al trabajo de forma eficaz con otros entornos grupales, que generan de forma conjunta contribuciones productivas empleando talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

A los efectos de esto, el liderazgo positivo le agrega un valor invaluable a nivel gerencial en las organizaciones, debido a su aplicación de los principios positivos de conducta que emergen de disciplinas como la psicología positiva y la psicología organizacional positiva. Los componentes intrínsecos que contiene permiten posicionar fortalezas y habilidades del capital humano, enfatiza los resultados gerenciales facilitando rendimiento generalizado por encima del promedio y toma en consideración componentes estratégicos (innovación, competitividad, creatividad) que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana.

Los resultados del estudio de revisión conducen a deducir que los cambios que se produzcan a nivel de las operaciones de las entidades deben concentrarse en varios aspectos y uno de ellos es la conversión para incursionar como empresas saludables. Las características principales de estas entidades es la generación de emociones positivas que influyen en el desarrollo de la masa trabajadora mientras se encuentra en el cumplimiento de las obligaciones laborales, que pudieran afectar todo su entorno. De esta forma, se convierte en un elemento de vital importancia para transformar los nuevos paradigmas gerenciales asociando conocimiento, competencia, experiencia con la salud (mental y física), emociones y calidad de vida. Todo unificado de la forma adecuada ofrece a las organizaciones un valor agregado invaluable que se convierte en productividad, competitividad y rentabilidad.

El liderazgo positivo y sus implicaciones en las prácticas organizacionales saludables ecuatorianas está generando un cambio paradigmático que beneficiará a todas las entidades que se logren enmarcar hacia este tipo de modelo. Queda comprobado que la unificación entre lo gerencial y lo emocional, habra las brechas comunicacionales donde generalmente cuando son enfocadas de la manera correcta produce resultados altamente confiables y beneficiosos, inclusive creando escenarios estratégicos necesarios para que la alta gerencia pueda tomar decisiones acertadas en el bienestar de todos los involucrados en la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013\\_Acosta-Torrente-Llorens-Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Acosta-Torrente-Llorens-Salanova.pdf)
- Baño, N. (2019). *Sistema de formación para líderes directivos de instituciones educativas* [Tesis de postgrado, Universidad Tecnológica Indoamérica]. <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1491/1/TESIS%20Ba%C3%B1o%20Caiza%20Norma%20Alexandra.pdf>
- Belanger, J., Pierro, A., Kruglanski, A., Vallerand, R., & Falco, A. (2015). On feeling good at work: the role of regulatory mode and passion in psychological adjustment. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(6), 319-329. <https://doi.org/10.1111/jasp.12298>
- Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. *Cuadernos.Info*, 41, 123-140. <https://doi.org/10.7764/cdi.41.1133>
- Bernal, I., Lucio, D., y Pedraza, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., y Rodríguez, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1172.pdf>
- Bonilla, D., Noboa, G., Ruiz, K., & Cabrera, J. (2020). Academia, gobierno y empresas una perspectiva desde la vinculación con la colectividad. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 19(2), 60–71. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n62/rc066218.pdf>
- Bonilla, D. (2013). *La calidad en el servicio y las ventas de la Librería y Papelería ABC de la*

Ciudad de Ambato [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3427/1/29%20MKT.pdf>

Bonilla, D., Luzuriaga, A., & López, O. (2018). Métodos para medir la calidad del servicio turístico en empresas de alojamiento. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 18(19), 165–180. <https://doi.org/10.47189/rcct.v18i19.186>

Capa, Á., Cruz, A., Tejada, A., Gutiérrez, L., Llontop, H., y Moreno, A. (2020). Introducción del liderazgo positivo: oportunidades de mejora en el aprendizaje en la educación superior. *Revista Internacional de Aprendizaje en la Educación Superior*. 7(1), 29-37. 10.37467/gka-revedusup.v7.2020.

Chiniara, M. y Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>

Constitución de la República del Ecuador [CRE] (2008). Sección sexta. Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera. Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. Reforma en Registro Oficial Suplemento de 13 de julio de 2011. Estado: Vigente. <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>

Coronel, J., y Marzo, N. (2017). La promoción de la salud: evolución y retos en América Latina. *MEDISAN*; 21(7), 926-932. <http://medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/1592>

Donoso, S., y Benavides, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Brasileira de Educacao*, 23(1), 1-28. doi: 10.1590/S1413-24782018230013

Enderica, O., D'Armas, M., Bermeo, R., López, M., Tinoco, E., y Carrión G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Espacios*, 39(42), 4-14. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p04.pdf>

- González-López, M. (2019). La arquitectura del liderazgo: ¿El liderazgo nace, se hace o se estructura? *Debates IESA*, 24(2), 13-17. <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2020/02/Las-m%C3%BAltiples-caras-del-liderazgo-Debates-IESA-XXIV-1-abril-junio-2019-1.pdf>
- Goodall, A., & Pogrebná, G. (2014). Expert leaders in a fast-moving environment. *Leadership Quarterly*, 26(2), 123-142. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.07.009
- Grijalva, A. (2017) Nuevas tendencias del liderazgo en el Ecuador. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE. [https://carolinavelasquez.com/uploads/3/0/0/7/30073101/compromiso\\_2\\_investigacion\\_20\\_28.pdf](https://carolinavelasquez.com/uploads/3/0/0/7/30073101/compromiso_2_investigacion_20_28.pdf)
- Grijalva, A., Palacios, J., Patiño, C., y Tamayo, D. (2017). Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Análisis Estadístico*, 13(1), 7-45. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/Anexos\\_pdf/Analit\\_13/1.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/Anexos_pdf/Analit_13/1.pdf)
- Guerrero, A., Marín, M., y Bonilla, D., (2018). Erp como alternativa de eficiencia en la gestión financiera de las empresas. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2). doi: 10.22507/rli.v15n2a14
- Haar, J., Roche, M., y Luthans, F. (2017). Do leader psychological capital and engagement influence follower teams or vice versa? Paper presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia. doi: 10.5465/AMBPP.2014.11058abstract
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2008). *La Declaración de Seúl sobre seguridad y salud en el trabajo*. República de Corea: OIT.
- Organización Panamericana de la Salud [OPS] (2010). *Creación de entornos de trabajo*

*saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales.* Suiza: OMS.

- Ortiz, N., y Jaramillo, C. (2016). Navegar sin brújula. *Debates IESA*, 11(1), 16-20. [http:// www. debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2018/05/Gerenciar-en-ti-empos-de-inflaci%C3%B3n-Debates-IESA-XXI-1-ene-mar-2016-1.pdf](http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2018/05/Gerenciar-en-ti-empos-de-inflaci%C3%B3n-Debates-IESA-XXI-1-ene-mar-2016-1.pdf)
- Rico, D. (2016, 14 de febrero). *El modelo de Empresa Saludable: un modelo posible también para las PYMES.* Prevenir. <http://prevencionar.com/2016/02/14/el-modelo-de-empresa-saludable-un-modelo-posible-tambien-para-las-pymes/>
- Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research, Elsevier*, vol. 94(C), 360-366. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.01.057
- Rojo, M., & Bonilla, D. (2020). COVID-19: La necesidad de un cambio de paradigma económico y social. *CienciAmérica*, 9(2), 77. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.288>
- Romero, F., y Loja, R. (2011). El fortalecimiento de la organización barrial en Ecuador como elemento necesario para el avance del desarrollo social. El caso Loja. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1(1). <https://www.eumed.net/rev/cccss/13/rflr.html>
- Ruiz, D., Bonilla, D., y Masaquiza, C. (2018). Ajuste estratégico en la cadena de suministros para la creación de valor de la marca Jean Up. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 25-32. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58(1), 18-23. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. y Torrente, P. (2016). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31(1), 101-113. <http://www.redalyc.org/pdf/785/78525710010.pdf>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional

positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–184. <https://psycnet.apa.org/record/2016-57110-004>

Sánchez, I., Ríos, M., Cajas, V., & Tanqueño, O. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95). <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36266/38791>

Sena, C. (2016). *Organizaciones saludables*. Trabajo final de postgrado. Universitat Miguel Hernández. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2C%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>

Silva, M., & Bonilla, D. (2020). Justicia organizacional y capital psicológico: factores que se relacionan con la satisfacción laboral. *Magazine de Las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 5(7), 16–29. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/download/838/680/>

Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., y Salanova, M. (2016). Desarrollando equipos empáticos: la influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Revista Psicología*, 6(1), 51-63. <https://revistas.ucsp.edu.Pe/index.php/psicologia/article/view/38/39>

Thomas, H. (2017). ¿Hay empresas saludables? Tres maneras de responder a esta pregunta. *Revista de los Estudios de Economía y Empresa*, 8(1), 59-70. <http://oikonomics.uoc.edu>

Vaca, A. (2019). La importancia de la honestidad y el liderazgo en las organizaciones. *ADGHE*, 5(1), 20-21. <https://www.adghe.com/index.php/revista>

Villavicencio, M. (2017). *Trabajadores sanos en organizaciones sanas: Análisis sobre las prácticas organizacionales saludables en un grupo empresarial del sector farmacéutico de la ciudad de Guayaquil*. UESS. [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1201/1/VILLAVICENCIO\\_YULAN\\_MONICA\\_ANABELL\\_MDTH-P-2015-A-2017.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1201/1/VILLAVICENCIO_YULAN_MONICA_ANABELL_MDTH-P-2015-A-2017.pdf)