



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



# mpacto *Científico*

Universidad del Zulia

Diciembre 2023  
Vol. 18 N° 2

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN: 1856-5042  
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 18. N°2. Diciembre 2023. pp. 415-428

## **Interacción entre el liderazgo positivo, las prácticas organizacionales saludables y los resultados organizacionales saludables: una revisión bibliográfica integrativa**

**Deysi Medina Hinojosa**

Universidad Universidad Andina Simón Bolívar.

Sede Bolivia

 <https://orcid.org/0000-0002-5305-7663>  
dmedinah@unemi.edu.ec

### **Resumen**

En la actualidad, la tendencia al desarrollo organizacional se inscribe en el enfoque de las organizaciones saludables, en las cuales interactúan tres elementos clave: los recursos y prácticas organizacionales saludables, los empleados saludables y los resultados organizacionales saludables. El objetivo de este artículo es explorar la relación entre el liderazgo positivo, las prácticas organizacionales saludables y los resultados organizacionales saludables, desde una revisión bibliográfica integrativa, en la cual se combinan los resultados de diferentes estudios para proporcionar una visión general del tema que la ocupa. Para lograrlo, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, con diseño documental, mediante la metodología INTEGRA propuesta por Valencia-Contrera, en la que se realizó la revisión de artículos científicos, publicados entre 2019 y 2023, que fueron abordados aplicando la técnica del análisis textual o análisis temático. Como resultados, se encontró que el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables son elementos clave para lograr resultados organizacionales saludables. La capacidad del líder para inspirar y motivar a su equipo, junto con las prácticas sanas que se integran en la cultura de la organización, pueden generar un clima laboral sano que favorece tanto el bienestar de los miembros de la organización como su eficacia en la consecución de objetivos, por lo que se concluyó que el rol del líder positivo es determinante para la salud organizacional.

**Palabras clave:** liderazgo positivo, prácticas organizacionales saludables, resultados organizacionales saludables, organizaciones saludables.

## *Interaction between positive leadership, healthy organizational practices, and healthy organizational outcomes: an integrative literature review*

### **Abstract**

The trend toward organizational development is currently part of the healthy organizations approach, in which three key elements interact: healthy organizational resources and practices, healthy employees, and healthy organizational results. The objective of this article is to explore the relationship between positive leadership, healthy organizational practices, and healthy organizational outcomes, from an integrative literature review, in which the results of different studies are combined to provide an overview of the topic that occupies it. To achieve this, descriptive research was developed, with documentary design, using the INTEGRA methodology proposed by Valencia-Contrera, in which the review of scientific articles, published between 2019 and 2023, were approached by applying textual analysis or thematic analysis. As results, positive leadership and healthy organizational practices were found to be key elements in achieving healthy organizational outcomes. The ability of the leader to inspire and motivate his team, together with the healthy practices that are integrated into the culture of the organization, can generate a healthy work environment that favors both the well-being of the members of the organization and its effectiveness in achieving objectives, so it was concluded that the role of the positive leader is decisive for organizational health.

**Keywords:** positive leadership, healthy organizational practices, healthy organizational results, healthy organizations.

### **Introducción**

La psicología positiva es una rama de la psicología que surge en la década de los 90, promovida por Martin Seligman, bajo la perspectiva de enfocarse en descubrir los recursos y fortalezas de las personas a fin de trabajar en su consolidación para desarrollar el potencial humano. En este sentido, este enfoque ha permeado los distintos espacios y contextos de acción de la psicología, entre ellos el organizacional, por lo que, en la actualidad, es frecuente encontrar estudios dirigidos a conocer, comprender y explicar los fenómenos organizacionales desde la psicología organizacional positiva, que se basa en descubrir las oportunidades de mejora personal que pueden, a su vez, potenciar el desarrollo organizacional (Fernández-Rios y Vilariño, 2018).

Es así como uno de los principales escenarios en los cuales la psicología organizacional positiva ha tenido amplia aplicabilidad e impacto, ha sido el empresarial. De este enfoque proviene la idea de una organización saludable, que alude a un sistema que implementa recursos y prácticas saludables para mejorar el entorno laboral, la salud de los empleados y el estado financiero de la organización. Según Reig-Botella y Rico (2019) las organizaciones saludables se fundamentan en tres elementos esenciales: "... recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables" (p. 28). En este contexto, se observan desde la literatura sobre las organizaciones saludables, tres aspectos relevantes: el liderazgo positivo, las prácticas organizacionales y los resultados organizacionales saludables.

En la actualidad se concibe que el liderazgo positivo tiene una amplia repercusión en variados aspectos organizacionales. La investigación empírica da cuenta del impacto de este estilo de liderazgo en las organizaciones con otras variables organizacionales positivas, revelando que el liderazgo positivo genera una perspectiva gerencial beneficiosa en las organizaciones saludables, puesto que se basa en aplicar principios positivos de la conducta, provenientes de la psicología positiva y la psicología organizacional positiva; en este sentido, se considera que el liderazgo positivo se caracteriza por tres elementos fundamentales: en primer lugar se enfoca en las fortalezas, habilidades y capacidades de las personas que conforman su potencial humano; en segundo lugar, se concentra en los resultados y el rendimiento, tanto a nivel individual como organizacional; y en tercer lugar, destaca los rasgos personales que se consideran virtudes y valores del ser humano (Blanch et al., 2016).

Por su parte, las prácticas organizacionales saludables representan un factor clave que está constituido por 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 organizacionales, incrementar la salud psicológica y financiera a nivel individual, de equipos y organizacional (Acosta et al., 2013).

En cuanto a los resultados organizacionales saludables, son aquellos que se logran cuando una organización tiene empleados saludables y recursos y prácticas organizacionales saludables. Algunos de estos resultados podrían ser la satisfacción del cliente, la rentabilidad financiera, el compromiso de los empleados, y las buenas relaciones con la comunidad (Sena, 2016). Estos resultados retornarán en procesos más eficientes en la organización.

En virtud de lo hasta ahora expuesto, se planteó esta investigación, con el objetivo de explorar la relación entre el liderazgo positivo, las prácticas organizacionales saludables y los resultados organizacionales saludables, desde una revisión bibliográfica integrativa.

## **Metodología**

Esta investigación corresponde a una revisión bibliográfica integrativa, en la que se combinan los resultados de diferentes estudios, que pueden haber sido desarrollados desde distintas disciplinas, a fin de obtener una visión general del tema de investigación, para lo cual se sintetiza el conocimiento metodológico, teórico o sobre investigación respecto al tema, que se ha encontrado en el arqueo bibliográfico, a fin de generar conclusiones sobre dicho tema (Guirao, 2015). Se trata entonces de una investigación de tipo descriptivo, con diseño documental, cuya base está constituida por documentos como artículos académicos y de investigación que versan sobre las tres categorías de estudio: liderazgo positivo, prácticas organizacionales saludables y resultados organizacionales saludables.

En lo específico, el procedimiento seguido se alinea con la estrategia INTEGRA, establecida por Valencia-Contrera (2022, p.2), en la que se identifican 7 pasos para desarrollar una revisión bibliográfica de nivel integrativo, que se detallan a continuación:

- (I) Idea o problema de estudio;
- (N) Interrogante u objetivo;
- (T) Táctica de búsqueda;
- (E) Ejecución o empleo de la búsqueda;
- (G) Grado y control de calidad de los resultados;
- (R) Resultados filtrados; y finalmente,
- (A) Análisis y discusión.

En este orden de ideas, se planteó como problema de estudio la relación entre el liderazgo positivo, las prácticas organizacionales y los resultados organizacionales saludables; el objetivo formulado fue explorar la relación entre estos tres aspectos; la táctica de búsqueda se enfocó en la revisión en bases de datos de acceso abierto, como Scielo y Dialnet, así como el buscador Google Scholar, estableciendo una búsqueda avanzada usando como descriptores los términos “liderazgo positivo”, “prácticas organizacionales saludables”; “resultados organizacionales saludables”, y luego combinando estos términos mediante el operador booleano AND. En las búsquedas se emplearon, adicionalmente, tres filtros: idioma español, fecha de publicación entre 2019 y 2023, y texto completo disponible en acceso abierto. Esta táctica se implementó durante el primer semestre del 2023, usando las estrategias que se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1. Estrategias de ejecución de la búsqueda**

Base de datos	Búsqueda por	Descriptor	Filtros
Scielo	Todos los índices		Año de publicación entre 2020 y 2023
		* Liderazgo positivo	Áreas: Psicología organizacional y Administración de empresas
Dialnet	Todos los campos	* Prácticas organizacionales	Año de publicación entre 2020 y 2023
		* Resultados organizacionales saludables	Tipo de documento: artículo de revista
Google Scholar	General		Año de publicación 2020 - 2023
			Idioma: español
			Cualquier tipo de documento

**Nota:** Elaboración propia

Como producto del de este procedimiento, se registraron 127 documentos, que fueron procesados estableciendo su grado de calidad con base en su coherencia metodológica (Valencia-Contrera y Orellana, 2022), avanzando hacia al filtrado final de resultados, en el que se obtuvieron 15 documentos que se detallan en la sección de resultados.

Finalmente, se realizó el análisis y discusión de estos resultados para dar respuesta a la pregunta de investigación y se generaron las conclusiones pertinentes.

## **Resultados y discusión**

Los artículos seleccionados para la revisión se presentan en la Tabla 2, en la que se detallan sus autores, año y contexto de publicación, título y principales conclusiones que aportan a esta investigación. Los mismos se presentan organizados cronológicamente desde el más reciente, y en orden alfabético.

**Tabla 2. Documentos seleccionados**

<b>Autores y filiación institucional</b>	<b>Año y contexto de publicación</b>	<b>Título</b>	<b>Resultados / Conclusiones</b>
Peñalver, J.1,2, Salanova, M.2 & Matínez, I.2 1 Universidad Nacional de Valencia. 2 Universitat Jaume I	2023 Prisma Social	Desarrollando «happy teams»: un estudio exploratorio sobre el impacto relativo de las prácticas organizacionales sobre el afecto positivo grupal	Existe una relación positiva y significativa entre las prácticas organizacionales y el afecto positivo grupal, considerado éste como un resultado organizacional saludable
Acuña-Hormazábal, A.1, Ganga-Contreras, F.2, Suárez-Amaya, W.3 & Pons-Peregot, O.4 1Universidad del Bio-Bio / Universidad de Talca 2Universidad de Sevilla / Universidad de Tarapacá 3Universidad del Zulia / 4Universidad Tecnológica Metropolitana Universidad de Catalunya	2022 Interciencia	Organizaciones saludables: una aproximación desde un estudio bibliométrico	Para una organización saludable, lo más importante es contribuir con el desarrollo de las personas, para que éstas contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y a la salud financiera de la organización, por ello deben planificarse prácticas organizacionales saludables. Las prácticas organizacionales saludables influyen en el bienestar y el rendimiento de los trabajadores y las organizaciones.
Acuña-Hormazábal, A.1, Mendoza-Llanos, R.2, Luengo-Martínez, C.1 & Ganga-Contreras, F.3 1Universidad del Bio-Bio 2Universidad de Talca 3Universidad de Sevilla	2022 Fronteiras Journal of Social, Technological and Environmental Science	Gobernanza y Prácticas Organizacionales Saludables de Tres Escuelas de Chile y su Impacto en el Engagement y Burnout de sus Trabajadores	Las fortalezas de las personas, aunadas a la gobernanza institucional positiva, como práctica organizacional, genera resultados organizacionales saludables, que pueden ser transferidos a los estudiantes en las instituciones educativas.
Altamirano, D & Ríos, F. Universidad Técnica de Ambato	2022 Revista Gestión I+D	El liderazgo positivo y sus implicaciones en las prácticas organizacionales saludables ecuatorianas	El liderazgo positivo se manifestó como una herramienta que genera responsabilidad en los trabajadores, lo que se relaciona con organizaciones y resultados organizacionales saludables.

Gil, C. Universidad Miguel Hernández.	2022 Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales Universidad Miguel Hernández	Organizaciones saludables y su influencia en el bienestar psicosocial del trabajador: una revisión sistemática de la literatura	El concepto de organización saludable está cobrando relevancia en la actualidad porque busca el bienestar integral del individuo y de la empresa, tanto en el entorno físico, como en el psicosocial.
Hernández, S., Aguilar, M. & Peña-Sarmiento, M. Universidad Católica de Colombia	2022 Estudios Gerenciales	Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance	El liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables son elementos fundamentales para una organización saludable
Benítez-Saña, R. Universidad de Málaga	2021 Estudios gerenciales	Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios	El work engagement es una práctica que genera resultados organizacionales saludables, ya que los sentimientos de satisfacción sumados al vínculo emocional con el trabajo, mejora la productividad y la calidad del servicio de una organización.
Sánchez, I., Ríos, M., Cajas, B. & Tanqueño, O. Universidad Tecnológica Indoamérica Universidad Nacional de Chimborazo - Universidad Estatal de Bolívar	2021 Revista Venezolana de Gerencia	Liderazgo positivo en organizaciones saludables	El liderazgo positivo en las organizaciones puede tener un impacto significativo en la salud del clima organizacional y en la toma de decisiones, al combinar aspectos gerenciales y emocionales para generar una cultura organizacional propicia para el bienestar individual y colectivo.
Vásquez, M., Inostroza, R. & Acosta, H. Universidad de Talca	2021 Revista de psicología	Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millenials en Chile	Se valida la premisa de que los resultados organizacionales saludables dependen directamente de la implementación de prácticas saludables organizacionales en conjunto con otros recursos organizacionales
Gallen, S. Universitat Jaume I	2020 Máster en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos	Rutina en el funcionariado público: Cómo mitigarla mediante prácticas organizacionales saludables	Los diagnósticos de salud organizacional permiten el diseño de prácticas organizacionales saludables que pueden mejorar la efectividad de los empleados y los resultados organizacionales.
Ortega, A1. & Peñarroja, V.2 1 Universidad Autónoma de San Luis Potosí 2 Universitat Oberta de Catalunya	2020 Acta de investigación psicológica	Un Análisis Exploratorio de la Relación entre Prácticas Organizacionales, Resiliencia y Aprendizaje Organizacional	Las prácticas organizacionales saludables son una variable clave para que las organizaciones logren adaptarse a los cambios globales de la actualidad y obtengan mejores resultados organizacionales.



Laini, E. Universitat Jaume I	2019 Máster Universitario en la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos	Prácticas organizacionales saludables para la mejora del bienestar y del rendimiento de los empleados en el sector de telecomunicaciones: Proyecto Teleperformance. gr	En el afrontamiento de los cambios actuales, el individuo como la organización, deben enfocarse en una visión positiva, que mantenga un ambiente laboral saludable dirigido a aumentar la productividad de la organización y la felicidad de los empleados, lo que puede lograrse mediante prácticas organizacionales saludables.
Laurie, R.1 & Bolaños, V.2 1University of New Brunswick 2Universidad Rafael Landívar	2019 Revista Psicólogos	Introduciendo el Marco de Trabajo Positivo (MTP) en Guatemala	El liderazgo positivo es un componente del Marco de Trabajo Positivo (MTP), que facilita la implementación de prácticas organizacionales saludables, especialmente, dirigidas al bienestar mental, generando un ambiente de trabajo positivo y psicológicamente seguro.
Peláez, M. <sup>a</sup> J., Coo Calcagni, C. & Salanova Soria, M. Universitat Jaume I	2019 Revista de Trabajo y Seguridad Social.	Intervenciones en micro-coaching basado en fortalezas para el desarrollo de los recursos humanos	Las intervenciones de coaching basado en fortalezas, aplicadas en el contexto organizacional, pueden generar resultados organizacionales saludables.
Reig-Botella, A. & Rico, N. Universidad de A Coruña	2019 Rihumso Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales	Organizaciones saludables y sostenibilidad aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva	Las organizaciones saludables implementan prácticas centradas en el bienestar de los empleados, entre ellas la promoción de las habilidades de los empleados, la comunicación abierta, flexibilidad y adaptación al cambio, que, repercuten en la felicidad de los empleados y en resultados organizacionales saludables.

**Nota:** Se han transcrito textualmente algunos de los resultados y conclusiones para mantener la fidelidad del contenido.

Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 2, se seleccionaron 15 documentos que cumplieron con los criterios de calidad según los que fueron evaluados. De estos, 12 consisten en artículos científicos de variada naturaleza, y los otros tres constituyen trabajos de grado de postgrados. Sólo uno de ellos presenta una revisión teórica desde la perspectiva bibliométrica, y el resto corresponde a estudios empíricos en los cuales se relacionan las variables liderazgo positivo, prácticas organizacionales saludables y resultados organizacionales saludables, entre sí y con otras variables e indicadores propios del ámbito organizacional.

En cuanto al contenido de los documentos y sus aportes a esta investigación, se tiene que, en estos estudios se revela que el liderazgo positivo es un enfoque dentro de la gestión de recursos en las organizaciones, donde se enfatiza y aplican pautas directivas que van más allá de la aplicación de un liderazgo y supervisión que permita mejorar ciertas áreas operativas, sino que, además, esté centrado en una concepción socioemocional entre gerentes y subordinados donde se establezcan relaciones interpersonales favorables y se permita construir climas positivos (Altamirano y Ríos, 2019). En cuanto a la misión y visión empresarial, el liderazgo positivo trasciende fronteras al ser revolucionario y transmitir a los seguidores sensaciones de empoderamiento, de esta forma, el liderazgo positivo pretende delegar autoridad y acompañar a los nuevos líderes en su formación, con énfasis en la resolución de problemas, uso del razonamiento, aumento gradual de los niveles de confianza entre colaboradores (empleados y gerentes) y mejorar el grado de compromiso y desarrollo como miembros clave de la empresa (Sánchez et al., 2021).

Este modelo de liderazgo se caracteriza por ser dinámico y flexible, ya que el líder adapta sus estilos de liderazgo para responder ante los estímulos de la mejor manera, y fortalecer la motivación de los trabajadores, mientras colabora activamente en el proceso de cohesión entre grupos de trabajo (Aldana, 2019). En resumen, el líder positivo estimula a sus seguidores para considerar las tareas desde distintas perspectivas, les infunde la misión y visión del equipo y de la organización, facilita el desarrollo máximo de todo su potencial y les motiva para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo (Altamirano y Ríos, 2022). Además, es un ejemplo y modelo con el que se identifican sus seguidores. No supone dependencia sino inspirar y habilitar o facultar (empowerment) a los seguidores. A todo esto, se añade una consideración ética de coherencia consigo mismo y transparencia respecto a sus propósitos.

Por lo tanto, este estilo de liderazgo mejora la confianza y desempeño en los empleados, lo que concede un clima de trabajo saludable y estable, que promueve el crecimiento económico y profesional de las organizaciones, desde un alto grado de compromiso, autoestima y ejemplo entre los individuos y grupos (Altamirano y Ríos, 2022).

En cuanto a las prácticas organizacionales saludables, los estudios convergen en torno a la definición de Salanova (2008), quien las concibe como aquellas acciones que se ejecutan dentro de la organización, que promueven el bienestar de los empleados y expresan una adecuada relación de la organización con su entorno y la comunidad (Acuña-Hormazábal, Ganga-Contreras, et al., 2022; Acuña-Hormazábal, Mendoza-Llanos, et al., 2022; Gallen, 2020; Ortega y Peñarroja, 2020; Reig-Botella y Rico, 2019). Estas, como se mencionó anteriormente, constituyen un elemento clave para las organizaciones saludables, puesto que contribuyen a la creación de un “ambiente de trabajo positivo, que promueva empleados saludables, con buenas relaciones laborales y mejores desempeños individuales y colectivos que, implicarán resultados positivos y

saludables para la organización, su entorno y sus trabajadores” (Salanova *et al.*, 2012, como se citó en Acuña-Hormazábal, Mendoza-Llanos, *et al.*, 2022).

Por su parte, los resultados organizacionales saludables, se definen como una característica esencial de las organizaciones saludables (Acuña-Hormazábal, Ganga-Contreras *et al.*, 2022; Reig-Botella y Rico, 2019), que se evidencian en la oferta de productos y servicios de excelencia y las relaciones positivas en el interior de la organización, así como con la comunidad externa a la misma. En pocas palabras, los resultados organizacionales saludables proceden de la implementación de las prácticas organizacionales saludables.

Al respecto, en esta revisión bibliográfica se revela una amplia gama de prácticas organizacionales saludables que correlacionan positivamente con resultados organizacionales saludables, representados en diversos aspectos. Entre estas prácticas pueden citarse la prevención del mobbing, desarrollo de carrera, comunicación y responsabilidad social empresarial, que influyen de manera directa en el afecto positivo grupal dentro de la organización (Peñalver *et al.*, 2023); la gobernanza institucional positiva que impacta positivamente en el engagement de los empleados (Acuña-Hormazábal, Mendoza-Llanos, *et al.*, 2022); el work engagement (Benítez-Saña, 2021, Vázquez *et al.*, 2021) y otras prácticas como conciliación de la vida privada y laboral, fomento de la salud en el puesto de trabajo y desarrollo de habilidades (Gallen, 2020) influyen de manera determinante en la salud organizacional en general.

Por su parte, las prácticas que se incluyen en las categorías propuestas en el modelo HERO (Salanova *et al.*, 2012), entre ellas las dirigidas a incrementar la salud psicosocial y la equidad percibida, afectan positivamente la resiliencia y el aprendizaje organizacional (Ortega y Peñarroja, 2020); otras prácticas saludables, como el asesoramiento psicosocial para los trabajadores, orientación vocacional para los hijos e hijas de los trabajadores, investigación para la prevención de riesgos psicosociales en la organización, se han propuesto para mejorar la estabilidad y satisfacción laboral de los trabajadores (Laini, 2019); el liderazgo positivo visto como una práctica organizacional (Laurie & Bolaños, 2019), y las intervenciones con microcoaching (Peláez *et al.*, 2019) han demostrado efectos positivos en el bienestar de los empleados, el entorno organizacional y la salud de la organización.

En suma, cuando se habla de una organización saludable, se hace mención a aquellas entidades empresariales que apuestan por la mejora de procesos para el alcance de resultados positivos y por el aprendizaje de los errores de una manera madura y consciente. Esta organización invierte en prácticas organizacionales saludables (por ejemplo, conciliación vida profesional-vida privada, prevención del acoso psicológico, salud psicosocial, comunicación organizacional), así como en recursos saludables como la autonomía, feedback y, además, fomenta el desarrollo de la salud en los equipos de trabajo en forma de eficacia, afectos positivos, confianza, engagement, y resiliencia frente a la adversidad (Altamirano y Ríos, 2022). La organización es capaz de desarrollar resultados organizacionales en términos de rendimiento del equipo y de

la propia entidad, fomentando la calidad y el compromiso con la sociedad (Salanova *et al.*, 2019).

Un aspecto a destacar es que el liderazgo tiene un impacto considerablemente positivo sobre el clima organizacional saludable y los resultados que las empresas persigan. Por cuanto, dentro de la medición del clima organizacional saludable los líderes deben reconocer que todos y cada uno de los miembros conforman una parte importante de la organización y que sus actitudes y competencias inciden directamente en los resultados organizacionales, por lo tanto, la actitud de los colaboradores y liderazgo aplicado debe ser positiva para el logro conjunto de las metas (Capuñay, 2019).

## **Conclusiones**

Integrando los planteamientos de los documentos revisados, se concluye que el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables son fundamentales para lograr resultados organizacionales saludables. Los líderes deben trabajar en desarrollar las fortalezas y habilidades de sus empleados, promover la salud y el bienestar, y crear un ambiente de trabajo seguro y saludable. Al hacerlo, pueden mejorar la eficacia organizacional y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede conducir a resultados organizacionales saludables.

Desde el ámbito de la administración de empresas, el liderazgo se percibe como un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito de las metas organizacionales, esa definición se entiende como un proceso de influencia, y que la persona que lo asuma debe generar conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica para lograr las metas establecidas en la organización. Por esto es de suma importancia el rol del líder positivo dentro de la organización, que sea capaz de diagnosticar necesidades y oportunidades de mejora para los procesos organizacionales y que se ocupe de diseñar, implementar y evaluar estrategias acordes con las prácticas organizacionales saludables, pues estas tienden a lograr resultados organizacionales saludables.

En cuanto a la misión y visión empresarial, el liderazgo positivo trasciende fronteras al ser revolucionario y transmitir a los seguidores sensaciones de empoderamiento, de esta forma, el liderazgo positivo pretende delegar autoridad y acompañar a los nuevos líderes en su formación, con énfasis en la resolución de problemas, uso del razonamiento, aumento gradual de los niveles de confianza entre colaboradores (empleados y gerentes) y mejorar el grado de compromiso y desarrollo como miembros clave de la empresa, como prácticas organizacionales saludables.

## **Referencias bibliográficas**

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107–20.
- Acuña-Hormazábal, A., Ganga-Contreras, F., Suárez-Amaya, W. & Pons-Peregot, O. (2022). Organizaciones saludables: una aproximación desde un estudio bibliométrico. *Interciencia*, 47(10), 456-465. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/375846/ABOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Acuña-Hormazábal, A., Mendoza-Llanos, R., Luengo-Martínez, C. & Ganga-Contreras, F. (2022). Gobernanza y Prácticas Organizacionales Saludables de tres escuelas de Chile y su impacto en el engagement y burnout de sus Trabajadores. *Fronteiras Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 11(4), 224-235. <http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2022v11i4.p224-235>
- Altamirano, D & Ríos, F. (2022). El liderazgo positivo y sus implicaciones en las prácticas organizacionales saludables ecuatorianas. *Revista Gestión I+D*, 7(1), 119-147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8255372>
- Benítez-Saña, R. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios gerenciales*, 37(159), 167-177. [https://webcache.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/4376](https://webcache.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4376)
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: Marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170–76.
- Capuñay, M. (2019). Influencia del liderazgo en el clima organizacional de empresas PYMES de Lima metropolitana. [Trabajo de investigación, Universidad Esan]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1504>
- Fernández-Ríos, L., & Vilariño Vázquez, M. (2018). Historia, investigación y discurso de la Psicología Positiva: Un abordaje crítico. *Terapia psicológica*, 36(2), 123-133. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082018000200123>
- Gallen, S. (2020). Rutina en el funcionariado público: Cómo mitigarla mediante prácticas organizacionales saludables. [Trabajo de fin de máster, Universitat Jaume I]. [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/192242/TFM\\_2019\\_Gallen\\_Aledo\\_Sandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/192242/TFM_2019_Gallen_Aledo_Sandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gil, C. (2022). Organizaciones saludables y su influencia en el bienestar psicosocial del trabajador: una revisión sistemática de la literatura. [Trabajo de fin de máster, Universidad Miguel Hernández]. [http://dspace.umh.es/bitstream/11000/29025/1/GIL\\_SOLA\\_CRISTINA\\_TFM.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/29025/1/GIL_SOLA_CRISTINA_TFM.pdf)

- Guirao, S. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2) <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Hernández, S., Aguilar, M. & Peña-Sarmiento, M. (2022). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance. *Estudios gerenciales*, 38(163), 250-266. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232022000200250](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232022000200250)
- Laini, E. (2019). Prácticas organizacionales saludables para la mejora del bienestar y del rendimiento de los empleados en el sector de telecomunicaciones: Proyecto Teleperformance.gr. [Trabajo de fin de máster, Universitat Jaume I]. [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/185863/TFM\\_2019\\_LainiArredondo\\_Elisabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/185863/TFM_2019_LainiArredondo_Elisabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Laurie, R. & Bolaños, V. (2019). Introduciendo el Marco de Trabajo Positivo (MTP) en Guatemala. *Revista Psicólogos*, año IX(24), 5-15. <https://ojs.colegiodepsicologos.org.gt/index.php/revista/article/view/5>
- Ortega, A. & Peñarroja, V. (2020). Un Análisis Exploratorio de la Relación entre Prácticas Organizacionales, Resiliencia y Aprendizaje Organizacional. *Acta de investigación psicológica*, 10(3), 6-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8321557>
- Peláez, M., Coó Calcagni, C. & Salanova Soria, M. (2019). Intervenciones en micro-coaching basado en fortalezas para el desarrollo de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, CEF*, 440, 231-256. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/1192/822>
- Peñalver, J., Salanova, M. & Martínez, I. (2023). Desarrollando «happy teams»: un estudio exploratorio sobre el impacto relativo de las prácticas organizacionales sobre el afecto positivo grupal. *Prisma Social*, (41), 235-252. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8923475>
- Reig-Botella, A. & Rico, N. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizaconal positiva. *RiHumSo*, (15), 21-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6976607>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vásquez y. Hervás, G (Ed.) *Psicología Positiva: bases científicas del bienestar y la resiliencia* (pp. 403-427). Desclée De Brower.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2019). *Organizaciones Saludables. una mirada desde la psicología positiva*. (1.ª ed.). Editorial Aranzadi.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Towards a validation of the Healthy & Rsilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.

Sánchez, I., Ríos, M., Cajas, B. & Tanqueño, O. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544-563. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890471>

Sena, C. (2016). Organizaciones saludables. [Trabajo de fin de master, Universidad Miguel Hernández]. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2C%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>

Valencia-Contrera, M. & Orellana, A. (2022). Fenómeno techo de cristal en enfermería: revisión integrativa. *Revista Cuidarte*, 13(1), 1-11. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.2261>

Valencia-Contrera, M. (2022) Actualización metodológica de revisiones integrativas: un énfasis en la calidad de los resultados. *Salud, ciencia y tecnología*, 2, 171. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2022171>

Vásquez, M., Inostroza, R. & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología*, 30(1), 1-17. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=SO719-05812021000100001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=SO719-05812021000100001&script=sci_arttext)

**Nota informativa:** Este artículo se deriva de la tesis doctoral *Liderazgo positivo, prácticas organizacionales, y sus implicaciones en los resultados organizacionales saludables*, que se desarrolla por la autora, en el Doctorado en Administración de Empresas, de la Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia.