



*Factores que intervienen en el desempeño de los colaboradores en las organizaciones: Un estudio bibliométrico*

*Factors affecting employee performance in organizations: A bibliometric study*

*Fatores que afetam o desempenho dos funcionários nas organizações: um estudo bibliométrico*

Lilibeth Paula Merchán-Prudente <sup>I</sup>

[lmerchanp4@unemi.edu.ec](mailto:lmerchanp4@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0001-5128-6593>

Martha Elizabeth Guiracocha-Buestán <sup>II</sup>

[mguiracochab@unemi.edu.ec](mailto:mguiracochab@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0003-2379-3293>

Johana Espinel-Guadalupe <sup>III</sup>

[jespinelg@unemi.edu.ec](mailto:jespinelg@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-4867-2215>

**Correspondencia:** [lmerchanp4@unemi.edu.ec](mailto:lmerchanp4@unemi.edu.ec)

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 10 de marzo de 2025 \* **Aceptado:** 23 de abril de 2025 \* **Publicado:** 21 de mayo de 2025

- I. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- II. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- III. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo identificar los principales factores que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores, a través de un análisis bibliométrico de la literatura científica reciente. La investigación adopta un enfoque cuantitativo, no experimental y documental, con base en 36 artículos científicos publicados entre 2023 y 2025, seleccionados mediante el método PRISMA en las bases Scopus y Scielo. Se utilizó análisis estadístico descriptivo y herramientas como Mendeley, Excel y VOSviewer para clasificar la información por autor, año, país, revista y palabras clave. Los resultados muestran que los factores más influyentes en el desempeño laboral son el liderazgo organizacional (transformacional y empoderador), la integración participativa de tecnología, la satisfacción laboral (reconocimiento, clima organizacional y equilibrio vida-trabajo), el compromiso organizacional (identificación con valores y metas) y la motivación intrínseca. Este conjunto de factores interactúa complejamente para influir en el rendimiento individual y colectivo, permitiendo a las organizaciones diseñar estrategias más eficaces de gestión del talento. Se concluye que potenciar estos elementos contribuye significativamente a mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad de las instituciones, generando entornos de trabajo saludables, innovadores y resilientes.

**Palabras claves:** Desempeño laboral; liderazgo organizacional; tecnología; satisfacción laboral; compromiso organizacional; motivación intrínseca.

## Abstract

This study aimed to identify the main factors that influence employee performance through a bibliometric analysis of recent scientific literature. The research adopts a quantitative, non-experimental, and documentary approach, based on 36 scientific articles published between 2023 and 2025, selected using the PRISMA method in the Scopus and Scielo databases. Descriptive statistical analysis and tools such as Mendeley, Excel, and VOSviewer were used to classify the information by author, year, country, journal, and keywords. The results show that the most influential factors in job performance are organizational leadership (transformational and empowering), participatory integration of technology, job satisfaction (recognition, organizational climate, and work-life balance), organizational commitment (identification with values and goals), and intrinsic motivation. This set of factors interact in a complex way to influence individual and

collective performance, allowing organizations to design more effective talent management strategies. It is concluded that enhancing these elements contributes significantly to improving the productivity, sustainability, and competitiveness of institutions, generating healthy, innovative, and resilient work environments.

**Keywords:** Job performance; organizational leadership; technology; job satisfaction; organizational commitment; intrinsic motivation.

## Resumo

O presente estudo teve como objetivo identificar os principais fatores que influenciam o desempenho no trabalho dos colaboradores por meio de uma análise bibliométrica da literatura científica recente. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, não experimental e documental, a partir de 36 artigos científicos publicados entre 2023 e 2025, selecionados pelo método PRISMA nas bases de dados Scopus e Scielo. Análise estatística descritiva e ferramentas como Mendeley, Excel e VOSviewer foram utilizadas para classificar as informações por autor, ano, país, periódico e palavras-chave. Os resultados mostram que os fatores mais influentes no desempenho no trabalho são a liderança organizacional (transformacional e empoderadora), a integração participativa da tecnologia, a satisfação no trabalho (reconhecimento, clima organizacional e equilíbrio entre vida profissional e pessoal), o comprometimento organizacional (identificação com valores e objetivos) e a motivação intrínseca. Esse conjunto de fatores interage de forma complexa para influenciar o desempenho individual e coletivo, permitindo que as organizações criem estratégias de gestão de talentos mais eficazes. Conclui-se que o fortalecimento desses elementos contribui significativamente para melhorar a produtividade, a sustentabilidade e a competitividade das instituições, gerando ambientes de trabalho saudáveis, inovadores e resilientes.

**Palavras-chave:** Desempenho no trabalho; liderança organizacional; tecnologia; satisfação no trabalho; comprometimento organizacional; motivação intrínseca.

## Introducción

El desempeño laboral ha emergido como una de las preocupaciones centrales en el ámbito organizacional contemporáneo debido a su impacto directo en la productividad, sostenibilidad y competitividad de las instituciones (Rivera et al., 2023). Comprender las dinámicas que explican el rendimiento de los colaboradores permite no solo optimizar procesos internos, sino también

generar entornos laborales más saludables, innovadores y resilientes. En contextos laborales caracterizados por la incertidumbre, la transformación tecnológica y la presión por la eficiencia, el análisis del desempeño se vuelve indispensable para la toma de decisiones estratégicas (Colodro et al., 2023; Makumbe et al., 2025).

Diversas investigaciones han coincidido en que el desempeño no puede explicarse únicamente desde la perspectiva de las habilidades técnicas, sino que responde a una interacción compleja entre factores individuales, organizacionales, psicosociales y tecnológicos. Elementos como el liderazgo, la motivación, la cultura institucional, la gestión del talento, el uso de tecnologías y el bienestar integral del colaborador inciden significativamente en los niveles de rendimiento (Calle-Quezada et al., 2024; García-Salirrosas, 2023; Máynez-Guaderrama et al., 2023).

En este contexto, resulta necesario realizar un análisis profundo del desempeño laboral que permita identificar con precisión los factores que lo potencian o limitan, especialmente en escenarios como el ecuatoriano, donde las organizaciones enfrentan desafíos estructurales y culturales particulares. El objetivo del presente estudio es determinar los factores que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores en las organizaciones, a través de un análisis sistemático de literatura científica reciente, con el fin de comprender cómo y por qué elementos como el liderazgo, la tecnología, la satisfacción, el compromiso organizacional y la motivación intrínseca afectan el rendimiento individual y colectivo.

La importancia de comprender qué elementos favorecen o limitan el rendimiento permite no solo optimizar procesos y resultados, sino también generar entornos laborales más saludables, innovadores y comprometidos. Asimismo, permitirá a las organizaciones diseñar estrategias de gestión del talento más eficaces y adaptadas a los desafíos actuales.

### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral se define como la eficacia con la que los empleados realizan sus tareas asignadas y la medida en que exhiben comportamientos que contribuyen al funcionamiento organizacional más allá de sus funciones formales (Barrientos-Durán et al., 2024). Esta variable, de carácter multidimensional, abarca el desempeño en tareas, el contextual y la evitación de conductas contraproducentes, ofreciendo una visión integral del aporte individual dentro de una organización (Varshney & Varshney, 2025).

Diversos estudios coinciden en que el rendimiento de los colaboradores no solo se relaciona con su capacidad técnica, sino con factores conductuales y motivacionales que influyen en su

productividad y estabilidad emocional (Makumbe et al., 2025). Así, aspectos como la identificación organizacional, el compromiso, y el equilibrio entre vida personal y laboral resultan fundamentales para generar un desempeño sostenible (Dolores Ruiz et al., 2023).

En el contexto ecuatoriano, la comprensión del desempeño laboral adquiere relevancia estratégica debido a la necesidad de adaptar las organizaciones a los cambios económicos, tecnológicos y generacionales (Kharub et al., 2025). Evaluar adecuadamente esta variable permite implementar acciones orientadas a mejorar no solo la productividad, sino también el bienestar de los trabajadores (Colodro et al., 2023; Ortega Galarza et al., 2023).

### **Liderazgo organizacional**

El liderazgo organizacional constituye un elemento central para fomentar ambientes de trabajo positivos y fortalecer el rendimiento de los colaboradores. Entre los modelos más destacados se encuentran el liderazgo transformacional, que promueve la participación activa y el empoderamiento (Helalat et al., 2025), y el liderazgo ambidextro, que equilibra la explotación de capacidades existentes con la exploración de nuevas ideas (Azmy & Hartono, 2025).

La influencia del liderazgo sobre el desempeño se manifiesta a través de múltiples mecanismos: desde el estímulo a la innovación hasta la mejora en el clima laboral y la motivación del personal. Por ejemplo, el liderazgo empoderador contribuye al desarrollo de la agilidad laboral, que a su vez incide positivamente en el desempeño en tareas y el desempeño contextual (Varshney & Varshney, 2025).

No obstante, el impacto del liderazgo también depende de otros elementos, como el ambiente de trabajo y las características personales del líder. Prácticas como la formación, la comunicación efectiva y la gestión emocional han demostrado ser decisivas en la relación entre liderazgo y productividad (Ariani et al., 2025; Lukito et al., 2025; Nguyen et al., 2025).

### **Tecnología**

La tecnología ha transformado radicalmente la dinámica del trabajo y ha emergido como un factor determinante del desempeño laboral (Rojas-Kramer et al., 2023). La incorporación de inteligencia artificial (IA), automatización y plataformas digitales ha generado tanto beneficios como desafíos, dependiendo del nivel de autonomía y preparación de los empleados (Bai et al., 2025).

Estudios recientes evidencian que la IA puede reducir prácticas de supervisión abusiva, al mismo tiempo que mejora el desempeño cuando va acompañada de apoyo organizacional percibido y

autonomía en la toma de decisiones (Lu et al., 2025). Estos efectos positivos son más notorios en entornos donde las tecnologías se introducen con enfoque participativo.

Asimismo, se ha observado que la tecnología facilita prácticas de *job crafting*, donde los empleados rediseñan sus tareas en función de sus fortalezas y motivaciones (Ortiz-Soto et al., 2024). Este rediseño, cuando es impulsado por el sentido de obligación hacia el cambio constructivo - FOCC, contribuye significativamente al desempeño adaptativo (Bai et al., 2025), haciendo del componente tecnológico un aliado clave para la innovación laboral.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar que experimentan los empleados en relación con su entorno de trabajo, funciones desempeñadas y relaciones laborales. Es considerada un antecedente crítico del desempeño, ya que empleados satisfechos tienden a mostrar mayor compromiso, productividad y permanencia en la organización (Lukito et al., 2025; Mishra et al., 2025).

Los factores que inciden en la satisfacción incluyen el ambiente físico, el reconocimiento, la remuneración, las oportunidades de desarrollo profesional y la congruencia entre expectativas y realidad laboral. De hecho, se ha observado que el ambiente laboral actúa como moderador, amplificando el impacto positivo de otras variables sobre el rendimiento (Ariani et al., 2025).

En contextos donde el trabajo remoto o híbrido se ha institucionalizado, el grado de satisfacción también depende de la capacidad del colaborador para gestionar el equilibrio entre vida personal y profesional, aspecto que puede determinar su nivel de motivación y rendimiento (Argandoña Arratea, 2023; Máynez-Guaderrama et al., 2023).

### **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es una actitud que refleja la identificación del empleado con los valores, metas y objetivos de la empresa. Empleados comprometidos muestran mayor disposición a contribuir con esfuerzo adicional y a permanecer en la organización a largo plazo (Alnehabi, 2025; Biswakarma & Subedi, 2025).

Se ha comprobado que la cultura organizacional, especialmente aquella que fomenta el aprendizaje y el crecimiento personal, fortalece el compromiso laboral, el cual a su vez potencia el desempeño (Makumbe et al., 2025). El employer branding, por ejemplo, mejora la adecuación persona-puesto y refuerza el sentido de pertenencia (Al-Romeedy et al., 2025).

Cabe señalar que no todos los componentes del compromiso influyen con la misma intensidad. El compromiso con el trabajo, por ejemplo, presenta una incidencia más directa sobre el rendimiento, en comparación con el compromiso organizacional general, lo que sugiere la necesidad de abordar esta variable desde una perspectiva más específica (Makumbe et al., 2025).

### **Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca se refiere al impulso interno que lleva a los individuos a realizar tareas por el valor o satisfacción que estas les generan, más allá de recompensas externas. Esta forma de motivación ha sido identificada como un potente predictor del desempeño laboral sostenido (Abdelwahed et al., 2025; Dolores Ruiz et al., 2023).

La motivación intrínseca puede ser fomentada mediante estrategias como el reconocimiento, el empowerment, el coaching y el diseño de tareas retadoras y significativas (Elizabeth Duarte Beltrán, 2023). Estas prácticas aumentan el compromiso emocional con el trabajo y promueven una mayor iniciativa individual (Calle-Quezada et al., 2024).

En entornos donde prevalece un liderazgo inspirador, el desarrollo de una cultura basada en valores compartidos y autonomía fortalece la motivación intrínseca y, por consiguiente, el rendimiento. En particular, el enfoque espiritual del liderazgo ha demostrado ser eficaz para conectar las metas organizacionales con los valores personales de los trabajadores (Abdelwahed et al., 2025).

### **Metodología**

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, no experimental y documental, de tipo bibliométrico, centrado en el análisis de la producción científica reciente sobre los factores que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores en contextos organizacionales. Se trata de un estudio de tipo descriptivo y documental, basado en el análisis de artículos científicos publicados entre los años 2023 y 2025. Para garantizar la calidad y relevancia de las fuentes, se utilizaron dos bases de datos académicas de amplia difusión y reconocimiento internacional: Scopus y Scielo.

En la base Scopus, se emplearon los términos de búsqueda “employee performance” y “organizational factors”, restringiendo los resultados al área temática de Business, Management and Accounting. Esta estrategia inicial arrojó 985 resultados, de los cuales, tras un proceso de cribado, se seleccionaron 18 artículos publicados en el año 2025 que cumplían con los criterios de inclusión. En el caso de la base Scielo, se utilizó la palabra clave “desempeño laboral” en el campo de título, limitando la búsqueda a las categorías de Negocios, Gerenciamiento y Economía. Esta

búsqueda arrojó inicialmente 106 artículos, de los cuales se seleccionaron también 18 que correspondían a los años 2023, 2024 y 2025.

Para el proceso de selección de documentos, se aplicó el método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual considera cuatro fases: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. En la etapa de identificación se recopilaban los artículos de ambas bases. Luego, durante el cribado, se eliminaron aquellos documentos duplicados o que no guardaban relación directa con el tema de estudio. En la fase de elegibilidad se realizó una revisión de títulos y resúmenes para comprobar la pertinencia temática. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron los estudios que cumplían con los criterios previamente definidos.

Los criterios de inclusión establecidos fueron los siguientes: artículos publicados entre 2023 y 2025, revisados por pares, con acceso a texto completo, escritos en español o inglés, y que abordaran el desempeño laboral desde una perspectiva organizacional. Se excluyeron documentos que no se relacionaran directamente con el ámbito laboral, publicaciones duplicadas entre bases de datos, artículos sin acceso al texto completo y aquellos centrados exclusivamente en contextos educativos o gubernamentales que no incluyeran elementos de gestión organizacional.

*Tabla 1. Frecuencia de artículos por año de publicación*

<b>Año</b>	<b>Número de artículos</b>
<b>2023</b>	6
<b>2024</b>	6
<b>2025</b>	24
<b>Total</b>	36

Una vez seleccionados los 36 artículos, fueron exportados en formato compatible con la herramienta bibliométrica Mendeley que permitió clasificar las publicaciones por año, autor, título y fuente, así como tener un acceso rápido a las palabras clave, resumen y archivo con el texto completo. También permitió insertar directamente las citas en el texto y las referencias gracias al complemento de Microsoft Word.

Para el análisis bibliométrico se construyó una matriz de análisis en Microsoft Excel que permitió clasificar las publicaciones según variables como el año de publicación, la revista científica, el país de procedencia y las principales temáticas abordadas. Los datos fueron procesados utilizando estadística descriptiva para obtener frecuencias por año y por revista, así como identificar patrones

y tendencias en la producción científica. De acuerdo con este análisis, se evidenció que el mayor número de publicaciones se concentró en el año 2025, con un total de 24 artículos, seguido de los años 2024 y 2023 con 6 artículos cada uno. Asimismo, las revistas que más aportes ofrecieron al estudio fueron la Revista Gestión de Las Personas y Tecnología, el International Journal of Productivity and Performance Management, Ciencias Administrativas y Revista San Gregorio, entre otras.

*Tabla 2. Frecuencia de artículos por revista*

<b>Revista</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>International Journal of Productivity and Performance Management</b>	2
<b>Revista Gestión de Las Personas y Tecnología</b>	3
<b>Corporate and Business Strategy Review</b>	1
<b>RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo</b>	1
<b>International Journal of Hospitality Management</b>	1
<b>Corporate Reputation Review</b>	1
<b>Journal of Hospitality and Tourism Insights</b>	1
<b>Asia Pacific Management Review</b>	1
<b>Journal of Chinese Human Resources Management</b>	1
<b>Revista San Gregorio</b>	2
<b>Ciencias Administrativas</b>	2
<b>SA Journal of Human Resource Management</b>	1
<b>Global Business Review</b>	1
<b>El Anáhuac Journal</b>	1
<b>Learning Organization</b>	1
<b>International Journal of Law and Management</b>	1
<b>Otros (menos de 2 por revista)</b>	15
<b>Total</b>	36

Este procedimiento permitió establecer una base empírica sólida para clasificar los factores que intervienen en el desempeño laboral, a partir de una revisión sistemática y organizada de la literatura académica más reciente sobre el tema.

## **Resultados**

### **Análisis de la producción científica**

La Tabla 3 presenta los resultados del indicador bibliométrico de cantidad, el cual muestra la producción científica anual relacionada con el desempeño laboral. Se evidencia un interés

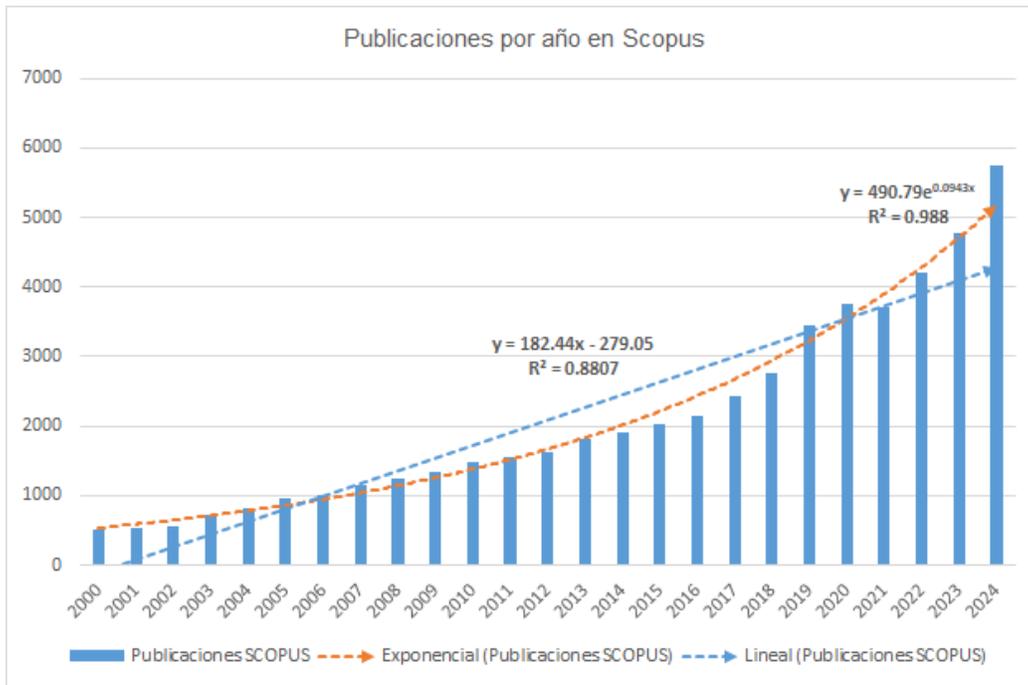
sostenido por parte de la comunidad académica en este tema a lo largo de las dos últimas décadas, específicamente entre los años 2000 y 2024, periodo en el que se registraron 53,047 publicaciones.

*Tabla 3. Producción científica por año sobre desempeño laboral*

<b>Año</b>	<b>Publicaciones en Scopus</b>	<b>Publicaciones en Scielo</b>
2000	514	3
2001	544	2
2002	568	1
2003	716	1
2004	812	4
2005	973	3
2006	1,016	5
2007	1,161	9
2008	1,255	7
2009	1,343	14
2010	1,481	23
2011	1,559	23
2012	1,623	26
2013	1,821	26
2014	1,918	28
2015	2,026	32
2016	2,155	36
2017	2,424	37
2018	2,755	47
2019	3,451	53
2020	3,767	66
2021	3,708	68
2022	4,197	73
2023	4,773	77
2024	5,757	66
2025	2,059	3

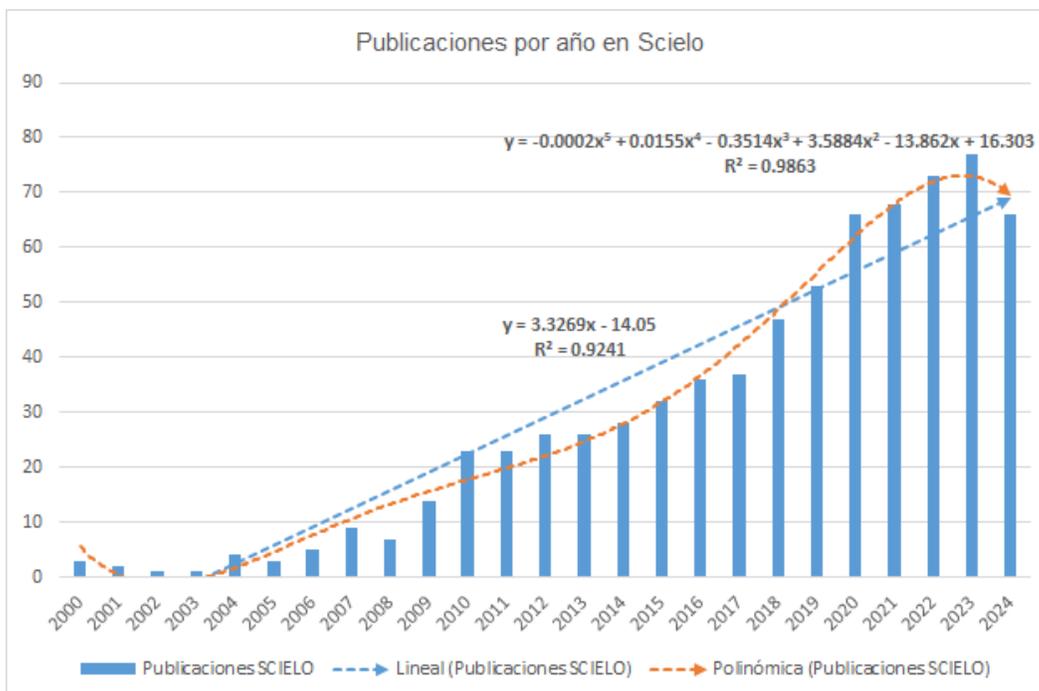
El análisis de la producción científica registrada en las bases de datos Scopus y Scielo revela un notable interés por el tema de desempeño laboral. Esto se refleja en la Figura 1, donde se observa una marcada tendencia de crecimiento exponencial en las publicaciones Scopus, con un coeficiente de determinación  $R^2 = 0.988$ , durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2024.

Figura 1. Publicaciones sobre desempeño laboral en Scopus



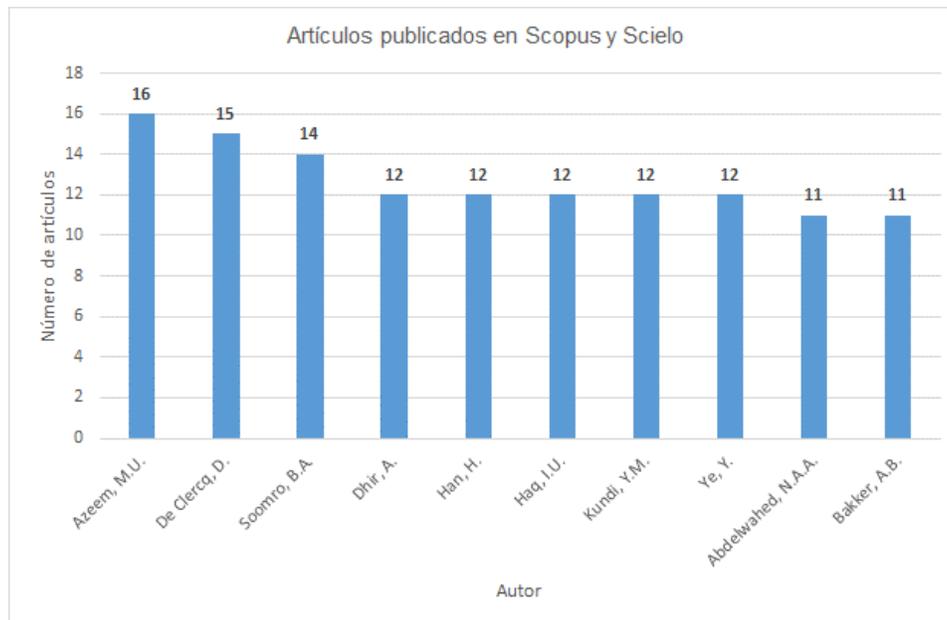
Para el caso de Scielo, la Figura 2 muestra una tendencia de crecimiento polinómico de orden 5, con un coeficiente de determinación  $R^2 = 0.9863$  para el mismo periodo.

Figura 2. Publicaciones sobre desempeño laboral en Scielo



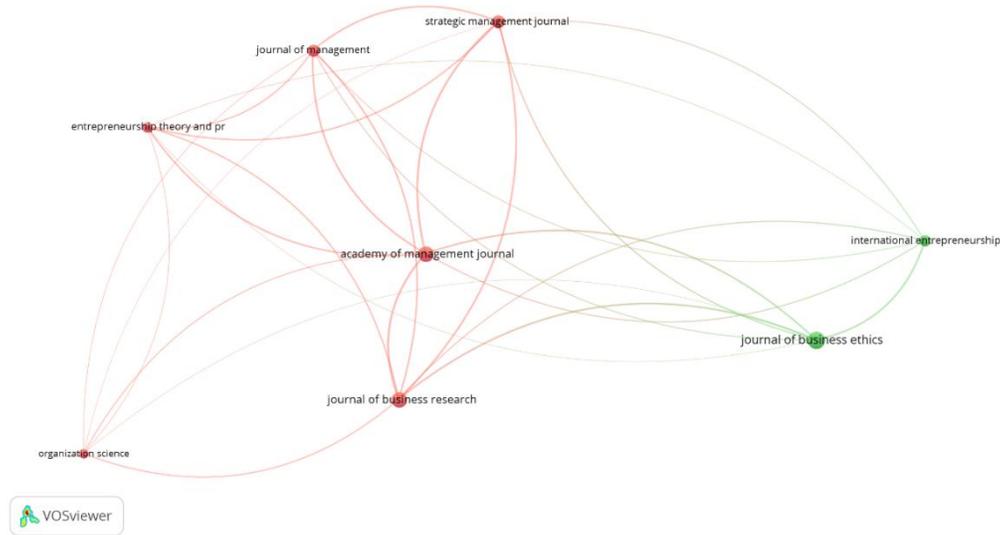
En la Figura 3 presenta a los 10 autores más relevantes en artículos de revisión sobre desempeño laboral, destacando su impacto tanto en Scopus como en Scielo. Su frecuencia de publicación en ambas bases indica una contribución significativa al área, abordando temas clave que despiertan el interés académico. Esta comparación permite identificar a los principales referentes en el ámbito empresarial.

Figura 3. Autores más relevantes



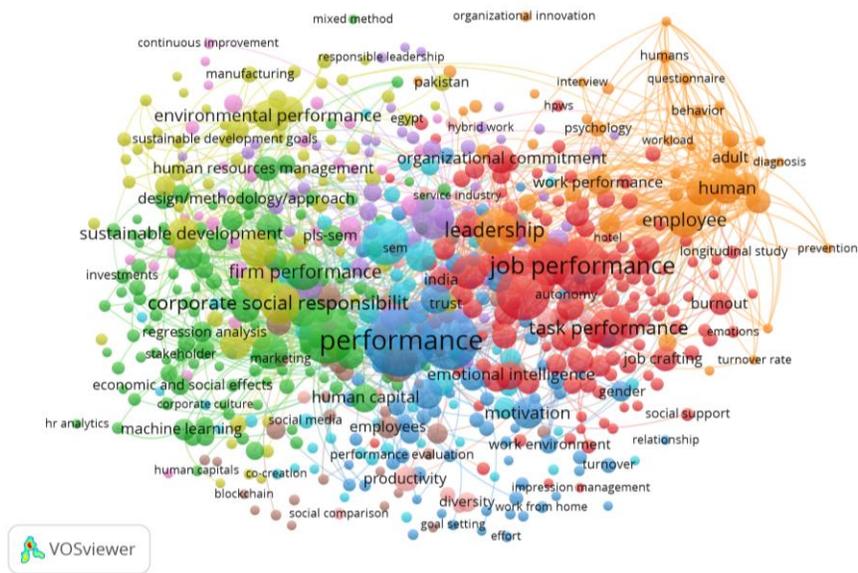
Se utilizó el software VOSviewer para generar distribuciones y conexiones entre revistas clave, centradas específicamente en aquellas obtenidas mediante el análisis de citas de fuentes referenciadas. Esta representación gráfica, que se muestra en la Figura 4, permite visualizar las relaciones entre diversas publicaciones sobre el desempeño laboral, facilitando la identificación de las revistas con mayor impacto e influencia en este campo de estudio.

Figura 4. Distribuciones y conexiones entre revistas clave



Con el objeto de identificar tendencias y áreas de investigación, en la Figura 5, se muestran 10 clústeres que permiten visualizar la evolución de las palabras clave vinculadas al desempeño laboral, así como las áreas en crecimiento y emergentes dentro de esta temática. Para este análisis se empleó el método full counting, estableciendo como criterio un mínimo de cinco apariciones por palabra clave, y se utilizó la técnica de association strength para la normalización de los datos, con el objetivo de identificar tendencias y posibles líneas de investigación futura.

Figura 5. Principales tendencias y palabras clave de investigación



La Tabla 4 presenta los 10 clústeres temáticos resultantes en el software VOSviewer, vinculados al desempeño laboral, identificados a partir de las palabras clave utilizadas en publicaciones científicas. Este análisis permite reconocer las líneas de investigación predominantes dentro de cada grupo.

*Tabla 4. Tendencias de investigación por clústeres con base en las palabras clave*

<b>Cluster</b>	<b>Palabras clave por peso de las relaciones</b>
1	Satisfacción laboral, desempeño laboral, compromiso con el trabajo, liderazgo transformacional, desempeño en tareas, teoría del intercambio social, condiciones laborales, autoeficacia, liderazgo servicial, inteligencia emocional.
2	Gestión de recursos humanos, inteligencia artificial, toma de decisiones, desempeño de la empresa, gestión del conocimiento, asignación de recursos, efectos económicos y sociales, gestión de los recursos humanos, organizacional, desempeño en innovación.
3	Desempeño laboral, motivación, cultura organizacional, gestión del desempeño, capacitación, ambiente de trabajo, empoderamiento, recursos humanos, aprendizaje, compromiso.
4	Desarrollo sostenible, innovación, sostenibilidad, responsabilidad social corporativa, desempeño ambiental, gestión ambiental, desempeño financiero, gestión verde de recursos humanos, recurso humano, confianza.
5	Compromiso del empleado, transformación digital, satisfacción del empleado, trabajo remoto, motivación del empleado, gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional, sostenibilidad ambiental, sostenibilidad social, productividad laboral.
6	Desempeño organizacional, compartición de conocimiento, creatividad, desempeño empresarial, gestión de recursos empresariales, ocultamiento del conocimiento, liderazgo empoderador, desempeño innovador, redes sociales, teletrabajo.
7	Liderazgo, empleado, desempeño laboral, percepción, lugar de trabajo, estudio controlado, sector público, psicología, bienestar, recursos humanos.
8	Evaluación del desempeño, digitalización, gestión del talento, desempeño organizacional, retención de empleados, gestión de crisis, compromiso del empleado, compromiso organizacional, apoyo organizacional.
9	Organización, desempeño sostenible, gestión de la calidad total, orientación emprendedora, gestión de la cadena de suministro, procesamiento de información, big data, internet de las cosas, desempeño de la cadena de suministro, estrategia.
10	Productividad, diversidad, equilibrio entre la vida laboral y personal, equidad, inclusión, bienestar psicológico, enfoque regulatorio, gestión estratégica, comparación social, desempeño de los empleados.

## **Factores que influyen en el desempeño laboral**

El desempeño laboral se ha consolidado como un factor crítico en las organizaciones contemporáneas, impactando directamente en su productividad, sostenibilidad y competitividad. Su análisis permite optimizar los procesos internos y fomentar ambientes de trabajo saludables e innovadores. En este contexto, la comprensión de los elementos que influyen en el rendimiento de los colaboradores se vuelve esencial para la toma de decisiones estratégicas (Colodro et al., 2023; Makumbe et al., 2025). Esta sección presenta los hallazgos clave sobre los factores que inciden en el desempeño laboral, basados en la revisión de la literatura científica reciente.

### **Liderazgo**

El liderazgo organizacional emerge como un pilar fundamental para la creación de entornos laborales positivos y el fortalecimiento del rendimiento de los colaboradores. Modelos como el liderazgo transformacional, que promueve la participación activa y el empoderamiento (Helalat et al., 2025), y el liderazgo ambidextro, que equilibra la explotación de capacidades existentes con la exploración de nuevas ideas (Azmy & Hartono, 2025), han demostrado ser efectivos en este sentido. La influencia del liderazgo se manifiesta en la estimulación de la innovación, la mejora del clima laboral y el incremento de la motivación del personal (Rivera de Parada et al., 2023).

El liderazgo empoderador, por ejemplo, contribuye al desarrollo de la agilidad laboral, que a su vez incide positivamente en el desempeño en tareas y el desempeño contextual (Varshney & Varshney, 2025). No obstante, el impacto del liderazgo también depende de otros elementos, como el ambiente de trabajo y las características personales del líder. Prácticas como la formación, la comunicación efectiva y la gestión emocional han demostrado ser decisivas en la relación entre liderazgo y productividad (Ariani et al., 2025; Lukito et al., 2025; Nguyen et al., 2025).

En este contexto, el liderazgo no solo se limita a la dirección de tareas, sino que abarca la capacidad de inspirar, motivar y guiar a los equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Un liderazgo efectivo se traduce en un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados, apoyados y comprometidos, lo que a su vez impulsa su desempeño y productividad (Nguyen et al., 2025). La inversión en el desarrollo de habilidades de liderazgo se presenta, por tanto, como una estrategia fundamental para el éxito a largo plazo de las organizaciones.

### **Tecnología**

La tecnología ha revolucionado la dinámica laboral, convirtiéndose en un factor determinante del desempeño. La incorporación de la inteligencia artificial, la automatización y las plataformas

digitales ha generado tanto beneficios como desafíos, dependiendo del nivel de autonomía y preparación de los empleados (Bai et al., 2025). Estudios recientes evidencian que la IA puede reducir prácticas de supervisión abusiva, al mismo tiempo que mejora el desempeño cuando va acompañada de apoyo organizacional percibido y autonomía en la toma de decisiones (Lu et al., 2025). Estos efectos positivos son más notorios en entornos donde las tecnologías se introducen con enfoque participativo.

Asimismo, se ha observado que la tecnología facilita prácticas de *job crafting*, donde los empleados rediseñan sus tareas en función de sus fortalezas y motivaciones. Este rediseño, cuando es impulsado por el sentido de obligación hacia el cambio constructivo - FOCC, contribuye significativamente al desempeño adaptativo (Bai et al., 2025), haciendo del componente tecnológico un aliado clave para la innovación laboral. La tecnología, por lo tanto, no solo optimiza los procesos, sino que también empodera a los empleados, permitiéndoles tomar un papel más activo en la configuración de sus roles y responsabilidades.

Sin embargo, la implementación de tecnología en el ámbito laboral también plantea desafíos importantes. La necesidad de capacitación y adaptación por parte de los empleados, así como la gestión de los posibles impactos negativos en el empleo, son aspectos cruciales que las organizaciones deben abordar (Rojas-Kramer et al., 2023). Es fundamental encontrar un equilibrio entre la adopción de nuevas tecnologías y el bienestar de los trabajadores, asegurando que la tecnología se utilice como una herramienta para mejorar el desempeño y no como un fin en sí mismo (Ortiz Soto et al., 2024).

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar que experimentan los empleados en relación con su entorno de trabajo, funciones desempeñadas y relaciones laborales. Es considerada un antecedente crítico del desempeño, ya que empleados satisfechos tienden a mostrar mayor compromiso, productividad y permanencia en la organización (Lukito et al., 2025; Mishra et al., 2025). Los factores que inciden en la satisfacción incluyen el ambiente físico, el reconocimiento, la remuneración, las oportunidades de desarrollo profesional y la congruencia entre expectativas y realidad laboral. De hecho, se ha observado que el ambiente laboral actúa como moderador, amplificando el impacto positivo de otras variables sobre el rendimiento (Ariani et al., 2025).

En contextos donde el trabajo remoto o híbrido se ha institucionalizado, el grado de satisfacción también depende de la capacidad del colaborador para gestionar el equilibrio entre vida personal y

profesional, aspecto que puede determinar su nivel de motivación y rendimiento (Argandoña Arratea, 2023; Máñez-Guaderrama et al., 2023). La satisfacción laboral, por lo tanto, no se limita únicamente a las condiciones del trabajo en sí, sino que abarca un conjunto de factores que influyen en el bienestar general del empleado (Kharub et al., 2025).

Las organizaciones que priorizan la satisfacción laboral de sus empleados tienden a crear un ambiente de trabajo positivo, donde se fomenta la colaboración, el respeto y el desarrollo personal y profesional. Esto no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también contribuye a la construcción de una imagen positiva de la empresa como empleador, lo que facilita la atracción y retención de talento (Sánchez Zambrano & Reina-Barreto, 2024).

### **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es una actitud que refleja la identificación del empleado con los valores, metas y objetivos de la empresa. Empleados comprometidos muestran mayor disposición a contribuir con esfuerzo adicional y a permanecer en la organización a largo plazo (Alnehabi, 2025; Biswakarma & Subedi, 2025). Se ha comprobado que la cultura organizacional, especialmente aquella que fomenta el aprendizaje y el crecimiento personal, fortalece el compromiso laboral, el cual a su vez potencia el desempeño (Makumbe et al., 2025). El employer branding, por ejemplo, mejora la adecuación persona-puesto y refuerza el sentido de pertenencia (Al-Romeedy et al., 2025).

Cabe señalar que no todos los componentes del compromiso influyen con la misma intensidad. El compromiso con el trabajo, por ejemplo, presenta una incidencia más directa sobre el rendimiento, en comparación con el compromiso organizacional general, lo que sugiere la necesidad de abordar esta variable desde una perspectiva más específica (Makumbe et al., 2025). El compromiso organizacional, por lo tanto, va más allá de la simple lealtad a la empresa, implica una conexión emocional y una identificación con los valores y la misión de la organización (García-Lirios et al., 2023; Gogia & Shao, 2025).

Las organizaciones que logran fomentar un alto nivel de compromiso entre sus empleados se benefician de una mayor productividad, menor rotación de personal y un clima laboral más positivo (Figuroa González et al., 2024). Esto se traduce en una ventaja competitiva sostenible, ya que los empleados comprometidos están más dispuestos a esforzarse al máximo, a colaborar con sus compañeros y a contribuir al éxito general de la empresa.

## Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se refiere al impulso interno que lleva a los individuos a realizar tareas por el valor o satisfacción que estas les generan, más allá de recompensas externas (Alonso Ramírez & Nahum Lajud, 2024). Esta forma de motivación ha sido identificada como un potente predictor del desempeño laboral sostenido (Abdelwahed et al., 2025; Dolores Ruiz et al., 2023). La motivación intrínseca puede ser fomentada mediante estrategias como el reconocimiento, el empowerment, el coaching y el diseño de tareas retadoras y significativas (Elizabeth Duarte Beltrán, 2023). Estas prácticas aumentan el compromiso emocional con el trabajo y promueven una mayor iniciativa individual (Calle-Quezada et al., 2024).

En entornos donde prevalece un liderazgo inspirador, el desarrollo de una cultura basada en valores compartidos y autonomía fortalece la motivación intrínseca y, por consiguiente, el rendimiento. En particular, el enfoque espiritual del liderazgo ha demostrado ser eficaz para conectar las metas organizacionales con los valores personales de los trabajadores (Abdelwahed et al., 2025). La motivación intrínseca, por lo tanto, es un motor poderoso que impulsa a los empleados a alcanzar su máximo potencial y a contribuir de manera significativa al éxito de la organización.

Las organizaciones que comprenden la importancia de la motivación intrínseca implementan estrategias que fomentan la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo personal y profesional de sus empleados (Romero & Scrivanelli, 2024). Esto no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también crea un ambiente de trabajo positivo y estimulante, donde los empleados se sienten valorados, desafiados y comprometidos con su trabajo.

En la Tabla 5, se identifican los componentes, las dimensiones y los factores que influyen en la calidad de vida laboral con base en la revisión sistemática de literatura.

*Tabla 5. Tendencias de investigación por clústeres con base en las palabras clave*

<b>Componentes</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Factores</b>
Objetivos	Liderazgo	Orientación hacia metas organizacionales; Compromiso y motivación; Calidad de las relaciones interpersonales; Ambiente de confianza y cooperación; Clima organizacional; Sentido de pertenencia; Cultura de mejora continua.

	Tecnología	Digitalización, control de tareas y eficiencia operativa; Simplifica procesos y mejora la comunicación interna; Capacitación técnica, correcta implementación, resistencia o estrés entre los trabajadores; Innovación y aprendizaje organizacional; Autonomía y rendimiento.
	Satisfacción laboral	Necesidades cubiertas y expectativas laborales cumplidas; Actitud positiva y disposición para alcanzar los objetivos; Reconocimiento al esfuerzo, salario justo y clima organizacional saludable; Percepción de justicia organizacional y desarrollo profesional; Entusiasmo en las tareas; Reducción del ausentismo o rotación.
Subjetivos	Compromiso organizacional	Identificación con los valores y objetivos; Lealtad, sentido de pertenencia y proactividad; Estabilidad laboral, claridad en las funciones y participación en la toma de decisiones; Liderazgo y motivación; Confianza y transparencia.
	Motivación intrínseca	Significado en las tareas y satisfacción personal al realizarlas; Autonomía y desarrollo de habilidades; Toma de decisiones y participación activa en procesos; Fomento de espacios de creatividad, reconocimiento y aprendizaje.

## Conclusiones

El desempeño laboral se ha consolidado como un pilar fundamental para la productividad, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el contexto contemporáneo. Comprender los elementos que influyen en este rendimiento es crucial no solo para optimizar procesos internos, sino también para generar entornos de trabajo más saludables, innovadores y resilientes. Lejos de depender únicamente de las habilidades técnicas individuales, el desempeño es el resultado de una interacción compleja entre factores individuales, organizacionales, psicosociales y tecnológicos. El estudio confirma la relevancia estratégica de analizar variables como el liderazgo, la tecnología, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la motivación intrínseca, ya que inciden significativamente en los niveles de rendimiento.

Los factores psicosociales y organizacionales, como el liderazgo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, emergen como elementos centrales que potencian el desempeño. Modelos como el liderazgo transformacional y el ambidiestro son efectivos para fomentar ambientes positivos y fortalecer el rendimiento, actuando a través del estímulo a la innovación, la mejora del clima y la motivación. El liderazgo empoderador en particular, impacta positivamente el desempeño mediado por la agilidad de la fuerza laboral. La satisfacción laboral, entendida como el bienestar experimentado en el entorno de trabajo, es un antecedente crítico del desempeño,

asociado a mayor compromiso y productividad, influenciada por el reconocimiento, el ambiente y el equilibrio vida-trabajo. Por su parte, el compromiso organizacional, la identificación con los valores y metas de la empresa, se fortalece con una cultura de aprendizaje y predice significativamente el desempeño laboral, aunque el compromiso con el trabajo mismo tiene una incidencia más directa que el compromiso organizacional general.

Además, la tecnología y la motivación intrínseca se revelan como factores determinantes. La incorporación de inteligencia artificial y automatización puede mejorar el desempeño, especialmente si se acompaña de apoyo organizacional y autonomía, e incluso facilitar prácticas de job crafting que contribuyen al desempeño adaptativo. Sin embargo, su impacto positivo depende de una implementación con enfoque participativo y de la preparación del empleado. La motivación intrínseca, definida como el impulso interno derivado del valor o satisfacción que genera la tarea, es un potente predictor del desempeño laboral sostenido. Esta puede ser fomentada por el reconocimiento, el empowerment, el coaching y el diseño de tareas significativas, y se fortalece en entornos con liderazgo inspirador, cultura de valores compartidos y autonomía. La comprensión de estos factores interconectados permite a las organizaciones diseñar estrategias de gestión del talento más eficaces y adaptadas a los desafíos actuales.

Para potenciar el desempeño laboral de los colaboradores, se recomienda a las organizaciones invertir activamente en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Es fundamental promover modelos de liderazgo transformacional y empoderador que estimulen la participación, la autonomía y la agilidad de la fuerza laboral. Esto implica capacitar a los líderes en comunicación efectiva, gestión emocional y la capacidad de inspirar y guiar equipos. Asimismo, se debe priorizar la construcción de una cultura organizacional sólida que fomente el aprendizaje, el crecimiento personal, el reconocimiento al desempeño y un sentido de pertenencia, así como establecer un clima de confianza y cooperación, lo cual fortalecerá tanto el compromiso organizacional como la motivación intrínseca.

Adicionalmente, se sugiere una integración estratégica y consciente de la tecnología. Las organizaciones deben adoptar herramientas digitales y de inteligencia artificial con un enfoque participativo, asegurando la capacitación necesaria para los empleados y promoviendo la autonomía en su uso para facilitar la optimización de tareas y el job crafting. Para mejorar la satisfacción laboral, se recomienda atender factores clave como el reconocimiento, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, asegurar una remuneración justa, y apoyar el equilibrio

entre la vida personal y profesional, especialmente en esquemas de trabajo remoto o híbrido. Fomentar activamente la motivación intrínseca a través del diseño de tareas retadoras y significativas, el empowerment y el coaching asegurará un impulso interno sostenido que beneficie tanto al empleado como a la organización.

## Referencias

1. Abdelwahed, N. A. A., Doghan, M. A. Al, Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2025). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165–190. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
2. Alnehabi, M. (2025). The Mediating Role of Employee Performance in the Relationship Between Organizational Identification, Organizational Commitment, and Corporate Reputation Among Saudi Bank Employees. *Corporate Reputation Review*, 28(1), 43–56. <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00176-w>
3. Alonso Ramírez, K., & Nahum Lajud, P. (2024). Impacto de la motivación laboral en el desempeño del personal administrativo en home office: un caso de estudio en una empresa comercializadora de plásticos. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 17(50), 25. <https://doi.org/10.35588/XBXE4B22>
4. Al-Romeedy, B. S., El-bardan, M. F., & Badwy, H. E. (2025). How is employee performance affected by employer branding in tourism businesses? Mediation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 790–809. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2024-0418>
5. Argandoña Arratea, M. A. (2023). El home office y el desempeño laboral de una empresa peruana de servicios digitales. *The Anáhuac Journal*, 23(2), 122–145. <https://doi.org/10.36105/THEANAHUACJOUR.2023V23N2.05>
6. Ariani, M., Tamara, D., Yuliani, T., Saraswati, W., Arrywibowo, I., & Darma, D. C. (2025). EMPLOYEE PERFORMANCE AND SEVERAL PREDICTING FACTORS: A CAUSALITY AND STRATEGY IMPLICATION. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(1), 293–303. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart6>
7. Azmy, A., & Hartono, D. K. (2025). Examining the Impact of Ambidextrous Leadership on Employee Performance: The Mediating Roles of Organizational Citizenship Behavior

- and Psychological Empowerment in a Manufacturing Company. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(1), 95–118. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800506.20251601>
8. Bai, J. Y., Huan, T. C. T. C., Leong, A. M. W., Luo, J. M., & Fan, D. X. F. (2025). Examining the influence of AI event strength on employee performance outcomes: Roles of AI rumination, AI-supported autonomy, and felt obligation for constructive change. *International Journal of Hospitality Management*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104111>
  9. Barrientos-Durán, C., Bustos Aguayo, J. M., Vanegas Rico, M. C., & Pérez Durán, J. (2024). Análisis Factorial Confirmatorio de la Escala de Desempeño Laboral en Profesionistas del Valle de México durante el Confinamiento por COVID 19. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 17(49), 111–130. <https://doi.org/10.35588/3jhkjt94>
  10. Biswakarma, G., & Subedi, K. (2025). The mediating role of employee engagement on the relationship between learning culture and employee performance in service sector. *Learning Organization*, 32(2), 259–281. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0178>
  11. Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, R. S., & Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 17(50). <https://doi.org/10.35588/0G6ZZR18>
  12. Colodro, J. E., Sc, B. M., Israel, S., Rivera, G., Robbins, S. P., Coulter, M., & Judge, T. A. (2023). Relación entre la Satisfacción Laboral y la Productividad de los trabajadores de las Entidades de Intermediación Financiera del Sistema Bancario en la ciudad de Tarija. *Relationship between Job Satisfaction and Productivity of Workers of the Financial Intermediation Entities of the Banking System in the city of Tarija*. *Revista Perspectivas*, 61–86. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n51/1994-3733-rp-51-61.pdf>
  13. Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/RIDE.V13I26.1478>
  14. Elizabeth Duarte Beltrán, E. D. B. (2023). Programa de intervención para mejorar el entorno organizacional de una empresa con base en la NOM-035-STPS-2018.

- TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN, 8(24), 70–100.  
<https://doi.org/10.36791/TCG.V8I24.224>
15. Figueroa González, E. G., Tortolero Portugal, R., Herrera Soto, M., & Sotelo Asef, J. G. (2024). Management of human talent and work performance of administrative staff in academia. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 10(2), 210–221.  
<https://doi.org/10.29393/ran10-13gter40013>
16. García-Lirios, C., Bermudez-Ruiz, G., & Sanchez-Sanchez, A. (2023). Structural equation modeling of commitment in the COVID-19 era. *Revista Nacional de Administración*, 14(1), e4397. <https://doi.org/10.22458/RNA.V14I1.4397>
17. García-Salirrosas, E. E. (2023). Impact of the pro-environmental organizational climate on the commitment and sustainable behavior of workers in Peru. *Retos(Ecuador)*, 13(26), 205–222. <https://doi.org/10.17163/RET.N26.2023.02>
18. Gogia, E. H., & Shao, Z. (2025). Sustainable Success: The Impact of Eco-Friendly HR Practices on Employee Performance, Mediated by Organizational Citizenship and Moderated by Workplace Ostracism. *Proceedings of 2024 5th International Conference on Computer Science and Management Technology, ICCSMT 2024*, 1105–1110. <https://doi.org/10.1145/3708036.3708219>
19. Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A FURTHER INSIGHT USING WORK ENGAGEMENT. *ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333–352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
20. Kharub, M., Mondal, S., Singh, S., & Gupta, H. (2025). Evaluation of competency dimensions for employee performance assessment: evidence from micro, small, and medium enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 107–138. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0379>
21. Lu, L., Xie, L., Yuan, D., Peng, L., & Lin, H. (2025). The Role of AI Interventions in Reducing Abusive Supervision: Leveraging Machine Learning for Enhanced Employee Performance in the Digital Economy. *Proceedings of 2024 5th International Conference on Computer Science and Management Technology, ICCSMT 2024*, 1142–1146. <https://doi.org/10.1145/3708036.3708225>

22. Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004>
23. Makumbe, N., Mashavira, N., Chikove, M., Matenda, F. R., & Sibanda, M. (2025). Does age affect job and organisational engagement and employee performance in Zimbabwe's health sector? *SA Journal of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2863>
24. Máñez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo, J., & Rodríguez-Alonso, N. (2023). Effects of work-leisure conflict: A multi-group analysis among centennials and millennials. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 37–49. <https://doi.org/10.18046/J.ESTGER.2023.166.5407>
25. Mishra, S., Singh, S., & Tripathy, P. (2025). Linkage Between Employee Satisfaction and Employee Performance: A Case in Banking Industry. *Global Business Review*, 26(1), 137–148. <https://doi.org/10.1177/0972150920970351>
26. Nguyen, H. T., Le, A. T. T., & Phan, A. C. (2025). Soft total quality management and employee performance: The resonant effect of leader narcissism. *E a M: Ekonomie a Management*, 28(1), 16–32. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2025-5-005>
27. Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H. R., & Tovar Pinzón, M. E. (2023). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias Administrativas*, 131. <https://doi.org/10.24215/23143738E131>
28. Ortiz Soto, M., Larregui Candelaria, G., & Rivera Ortiz, J. G. (2024). Factores que impactan el desempeño laboral: Estudio sobre la adaptabilidad al teletrabajo inducido por el evento del COVID-19. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 10(1), 121–144. <https://doi.org/10.29393/RAN10-9FIMJ30009>
29. Rivera de Parada, A., Mainegra Fernández, D., Elizabeth Pineda Rivas, E., & El Salvador, S. (2023). Translated from the original in Spanish Generic competencies of university professionals prioritized by the labor sector: a referential study *Competencias genéricas de los profesionales universitarios priorizadas por el sector laboral: estudio referencial* *Competências genéricas dos profissionais universitários priorizadas pelo setor laboral: estudo de referência*. *COODES. Cooperativismo y Desarrollo*, 12(1), 670. <https://coodles.upr.edu/cu/index.php/coodles/article/view/670>

30. Rojas-Kramer, C. A., Escalera-Chávez, M. E., & Santana Villegas, J. del C. (2023). Impacto de la adicción a redes sociales en el desempeño laboral. *Revista San Gregorio*, 1(56), 84–101. <https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I56.2401>
31. Romero, M., & Scrivanelli, A. (2024). Motivación laboral en el sector cooperativo. *Ciencias Administrativas*, 144. <https://doi.org/10.24215/23143738E144>
32. Sánchez Zambrano, S. F., & Reina-Barreto, J. A. (2024). Bienestar laboral empresarial y desarrollo profesional: el caso de una empresa bananera del Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(59), 1–10. <https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I59.2911>
33. Varshney, D., & Varshney, N. K. (2025). Does empowering leadership behavior affect employee performance? The mediating role of workforce agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(4), 1425–1451. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2023-0618>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).