

RESULTADOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES PARA LAS PYMES EN ECUADOR: EFECTOS DEL LIDERAZGO POSITIVO

*Healthy organizational results for SMEs in Ecuador:
effects of Positive Leadership*

DOI: <https://doi.org/10.69633/w6cgj33>

Recibido: 19/11/2024 Aceptado: 08/10/2025

***Deysi Janet Medina Hinojosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7663>

Universidad Estatal de Milagro - Ecuador

Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Central

dmedinah@unemi.edu.ec

*Magister en
Administración y
Dirección de Empresas,
Universidad Técnica
Empresarial de
Guayaquil, Diploma
Superior de Cuarto
Nivel en Gerencia
estratégica de Mercadeo
de la Universidad
Técnica Particular de
Loja, Diploma Superior
de Cuarto Nivel en
Gerencia Estratégica del
Desempeño Empresarial
de la Universidad
Técnica Particular
de Loja; Ingeniera
Comercial Tercer Nivel
de la Universidad Estatal
de Milagro; Directora de
Vicente Rocafuerte de
Guayaquil; Decana de
la Facultad de Ciencias
Sociales Educación
Comercial y Derecho de
la Universidad Estatal de
Milagro; Profesora titular
en la Universidad Estatal
de Milagro; Directora de
Carrera Administración
de Empresas (2016 a
2018); Jefe de Agencia
del Banco del Pacífico
Ecuador y Ejecutivo
de Crédito Banco del
Pacífico Ecuador.

RESUMEN

El liderazgo positivo y las prácticas organizacionales promueven ambientes laborales saludables y resultados óptimos de sus proyectos, especialmente en las Pymes que enfrentan desafíos específicos, como la escasez de recursos y la alta rotación de personal. El estudio tiene como objetivo evaluar el efecto del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales, en los resultados saludables de las Pymes de la zona 5 del Ecuador.

Se adoptó un diseño de investigación cuantitativa, descriptiva y psicométrica, aplicando cuestionarios a 421 colaboradores de Pymes. Los cuestionarios evaluaron el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales con una escala *Likert*.

Los resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA) indican que el modelo propuesto tiene un ajuste adecuado, con índices SRMR (0,059) y RMSEA (0.032) que sugieren un buen ajuste del modelo. Además, los índices TLI (0,993), CFI (0,994), GFI (0,983), NFI (0,979) y RFI (0,978) superaron los umbrales recomendados, reafirmando la calidad del ajuste.

El índice PNFI (0,931) destacó la parsimonia del modelo, confirmando su robustez y aplicabilidad en contextos organizacionales.

Se concluye que el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables tienen un impacto significativo en los resultados organizacionales de las Pymes en Ecuador. No obstante, se recomienda ampliar el alcance geográfico y explorar factores contextuales adicionales en futuras investigaciones.

Palabras clave: *liderazgo positivo, prácticas organizacionales, pymes, análisis factorial confirmatorio.*

ABSTRACT

Positive leadership and organizational practices promote healthy work environments and optimal outcomes, particularly in SMEs, which face specific challenges such as resource scarcity and high employee turnover. This study aims to evaluate the effect of positive leadership and organizational practices on the health outcomes of SMEs in Zone 5 of Ecuador. A quantitative, descriptive, and psychometric research design was adopted, applying questionnaires to 421 SME employees.

The questionnaires assessed positive leadership and organizational practices using a Likert scale. The results of the confirmatory factor analysis (CFA) indicated that the proposed model has an adequate fit, with SRMR (0.059) and RMSEA (0.032) indices suggesting a good model fit. Additionally, the TLI (0.993), CFI (0.994), GFI (0.983), NFI (0.979), and RFI (0.978) indices exceeded the recommended thresholds, reaffirming the quality of the fit. The PNFI index (0.931) highlighted the parsimony of the model, confirming its robustness and applicability in organizational contexts. It is concluded that positive leadership and healthy organizational practices have a significant impact on the organizational outcomes of SMEs in Ecuador. However, it is recommended to expand the geographical scope and explore additional contextual factors in future research.

Keywords: *positive leadership, organizational practices, SMEs, confirmatory factor analysis.*

INTRODUCCIÓN

El liderazgo positivo se ha consolidado como un factor determinante en la promoción de ambientes laborales saludables y en la consecución de resultados organizacionales óptimos (Monzani y Van Dick, 2020) (Schimschal y Lomas, 2019).

De acuerdo con Ramdas y Patrick (2019) este tipo de liderazgo se define como; la capacidad para influir en el comportamiento de los empleados, mediante prácticas que fomentan un clima organizacional positivo, relaciones interpersonales constructivas, comunicación efectiva y un sentido de significado en el trabajo.

Estudios como el de Farrell (2018), destacan que los líderes positivos poseen la capacidad de transformar la cultura organizacional, propiciando entornos de trabajo más saludables y productivos.

Este tipo de liderazgo se sustenta en la implementación de estrategias enfocadas en el bienestar de los empleados (Inceoglu et al., 2018), (Salmi et al., 2014), estas incluyen desde el reconocimiento de logros hasta la promoción del desarrollo profesional continuo y el fomento de un ambiente de apoyo mutuo.

Ante una cultura organizacional marcada por el optimismo y la resiliencia, los líderes positivos desempeñan un papel crucial en la mejora del rendimiento, tanto individual como colectivo (Kim et al., 2017; Youssef & Luthans, 2007).

La investigación ha demostrado que los equipos liderados bajo estos principios tienden a alcanzar niveles elevados de satisfacción laboral y compromiso organizacional, lo que se traduce en una menor rotación de personal y una mayor eficiencia operativa (Sessa & Bowling, 2020; Singh & Gupta, 2015).

Además, se ha evidenciado que el liderazgo positivo influye significativamente en la innovación y creatividad de los equipos en las organizaciones (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), (Lee et al., 2020; Shafique et al., 2019). Al fomentar un clima donde los empleados se sientan valorados y apoyados, se facilita la emergencia de nuevas ideas y la adopción de enfoques innovadores para resolver problemas.

Esta dinámica no solo optimiza los resultados organizacionales, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y afrontar nuevos desafíos (Lengnick-Hall et al., 2011; Taylor, 2022).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), el liderazgo positivo cobra una relevancia particular debido a sus características estructurales y dinámicas únicas Anning-Dorson, 2021. Estas empresas enfrentan desafíos específicos, tales como la restricción de recursos, las altas tasas de rotación de personal y la necesidad de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado (Prasanna et al., 2019).

No obstante, aún existen importantes lagunas en la investigación respecto de la influencia del liderazgo positivo en los resultados organizacionales saludables dentro de las pymes, particularmente en contextos específicos como el ecuatoriano.

La literatura existente se ha centrado principalmente en explorar la relación entre el liderazgo positivo y los resultados organizacionales en contextos más amplios o en grandes corporaciones. Sin embargo, se observa una notable escasez de estudios específicamente orientados hacia las pequeñas y medianas empresas (pymes), lo que restringe la comprensión de cómo adaptar y optimizar estas prácticas de liderazgo para dichas entidades.

Además, la falta de utilización de instrumentos psicométricos robustos, en muchos de estos estudios, plantea dudas sobre la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos (DeVon et al., 2007; Weiner et al., 2017).

Por lo tanto, resulta fundamental abordar estas lagunas de investigación, mediante la evaluación del impacto del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales en los resultados saludables de las pymes en Ecuador. Este enfoque permitirá obtener una comprensión más detallada de cómo los líderes pueden afectar el bienestar y rendimiento de sus empleados, así como de la efectividad en la implementación de estas prácticas.

La hipótesis principal de este estudio sostiene que el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables producen un impacto positivo y significativo en los resultados organizacionales de las pymes en la zona 5 de Ecuador. Para dar respuesta a la hipótesis, el estudio tiene como objetivo evaluar la influencia del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales en los resultados saludables de las pymes de la zona 5 del Ecuador.

Revisión de la literatura

Liderazgo positivo

El liderazgo positivo se define como un enfoque que enfatiza el bienestar de los empleados y la mejora del rendimiento organizacional, a través de la adopción de prácticas motivadoras y constructivas (Ding & Yu, 2022; Malinga et al., 2019). Este estilo de liderazgo se distingue por fomentar un clima organizacional favorable, establecer relaciones interpersonales enriquecedoras, comunicarse de manera efectiva y proporcionar un sentido de propósito en el trabajo.

Chakraborty y Ganguly (2019) afirman que los líderes positivos son capaces de transformar la cultura de las organizaciones, promoviendo ambientes laborales saludables y productivos. Dicho enfoque se apoya en fundamentos teóricos de la *psicología positiva*, la cual destaca la relevancia de elementos como el bienestar, la felicidad y el desarrollo humano en el entorno laboral (Gilbert & Kevin Kelloway, 2014; Kun & Gadanez, 2022).

Prácticas organizacionales saludables

Las prácticas organizacionales saludables comprenden aquellas estrategias y políticas que una organización implementa con el objetivo de potenciar el bienestar físico, mental y emocional de sus trabajadores (Davenport et al., 2016; Di Fabio, 2017). Estas incluyen la promoción del equilibrio entre la vida laboral y la personal, el reconocimiento y la recompensa por logros alcanzados, la oferta de oportunidades para el desarrollo profesional continuo y la creación de un entorno de apoyo mutuo.

Según Abdullah et al. (2021), estas prácticas no solamente fomentan la salud y el bienestar de los empleados, también incrementan su compromiso y satisfacción laboral, disminuyendo la rotación de personal y elevando la eficiencia operativa.

Resultados organizacionales saludables

Los resultados organizacionales saludables se definen como los beneficios, tanto tangibles como intangibles, que una organización logra mediante la implementación de liderazgo positivo y de prácticas organizacionales saludables (Pirozzi y Ferulano, 2016). Estos beneficios abarcan un incremento en la productividad, la mejora de la calidad del trabajo, la reducción del ausentismo y una mayor retención de talento.

Además, se evidencia un aumento en la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo cual contribuye a la mejora del clima organizacional y fortalece la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a cambios y desafíos (El-Kassar y Singh, 2019; Top et al., 2015).

Liderazgo positivo en las pymes

El liderazgo positivo desempeña un rol crucial en las pequeñas y medianas empresas (pymes) que se distinguen por sus estructuras organizacionales flexibles y dinámicas, las cuales promueven la rápida adopción de innovaciones (Quansah et al., 2022). La literatura científica reciente demuestra que los líderes que recurren al enfoque positivo, consiguen avances notables en el bienestar y la productividad de sus equipos, respuesta esencial para la competitividad y la sostenibilidad de las pymes en entornos de mercado fluctuantes y altamente

competitivos (Quansah y Hartz, 2021). Este estilo de liderazgo es esencial para forjar una cultura organizacional sólida y cohesionada, un elemento clave para superar los desafíos particulares que enfrentan las empresas (Hilman et al., 2019; Xie et al., 2021).

Evaluación de prácticas y resultados organizacionales

Es crucial evaluar las prácticas organizacionales y sus impactos para comprender la influencia del liderazgo positivo en las pymes. El empleo de instrumentos psicométricos sólidos, tales como cuestionarios validados que evalúan los comportamientos de liderazgo positivo y las percepciones de las prácticas organizacionales, proporcionan datos válidos y exactos (Kalshoven et al., 2011; Mitropoulou et al., 2020).

Estos datos son fundamentales para el desarrollo de estrategias de gestión destinadas a mejorar el bienestar y el rendimiento de los empleados, así como para promover la sostenibilidad y el éxito continuo de las pymes (Cinar y Bilodeau, 2022; López y Pérez et al., 2017).

MÉTODOS

En el presente estudio, se empleó un diseño de investigación cuantitativo, descriptivo y psicométrico, mediante el cual se aplicaron dos cuestionarios específicamente adaptados a las necesidades de líderes y empleados de pymes.

Esta metodología facilitó la observación y análisis de las variables en su estado natural en los sujetos, sin intervención experimental. Dicho enfoque proporcionó un análisis detallado y comparativo de las percepciones de ambos grupos, como

resultado, esto permitió una comprensión profunda de las dinámicas observadas.

Los participantes fueron colaboradores de pymes de la zona 5 del Ecuador, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado. La muestra estuvo compuesta por 421 colaboradores, con una diversidad de edades, géneros, niveles educativos, experiencias laborales y tamaños de empresa.

Tabla 1
Escala de clima organizacional positivo

Ítems	Media	D.T	Umbral	Alfa de Cronbach	N
1. Fomenta el intercambio de información para que la gente tome conciencia de las dificultades de los colegas y, por lo tanto, pueda expresar compasión.	3,57	1,201	De acuerdo	,977	421
2. Fomenta la expresión pública de la compasión, crea eventos o espacios formales para comunicar el apoyo emocional.	3,49	1,222	De acuerdo	,977	421
3. Perdona los errores, en lugar de castigar a los culpables y generar rencor.	3,55	1,205	De acuerdo	,977	421
4. Proporciona apoyo y desarrollo, como un indicador de disculpa, para las personas que han cometido un falla.	3,62	1,173	De acuerdo	,976	421
5. Expresa gratitud a múltiples colaboradores, todos los días,	3,85	1,162	De acuerdo	,977	421
6. Hace de las expresiones de gratitud (visitas de gratitud o notas), una práctica diaria,	3,61	1,227	De acuerdo	,976	421
7. Se asegura de que los colaboradores tengan la oportunidad de brindar apoyo emocional, intelectual o físico a otros., Además de recibir el apoyo de la organización.	3,71	1,176	De acuerdo	,976	421
8. Aporta energía positiva y también reconoce y alienta a otros activadores positivos en la organización.	3,86	1,153	De acuerdo	,976	421
9. Realiza diagnósticos sobre redes de energía en su organización para respaldar y aprovechar a los individuos que están en el centro de la red, así como ayudar a desarrollar a miembros periféricos.	3,51	1,249	De acuerdo	,976	421
10. Proporciona más retroalimentación a los colaboradores sobre sus fortalezas, antes que sus debilidades.	3,69	1,165	De acuerdo	,976	421
11. Pasa más tiempo con sus colaboradores de alto desempeño que con aquellos de bajo desempeño.	3,33	1,252	De acuerdo	,978	421
12. Comunica una proporción mayor de mensajes positivos por cada mensaje negativo con quienes interactúa.	3,66	1,169	De acuerdo	,976	421
13. Proporciona oportunidades para que los colaboradores reciban la mejor retroalimentación y desarrollen mejores autorretratos.	3,70	1,195	De acuerdo	,976	421
14. Distribuye constantemente notas o tarjetas a sus colaboradores, para elogiar su desempeño.	3,20	1,348	De acuerdo	,977	421
15. Proporciona retroalimentación negativa, en formas de apoyo, con declaraciones descriptivas en lugar de evaluativas para fortalecer la relación con el colaborador.	3,02	1,415	De acuerdo	,978	421
16. Al corregir o proporcionar retroalimentación negativa a un colaborador, se enfoca más en el comportamiento perjudicial y sus consecuencias que en la persona.	3,05	1,360	De acuerdo	,978	421
17. Establece, reconoce, recompensa y mantiene la responsabilidad por los objetivos que contribuyen al beneficio humano para que los efectos en otras personas sean evidentes.	3,53	1,214	De acuerdo	,976	421
18. Enfatiza y refuerza los valores centrales de las personas que trabajan en la organización, para que la congruencia entre lo que logra la organización y lo que la gente valora sea transparente.	3,67	1,167	De acuerdo	,976	421

19. Empata los resultados del trabajo a un marco de tiempo extendido para que los beneficios a largo plazo sean claros.	3,59	1,177	De acuerdo	,976	421
20. Asegura que las metas de contribución tengan prioridad sobre las metas de adquisición. para los individuos.	3,63	1,165	De acuerdo	,976	421
21. Es claro con los empleados acerca de las expectativas y responsabilidades asociadas con sus funciones, así como la misión, valores y cultura de la organización.	3,80	1,123	De acuerdo	,976	421
22. Se reúne, al menos una vez al mes, con los equipos de trabajo.	3,81	1,212	De acuerdo	,977	421
23. Enfatiza de manera constante y continua la mejora y el desarrollo de las relaciones interpersonales sólidas entre los equipos de trabajo.	3,71	1,191	De acuerdo	,976	421
24. Implementa estrategias, técnicas o procesos de forma rutinaria para evidenciar el desarrollo positivo de clima, relaciones, comunicación y significado asociado con el trabajo.	3,67	1,198	De acuerdo	,976	421

Nota. Elaboración propia

El instrumento de medición fue dividido en dos secciones principales. La primera parte incluyó variables sociodemográficas relevantes para contextualizar el perfil de los encuestados. La segunda, integró dos escalas ampliamente validadas en el ámbito organizacional: la escala de liderazgo positivo de Cameron (2012) permitió evaluar la percepción de los participantes sobre el estilo de liderazgo predominante en sus organizaciones.

Esta escala consta de 24 ítems distribuidos en cinco dimensiones fundamentales: clima positivo, relaciones positivas, comunicación positiva, significado e implementación, cada una de estas refleja la capacidad de liderazgo para fomentar un entorno organizacional saludable y productivo.

La Tabla 1 permitió evaluar la percepción sobre el clima organizacional. La escala de clima organizacional positivo recoge información sobre aspectos clave del ambiente laboral; tales como el intercambio de información, la expresión de compasión, la gratitud y la calidad de la retroalimentación.

Los valores de medios indican una tendencia general hacia la aceptación de estos elementos en el entorno organizacional, mientras que los coeficientes de confiabilidad, medidos con el coeficiente de Alfa de Cronbach, presentan valores superiores a 0,97, lo que evidencia una alta consistencia interna del instrumento.

A pesar de su amplio uso en investigaciones previas, la justificación de su empleo en este estudio radica en su pertinencia para evaluar el impacto de un liderazgo orientado al bienestar organizacional en el contexto de las pymes ecuatorianas, donde la dinámica de trabajo requiere un liderazgo adaptable y centrado en las personas.

Por otra parte, se incorporó el instrumento HEROCheck desarrollado por Salanova (2019). Este ha demostrado ser un referente en la evaluación de entornos organizacionales saludables. Este cuestionario se orienta a medir la percepción de los participantes de las prácticas organizacionales de sus espacios de trabajo y su influencia en el desempeño y el compromiso del personal.

La inclusión de este instrumento responde a la necesidad de obtener una visión integral del contexto laboral de las pymes y su relación con las estrategias de liderazgo positivo. Ambos cuestionarios fueron administrados de manera electrónica a través de Google Forms, esta modalidad garantizó la participación informada, mediante la inclusión de un consentimiento explícito, en la primera sección del formulario.

Este procedimiento garantizó la confidencialidad de los datos y el cumplimiento de los principios éticos en la investigación. El análisis de los datos se realizó mediante técnicas estadísticas

avanzadas, asegurando la validez y confiabilidad de los instrumentos empleados. Por ejemplo, el análisis factorial confirmatorio (AFC) permitió evaluar la estructura de las escalas y determinar su ajuste al modelo teórico propuesto.

Además, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad interna de los instrumentos, para garantizar la consistencia de las mediciones. Para el análisis cuantitativo, se empleó el software SPSS, lo que permitió una exploración exhaustiva de las tendencias en las respuestas de los participantes.

El análisis de los datos se realizó con la aplicación de técnicas estadísticas avanzadas, para asegurar la precisión y fiabilidad de los resultados. Se utilizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) y el Alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad del cuestionario. Los programas como SPSS para el análisis cuantitativo aumentaron los niveles de confiabilidad.

Se llevó a cabo, también, un análisis descriptivo para los datos cualitativos, ofreciendo una visión exhaustiva de las percepciones de los participantes.

Finalmente, para la evaluación de la bondad del ajuste del modelo, se recurrió a indicadores clave como el Chi-Cuadrado, SRMR, RMSEA, TLI, CFI, GFI, NFI, RFI y PNFI. Estos indicadores facilitaron la validación de la estructura del modelo de medición. Esto permitió obtener conclusiones robustas y generalizables. Datos últimos que brindaron una base sólida para el desarrollo de estrategias de gestión efectivas en las pymes.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados del estudio. Para alcanzarlos se analizó diversas características demográficas de los sujetos del estudio, para tener una visión comprensiva del trabajo de las organizaciones. Los datos descriptivos se presentan en la Tabla 1. De esta, destaca la distribución de las personas entrevistadas, de acuerdo con su edad, género, nivel educativo, experiencia laboral y tamaño de la empresa.

Tabla 2
Datos demográficos descriptivos (estadísticas)

Variables	Categoría	N	%
Edad	menores de 30	141	33,5
	31 y 40 años	184	43,7
	41 y 50 años	90	21,4
	más de 50 años	6	1,4
	<i>Total</i>	<i>421</i>	<i>100,0</i>
Género	Femenino	272	64,6
	Masculino	149	35,4
	<i>Total</i>	<i>421</i>	<i>100,0</i>
Nivel Educativo	Doctorado	3	0,7
	Especialización	12	2,9
	Maestría	179	42,5
	Universitario	227	53,9
	<i>Total</i>	<i>421</i>	<i>100,0</i>
Experiencia laboral	1 - 5 años	160	38,0
	6 - 10 años	111	26,4
	11 - 15 años	80	19,0
	16 - 20 años	38	9,0
	21 - 25 años	21	5,0
	Más de 25 años	11	2,6
	<i>Total</i>	<i>421</i>	<i>100,0</i>
Tamaño de la empresa	Pequeña (10 a 49 empleados)	186	44,2
	Mediana A (50 a 99 empleados)	59	14,0
	Mediana B (100 a 199 empleados)	176	41,8
	<i>Total</i>	<i>421</i>	<i>100,0</i>

Nota. Elaboración propia con datos de la encuesta xxx a xxx

Los resultados evidencian que, el 64,6 % de los participantes fueron mujeres y el 35,4% hombres. La distribución por edades mostró que el grupo más numeroso fue el de 31 a 40 años (43,7 %), seguido por los menores de 30 años (33,5 %). La experiencia laboral se concentró, principalmente, en el rango de 1 a 5 años de ejercicio laboral (38,0%), seguido por 6 a 10 años (26,4%).

En términos de nivel educativo, la mayoría de los participantes tenía formación universitaria (53,9%) o de maestría (42,5%). Respecto al tamaño de la empresa, la mayor parte de los colaboradores provenía de empresas pequeñas (44,2%), seguido de entidades económicas medianas B (41,8%).

Los datos demográficos fueron diversos. Las personas encuestadas tenían variedad de edades y los géneros estaban distribuidos con relativa equidad, en cuando a la experiencia laboral y el nivel educativo.

Esta diversidad es relevante para analizar el impacto del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables, ya que diferentes grupos demográficos pueden percibir y responder de manera distinta a estas prácticas (Duchek et al., 2020; Shore et al., 2018).

Los resultados indican que el grupo de edad más representado es el de 31 a 40 años, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores están en una etapa madura de su carrera, posiblemente con expectativas y necesidades específicas en cuanto al liderazgo y las prácticas organizacionales.

La predominancia de mujeres en la muestra podría influir en las percepciones del clima organizacional y las prácticas de

liderazgo, considerando que estudios previos han revelado diferencias entre las expectativas y las reacciones de hombres y mujeres ante las mismas prácticas de liderazgo (Bilimoria et al., 2006; Hoobler et al., 2018).

Además, el elevado nivel educativo de los participantes — pregrado y posgrado— podría indicar una mayor capacidad para entender las prácticas de liderazgo positivo y una tendencia a evaluarlas críticamente.

La variada experiencia laboral de los participantes aporta profundidad a las percepciones de estos. En resumen, estas características permitieron un análisis más detallado para entender de qué manera la antigüedad en la organización afecta la percepción del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables (Lim et al., 2010; Windeler y Riemenschneider, 2016).

Los resultados son consistentes con la literatura existente. Esta destaca la importancia de adaptar las prácticas de liderazgo positivo a las características demográficas de los empleados, para maximizar la efectividad de las medidas (Shanafelt y Noseworthy, 2017; Wang et al., 2017).

La alta representación de colaboradores con formación universitaria y de maestría refuerza la necesidad de incorporar líderes que puedan ofrecer un entorno desafiante y de crecimiento continuo; aspectos cruciales en el liderazgo positivo.

La proporción de empleados con poca antigüedad es significativa (1-5 años), esta sugiere la necesidad de aplicar estrategias de liderazgo que favorezcan la integración y el

rápido compromiso en los empleados nuevos, conductas cruciales para reducir la rotación y aumentar la estabilidad laboral (Climek et al., 2024; Lu et al., 2016). La distribución por tamaño de empresa, indica que las prácticas organizacionales saludables deben ser flexibles y adaptables a las estructuras empresariales de las pymes ecuatorianas.

Tabla 3
Resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA)

Índice de Ajuste	Valor	Umbral de Buen Ajuste
Chi-Cuadrado (χ^2)	1337.389	Sensible al tamaño de la muestra
Grados de Libertad (df)	942	N/A
SRMR (Índice de Residuales Estandarizados)	0.059	< 0.08
RMSEA (Error Cuadrático Medio de Aproximación)	0.032	< 0.08
TLI (Índice de Tucker-Lewis)	0.993	> 0.95
CFI (Índice de Ajuste Comparativo)	0.994	> 0.95
GFI (Índice de Buen Ajuste)	0.983	> 0.90
NFI (Índice de Ajuste Normado)	0.979	> 0.90
RFI (Índice de Ajuste Relativo)	0.978	> 0.90
PNFI (Índice de Ajuste Parcialmente Normado)	0.931	0.60 - 0.90

Nota. Elaboración propia

El análisis factorial confirmatorio (CFA) demostró que el modelo propuesto tiene un ajuste adecuado, según los diversos índices de ajuste aplicados. Aunque el valor del Chi-Cuadrado ($\chi^2 = 1337.389$, $df = 942$) fue significativo. Esto puede atribuirse a la sensibilidad del índice, por el tamaño de la muestra, especialmente en estudios con grandes tamaños muestrales (Giner-Sorolla et al., 2024; Heckmann et al., 2014).

El índice SRMR obtuvo un valor de 0,059, lo que indica un buen ajuste del modelo (Pavlov et al., 2021). Este hallazgo se

complementa con el índice RMSEA de 0,032, sugiriendo un excelente ajuste del modelo, dado que valores inferiores a 0,08 son indicativos de un buen ajuste (Guiné et al., 2023).

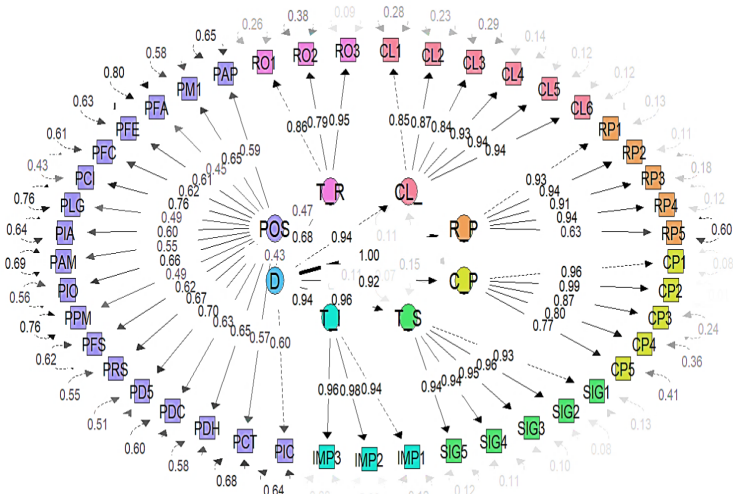
Adicionalmente, los índices TLI y CFI, con valores de 0,993 y 0,994 respectivamente, superaron el umbral de 0,95, reafirmando la calidad del ajuste del modelo. Estos resultados son consistentes con el índice GFI de 0,983 que muestra cómo el modelo explica, adecuadamente, las varianzas y covarianzas observadas (Dhillon et al., 2014; Gupta & Singh, 2020)

Los índices NFI y RFI, con valores de 0,979 y 0,978 respectivamente, también indicaron un buen ajuste, al superar el umbral de 0,90. Por último, el índice PNFI de 0,931 sugiere que el modelo es parsimonioso, equilibra simplicidad y el ajuste de dicho modelo (Huang et al., 2023).

A continuación, se presenta el modelo propuesto con un ajuste excelente y adecuado para explicar las implicaciones del liderazgo positivo y las prácticas organizacionales, sobre los resultados organizacionales saludables de las pymes en Ecuador. En la Figura 1 se muestran las cargas factoriales estandarizadas que refuerzan la validez del modelo.

Figura 1

Modelo de AFC de comportamientos del líder y prácticas y resultados saludables



Nota. Elaboración propia

El análisis factorial confirmatorio (AFC) indicó que las cargas factoriales estandarizadas son altas, lo que sugiere que los ítems utilizados en el cuestionario son buenos indicadores de los constructos teóricos propuestos. Este resultado es consistente con la literatura, que subraya la importancia del liderazgo positivo en la creación de entornos laborales saludables y productivos (Shirey, 2017; Stichler, 2009; Yandi, 2022).

Los índices de ajuste obtenidos, como el Chi-Cuadrado (χ^2), el SRMR y el RMSEA, indican que el modelo se ajusta bien a los datos, a pesar de la sensibilidad del índice χ^2 al tamaño de la muestra. El SRMR de 0,059 y el RMSEA de 0,032 sugieren un buen ajuste, coherente con los estándares establecidos por Ryu (2014) y Marsh et al. (2020), respectivamente.

Los valores altos de TLI (0,993) y CFI (0,994) refuerzan la conclusión de que el modelo tiene un excelente ajuste. Estos

resultados son significativos para las pymes en Ecuador, ya que demuestran que las prácticas de liderazgo positivo pueden tener un impacto tangible en la salud y el desempeño organizacional (Arroyo et al., 2018; Padilla-Lozano et al., 2024).

El índice de Ajuste de Bondad de Ajuste (GFI) de 0,983 indica que el modelo explica de manera adecuada las varianzas y covarianzas observadas, lo que es esencial para la validación de las conclusiones del estudio. Adicionalmente, los índices de Ajuste Normativo (NFI) y de Ajuste Relativo (RFI), con valores de 0,979 y 0,978 respectivamente, también muestran un buen ajuste, por encima del umbral recomendado de 0,90 (Üstün, 2021).

El índice de Parsimonia de Ajuste Normativo (PNFI) de 0,931 sugiere que el modelo es parsimonioso, equilibra adecuadamente la simplicidad con el ajuste del modelo (Baral y Verma, 2021). Esta característica es crucial, dado que un modelo parsimonioso facilita una mayor interpretabilidad y aplicabilidad en contextos organizacionales prácticos.

Estos índices de ajuste son fundamentales para validar la estructura del modelo teórico propuesto, y su capacidad para medir los constructos de interés de manera precisa y confiable. A continuación, la Tabla 4 presenta los resultados de los índices de ajuste del modelo.

Tabla 4
Índices de Ajuste del Modelo CFA y resultados organizacionales saludables en las pymes del Cantón Milagro

Estadísticos	Nivel de ajuste recomendados	Nivel de ajuste obtenidos	Valores
X ²	X ² ≤ 3df	1337.389	No significativa
DF		942.000	No significativa
SRMR	< 0,08	0.059	Ajuste bueno
RMSEA	≤ 0,05	0.032	Ajuste bueno
TLI	> 0,95	0.993	Excelente
CFI	> 0,90	0.994	Excelente
GFI	> 0,90	0.983	Excelente
NFI	> 0,95	0.979	Excelente
RFI	> 0,90	0.978	Excelente
PNFI	>0,05	0.931	Excelente

Nota. Elaboración propia X2 = chi-cuadrado, DF= Grados de libertad, SRMR= Índice de residuales estandarizados, RMSEA= Error cuadrático medio de aproximación, TLI= Índice Tucker-Lewis, CFI= Índice de ajuste comparativo, GFI= Índice de bondad de ajuste, NFI= Índice de ajuste normalizado, RFI= Índice de ajuste relativo, PNFI= Índice de parsimonia normalizado.

El análisis factorial confirmatorio (CFA) demuestra que el modelo propuesto tiene un ajuste excelente. El valor del Chi-Cuadrado ($X^2 = 1337.389$) con 942 grados de libertad, aunque significativo, es comprensible debido a la sensibilidad de este índice al tamaño de la muestra (Tesio et al., 2024).

En estudios con muestras grandes, es común obtener valores significativos incluso cuando el modelo está ajustado adecuadamente. Los índices SRMR (0,059) y RMSEA (0,032) sugieren un buen ajuste del modelo, indicando que las discrepancias entre las matrices de covarianza observadas y las estimadas son mínimas (Herzog et al., 2007; Sharma et al., 2005).

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio evidencian un ajuste óptimo del modelo propuesto, con índices TLI (0.993) y CFI (0,994) que superan ampliamente los umbrales recomendados ($>0,95$). Estos hallazgos validan la estructura del modelo, y refuerzan su capacidad para medir con precisión los constructos teóricos relacionados con el liderazgo positivo y las prácticas organizacionales saludables en el contexto de las pymes.

La solidez estadística observada permite concluir que las dimensiones evaluadas presentan una coherencia interna significativa, lo que es fundamental para el diseño y aplicación de estrategias organizacionales basadas en evidencia empírica (Bai y Sarkis, 2013; Hartnell et al., 2011).

Además, el índice GFI (0.983) refleja un ajuste excelente, indicando que el modelo reproduce de manera adecuada las variaciones y covarianzas observadas. Esto sugiere que la estructura teórica subyacente es consistente con los datos empíricos, respaldando la aplicabilidad del modelo en contextos organizacionales similares (Fagiolo et al., 2007).

La robustez del modelo también se confirma a través de los índices NFI (0,979) y RFI (0,978), los cuales superan el umbral de 0,90. En resumen, el modelo captura con eficacia la estructura de los datos, sin necesidad de realizar sobreajustes (Deo et al., 2017; Ghasemian et al., 2020; Knoblen et al., 2020).

En términos de parsimonia, el índice PNFI (0,931) indica que el modelo logra un equilibrio adecuado entre simplicidad y ajuste, lo que facilita su interpretación y aplicación

práctica en el ámbito organizacional. La parquedad en la parametrización del modelo es un aspecto relevante, ya que permite su replicabilidad y adaptación a distintos escenarios sin comprometer su validez teórica ni su capacidad predictiva (Cavanaugh & Neath, 2019; Marsh & Balla, 1994). Esto asegura que las conclusiones obtenidas son tanto confiables como aplicables en contextos reales, especialmente en pymes donde los recursos suelen ser limitados.

Más allá de la validación del modelo, los hallazgos de este estudio permiten extraer aprendizajes clave, con implicaciones prácticas para la gestión organizacional en las pymes ecuatorianas. Se evidencia que el liderazgo positivo no solo favorece al desarrollo de prácticas organizacionales saludables, sino que también influye directamente en el bienestar de los colaboradores y en el desempeño empresarial.

Este resultado subraya la importancia de promover estrategias de liderazgo basadas en el fomento de un clima organizacional positivo, la comunicación efectiva y la generación de significado en el trabajo, aspectos que han demostrado impactar positivamente en la motivación y el compromiso del talento humano.

La composición demográfica de la muestra permitió, además, identificar diferencias en la percepción del liderazgo positivo en función de algunas variables. Por ejemplo, el nivel educativo y la experiencia laboral.

En particular, se observará que los participantes con formación universitaria o de posgrado mostraron una actitud más crítica hacia las prácticas de liderazgo de sus empresas, lo que sugiere que existe la necesidad de adaptar estrategias aptas para el perfil

de los colaboradores, de esta manera, se podrá optimizar su efectividad. Este hallazgo proporciona una base empírica para futuras intervenciones organizacionales orientadas a fortalecer la alineación entre liderazgo y necesidades específicas del personal.

A pesar de la solidez metodológica del estudio, es importante reconocer ciertas limitaciones. La restricción geográfica a las pymes de la zona 5 de Ecuador puede limitar la generalización de los resultados a otros contextos con dinámicas empresariales diferentes.

La dependencia de datos autoinformados introduce el riesgo de sesgos derivados de la subjetividad de los encuestados. Para abordar estas limitaciones, futuras investigaciones podrían incorporar entrevistas en profundidad y análisis longitudinales que permitan captar, con mayor precisión, la evolución de las percepciones y su impacto en la gestión empresarial.

Futuras investigaciones podrían fortalecer el estudio, mediante la aplicación de entrevistas en profundidad, con el propósito de explorar con mayor detalle las percepciones de los participantes sobre la relación entre el liderazgo positivo, las prácticas organizacionales y los resultados en las pymes analizadas.

La incorporación de este enfoque cualitativo permitirá obtener una comprensión más rica y contextualizada de las experiencias y valoraciones de los actores involucrados, facilitando la identificación de patrones, estrategias y desafíos en la gestión empresarial. Además, se recomienda analizar la influencia de variables contextuales, como la cultura organizacional, el entorno socioeconómico y la estructura de

gobernanza empresarial, con el fin de comprender su impacto en la efectividad del liderazgo positivo.

La combinación de métodos de investigación diversificados contribuiría a una visión más integral de las dinámicas organizacionales y proporcionaría insumos relevantes para el diseño de estrategias de mejora en la gestión de las pymes.

Estas aproximaciones no solo permitirían validar los hallazgos del presente estudio en otros contextos empresariales, sino que también aportarían evidencia empírica que favorezca la formulación de políticas y prácticas organizacionales más efectivas y sostenibles.

REFERENCIAS

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309–1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Arroyo, P., Burgos, V. P., & Carrete, L. (2018). A strategic perspective on the implementation of inclusive businesses: the experience of Ecuadorian firms. *International Journal of Management Practice*, 11(2), 190. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2018.090831>
- Bai, C., & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281–292. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.011>

- Baral, M. M., & Verma, A. (2021). Cloud Computing Adoption for Healthcare: An Empirical Study Using SEM Approach. *FIIB Business Review*, 10(3), 255–275. <https://doi.org/10.1177/23197145211012505>
- Bilimoria, D., Perry, S. R., Liang, X., Stoller, E. P., Higgins, P., & Taylor, C. (2006). How Do Female and Male Faculty Members Construct Job Satisfaction? The Roles of Perceived Institutional Leadership and Mentoring and their Mediating Processes. *The Journal of Technology Transfer*, 31(3), 355–365. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-7207-z>
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance (2nd ed.)*. Berrett-Koehler Publishers. Berrett-Koehler Publishers.
- Cavanaugh, J. E., & Neath, A. A. (2019). The Akaike information criterion: Background, derivation, properties, application, interpretation, and refinements. *WIREs Computational Statistics*, 11(3), e1460. <https://doi.org/10.1002/wics.1460>
- Chakraborty, T., & Ganguly, M. (2019). Crafting Engaged Employees Through Positive Work Environment. In *Management techniques for employee engagement in contemporary organizations* (pp. 180–198). IGI Global). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7.ch011>
- Cinar, A. B., & Bilodeau, S. (2022). Sustainable Workplace Mental Well Being for Sustainable SMEs: How? *Sustainability*, 14(9), 5290. <https://doi.org/10.3390/su14095290>
- Climek, M., Henry, R., & Jeong, S. (2024). Integrative literature review on employee turnover antecedents across different generations: commonalities and uniqueness. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 112–132. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0058>
- Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., LaMontagne, A. D., & Reavley, N. J. (2016). How can organizations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(4), 411–427. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2016-0001>

- Deo, R. C., Tiwari, M. K., Adamowski, J. F., & Quilty, J. M. (2017). Forecasting effective drought index using a wavelet extreme learning machine (W-ELM) model. *Stochastic Environmental Research and Risk Assessment*, 31(5), 1211–1240. <https://doi.org/10.1007/s00477-016-1265-z>
- DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., Savoy, S. M., & Kostas Polston, E. (2007). A Psychometric Toolbox for Testing Validity and Reliability. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 155–164. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2007.00161.x>
- Dhillon, H. K., Zaini, Md. Z. A., Quek, K. F., Singh, H. J., Kaur, G., & Rusli, B. N. (2014). Exploratory and Confirmatory Factor Analyses for Testing Validity and Reliability of the Malay Language Questionnaire for Urinary Incontinence Diagnosis (QUID). *Open Journal of Preventive Medicine*, 04(11), 844–851. <https://doi.org/10.4236/ojpm.2014.411095>
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Ding, H., & Yu, E. (2022). Strengths-Based Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Journal of Career Development*, 49(5), 1108–1121. <https://doi.org/10.1177/08948453211018807>
- Duchek, S., Raetz, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387–423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- El-Kassar, A.-N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483–498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>

- Fagiolo, G., Moneta, A., & Windrum, P. (2007). A Critical Guide to Empirical Validation of Agent-Based Models in Economics: Methodologies, Procedures, and Open Problems. *Computational Economics*, 30(3), 195–226. <https://doi.org/10.1007/s10614-007-9104-4>
- Farrell, M. (2018). Leadership Reflections: Organizational Culture. *Journal of Library Administration*, 58(8), 861–872. <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1516949>
- García-Vidal, G., Guzmán-Vilar, L., Sánchez-Rodríguez, A., Martínez-Vivar, R., Pérez-Campdesuñer, R., & Uset-Ruiz, F. (2020). Facing post COVID-19 era, what is really important for Ecuadorian SMEs? *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 184797902097194. <https://doi.org/10.1177/1847979020971944>
- Ghasemian, A., Hosseinmardi, H., & Clauset, A. (2020). Evaluating Overfit and Underfit in Models of Network Community Structure. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 32(9), 1722–1735. <https://doi.org/10.1109/TKDE.2019.2911585>
- Gilbert, S., & Kevin Kelloway, E. (2014). Positive Psychology and the Healthy Workplace. In *Workplace Well-being* (pp. 51–71). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118469392.ch3>
- Giner-Sorolla, R., Montoya, A. K., Reifman, A., Carpenter, T., Lewis, N. A., Aberson, C. L., Bostyn, D. H., Conrique, B. G., Ng, B. W., Schoemann, A. M., & Soderberg, C. (2024). Power to Detect What? Considerations for Planning and Evaluating Sample Size. *Personality and Social Psychology Review*, 28(3), 276–301. <https://doi.org/10.1177/10888683241228328>
- Guiné, R. P. F., Duarte, J., Chuck-Hernández, C., Boustani, N. M., Djekic, I., Bartkiene, E., Sarić, M. M., Papageorgiou, M., Korzeniowska, M., Combarros-Fuentes, P., Černelič-Bizjak, M., Martin-Hadmas, R., Straumite, E., Damarli, E., Florença, S. G., Ferreira, M., Costa, C. A., Correia, P. M. R., Cardoso, A. P., ... Anjos, O. (2023). Validation of the Scale Knowledge and Perceptions about Edible Insects through Structural Equation Modelling. *Sustainability*, 15(4), 2992. <https://doi.org/10.3390/su15042992>

- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gupta, K., & Singh, N. (2020). *Exploration and Validation of Behavioural–Attitudinal Dimensions* (pp. 189–238). https://doi.org/10.1007/978-981-15-3005-0_5
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Heckmann, T., Gegg, K., Gegg, A., & Becht, M. (2014). Sample size matters: investigating the effect of sample size on a logistic regression susceptibility model for debris flows. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 14(2), 259–278. <https://doi.org/10.5194/nhess-14-259-2014>
- Herzog, W., Boomsma, A., & Reinecke, S. (2007). The Model-Size Effect on Traditional and Modified Tests of Covariance Structures. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(3), 361–390. <https://doi.org/10.1080/10705510701301602>
- Hilman, H., Ali, G. A., & Gorondutse, A. H. (2019). The relationship between TQM and SMEs' performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 61–84. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0059>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Huang, J.-F., Chen, C.-T. A., Chen, M.-H., Huang, S.-L., & Hsu, P.-Y. (2023). Structural Equation Modeling of the Marine Ecological System in Nanwan Bay Using SPSS Amos. *Sustainability*, 15(14), 11435. <https://doi.org/10.3390/su151411435>

- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. kyoum, & Kim, A. C. H. (2017). Psychological capital in sport organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 659–680. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1344284>
- Knoben, W. J. M., Freer, J. E., Peel, M. C., Fowler, K. J. A., & Woods, R. A. (2020). A Brief Analysis of Conceptual Model Structure Uncertainty Using 36 Models and 559 Catchments. *Water Resources Research*, 56(9). <https://doi.org/10.1029/2019WR025975>
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lim, L. L. K., Chan, C. C. A., & Dallimore, P. (2010). Perceptions of Human Capital Measures: From Corporate Executives and Investors. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 673–688. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9150-0>

- López-Pérez, M. E., Melero, I., & Javier Sese, F. (2017). Management for Sustainable Development and Its Impact on Firm Value in the SME Context: Does Size Matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985–999. <https://doi.org/10.1002/bse.1961>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions. In *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 201–228). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9
- Marsh, H. W., & Balla, J. (1994). Goodness of fit in confirmatory factor analysis: The effects of sample size and model parsimony. *Quality & Quantity*, 28(2), 185–217. <https://doi.org/10.1007/BF01102761>
- Marsh, H. W., Guo, J., Dicke, T., Parker, P. D., & Craven, R. G. (2020). Confirmatory Factor Analysis (CFA), Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM), and Set-ESEM: Optimal Balance Between Goodness of Fit and Parsimony. *Multivariate Behavioral Research*, 55(1), 102–119. <https://doi.org/10.1080/00273171.2019.1602503>
- Mitropoulou, E. M., Tsaousis, I., Xanthopoulou, D., & Petrides, K. V. (2020). Development and Psychometric Evaluation of the Questionnaire of Ethical Leadership (QueL). *European Journal of Psychological Assessment*, 36(4), 635–645. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000533>
- Monzani, L., & Van Dick, R. (2020). Positive Leadership in Organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.814>

- Morales Molina, T., Llamuca Pérez, S., Morales-Urrutia, X., & Victor, V. E. (2021). *Entrepreneurship: The Case of Ecuador* (pp. 259–273). https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_20
- Padilla-Lozano, C. P., Padilla-Lozano, J., Reyes Ortiz, G. E., & Collazzo, P. (2024). Green innovation and competitiveness: empirical evidence from Ecuadorian manufacturing. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-03-2023-1405>
- Pavlov, G., Maydeu-Olivares, A., & Shi, D. (2021). Using the Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) to Assess Exact Fit in Structural Equation Models. *Educational and Psychological Measurement*, 81(1), 110–130. <https://doi.org/10.1177/0013164420926231>
- Pirozzi, M. G., & Ferulano, G. P. (2016). Intellectual capital and performance measurement in healthcare organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 320–350. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2015-0063>
- Prasanna, R., Jayasundara, J., Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E., Rajapakshe, P., & Abeyrathne, G. (2019). Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 100. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040100>
- Quansah, E., & Hartz, D. E. (2021). Strategic adaptation: leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business*, 36(3/4), 190–207. <https://doi.org/10.1108/AJB-07-2020-0096>
- Quansah, E., Hartz, D. E., & Salipante, P. (2022). Adaptive practices in SMEs: leveraging dynamic capabilities for strategic adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1130–1148. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0269>
- Ramdas, S. K., & Patrick, H. A. (2019). Driving performance through positive leadership. *Journal of Positive Management*, 9(3), 17. <https://doi.org/10.12775/JPM.2018.146>

- Ryu, E. (2014). Model fit evaluation in multilevel structural equation models. *Frontiers in Psychology*, 5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00081>
- Salanova, M. (2019). *Validación del HEROCheck como herramienta de identificación de Factores Psicosociales y Organizaciones Saludables*. Universitat Jaume I.
- Salmi, I., Perttula, J., & Syväjärvi, A. (2014). Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation. *The Polar Journal*, 4(1), 52–68. <https://doi.org/10.1080/2154896X.2014.913929>
- Schimschal, S. E., & Lomas, T. (2019). Gritty Leaders: The Impact of Grit on Positive Leadership Capacity. *Psychological Reports*, 122(4), 1449–1470. <https://doi.org/10.1177/0033294118785547>
- Sessa, V. I., & Bowling, N. A. (2020). *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (V. I. Sessa & N. A. Bowling, Eds.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429325755>
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive Leadership and Physician Well-being. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935–943. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.007>
- Shirey, M. R. (2017). Leadership practices for healthy work environments. *Nursing Management*, 48(5), 42–50. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000515796.79720.e6>

- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and Model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>
- Stichler, J. F. (2009). Creating a Healthy, Positive Work Environment: A Leadership Imperative. *Nursing for Women's Health*, 13(4), 341–346. <https://doi.org/10.1111/j.1751-486X.2009.01445.x>
- Taylor, J. (2022). Personnel reduction and growth, innovation, and employee optimism about the long-term benefits of organizational change. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 607–625. <https://doi.org/10.1177/0020852320934536>
- Tesio, L., Caronni, A., Simone, A., Kumbhare, D., & Scarano, S. (2024). Interpreting results from Rasch analysis 2. Advanced model applications and the data-model fit assessment. *Disability and Rehabilitation*, 46(3), 604–617. <https://doi.org/10.1080/09638288.2023.2169772>
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Üstün, G. (2021). Psychometric properties of the Turkish Version of The Moral Injury Symptom Scale: Healthcare Professionals Version. *Journal of Psychiatric Nursing*. <https://doi.org/10.14744/phd.2021.34603>

- Valero Camino, M. I. (2024). Productivity and economic growth of manufacturing SMEs in an Ecuadorian locality. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(2), e24022. <https://doi.org/10.51798/sijis.v5i2.749>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Weiner, B. J., Lewis, C. C., Stanick, C., Powell, B. J., Dorsey, C. N., Clary, A. S., Boynton, M. H., & Halko, H. (2017). Psychometric assessment of three newly developed implementation outcome measures. *Implementation Science*, 12(1), 108. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0635-3>
- Windeler, J. B., & Riemenschneider, C. K. (2016). The influence of ethnicity on organizational commitment and merit pay of IT workers: the role of leader support. *Information Systems Journal*, 26(2), 157–190. <https://doi.org/10.1111/isj.12058>
- Xie, X., Wu, Y., Xie, P., Yu, X., & Wang, H. (2021). Organizational innovation culture and firms' new product performance in two emerging markets: The moderating effects of institutional environments and organizational cohesion. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 972–991. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.8>
- Yandi, A. (2022). Literature Review Analysis of the Effect of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment on Employee Productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 12–24. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i1.7>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>