

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**“Examinando el efecto del liderazgo de servicio en la felicidad  
laboral: el papel moderador del salario emocional”**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración  
Mención Gestión Empresarial

**Autores:**

Viancy Loina Gonzales Macedo

Maria Fermanda Flores Lozano

Flor Jossely Díaz Saurin

**Asesor:**

Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo

Tarapoto, noviembre de 2022

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

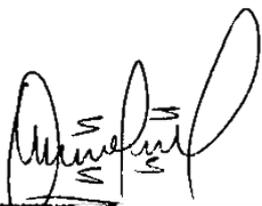
Yo, Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración Mención Gestión Empresarial, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Examining the effect of service leadership on happiness at work: the moderating role of emotional salaries”** constituye la memoria que presenta el (la) / los Bachiller(es) (Viancy Loina Gonzales Macedo, Maria Fernanda Flores Lozano, Flor Jossely Díaz Surin) para obtener el título de Profesional de Licenciado en Administración Mención Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Tarapoto, a los 14 días del mes de noviembre del año 2022



---

Jose Joel Cruz Tarrillo

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En san Martín, Tarapoto, Morales, a los 04 día(s) del mes de noviembre del año 2022 siendo las 10:30 horas se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión campus Tarapoto, bajo la dirección del (de la) Presidente(a): Dr. Mario Manuel Siles Nates, el (la) secretario(a): Mtro. Elvís Ricardo Flores Calderón y los demás miembros, Mtro. David Troya Palomino, Mtra. Kelita Guillen Lopez, y el asesor(a): Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado:

“Examinando el efecto del liderazgo de servicio en la felicidad laboral: el papel moderador del salario emocional”

de los (las) bachiller (es): a) Viancy Loina Gonzales Macedo b) María Fernanda Flores Lozano

c) Flor Jossely Díaz Saurin Conducente a la obtención del título profesional de:

Lic. Administración – Mención: Gestión Empresarial

El presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato (a)/s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancias escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Viancy Loina Gonzales Macedo

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	18	A-	MUY BUENO	SOBRESALIENTE

Bachiller (b): María Fernanda Flores Lozano

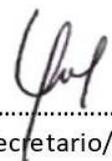
CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	18	A-	MUY BUENO	SOBRESALIENTE

Bachiller (c): Flor Jossely Díaz Saurin

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	18	A-	MUY BUENO	SOBRESALIENTE

Finalmente, el Presidente del jurado invito al (a la) / (los) (las) candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

.....  
Presidente/a

  
.....  
Secretario/a

.....  
Asesor

.....  
Miembro

.....  
Miembro

.....  
Bachiller (a)

.....  
Bachiller (b)

.....  
Bachiller (c)

## **RESUMEN**

Es innegable que esta nueva normalidad causada por la COVID -19 presenta un desafío grande para las universidades, desde el fortalecimiento de la infraestructura, tecnología, calidad de los servicios, hasta lograr la felicidad en sus docentes y personal de apoyo. En respuesta a ello, la presente investigación tiene como propósito examinar el efecto del liderazgo de servicio en la felicidad laboral, teniendo como variable mediadora al salario emocional. La investigación adoptó una perspectiva metodológica cuantitativa, con un diseño no experimental en la que participaron 269 colaboradores. Se efectuó un análisis factorial exploratorio a fin de determinar la estructura latente de los constructos; además, los instrumentos presentan una consistencia interna adecuada ( $\alpha > 0,7$ ). Por otro lado, el análisis factorial confirmatorio presenta un ajuste adecuado del modelo ( $\chi^2 = 333.554$ ,  $df= 144$  ( $\chi^2/df= 2.297$ ,  $p=0.000$ ,  $GFI = 0.881$ ;  $RMSEA = 0.070$ ,  $NFI = 0.917$ ,  $CFI = 0.952$ ,  $AGFI = 0.842$ ) obteniendo un  $\beta = 0.306$ ;  $p < 0.001$  para la primera hipótesis, un  $\beta = 0.724$ ;  $p < 0.001$  para la segunda hipótesis y un  $\beta = 0.101$ ;  $p = 0.085$  para la tercera variable.

**Palabras clave:** Liderazgo de servicio, salario emocional, felicidad en el trabajo.

## **ABSTRACT**

It is undeniable that this new normality caused by COVID-19 presents a great challenge for universities, from strengthening infrastructure, technology, quality of services, to achieving happiness in their teachers and support staff. In response to this, the present research aims to examine the effect of servant leadership on happiness at work, with emotional salary as a mediating variable. The research adopted a quantitative methodological perspective, with a non-experimental design in which 269 collaborators participated. An exploratory factor analysis was carried out in order to determine the latent structure of the constructs; in addition, the instruments have an adequate internal consistency ( $\alpha > 0.7$ ). On the other hand, the confirmatory factor analysis presents an adequate model fit ( $\chi^2 = 333.554$ ,  $df = 144$  ( $\chi^2/df = 2.297$ ,  $p=0.000$ ,  $GFI = 0.881$ ;  $RMSEA = 0.070$ ,  $NFI = 0.917$ ,  $CFI = 0.952$ ,  $AGFI = 0.842$ ) obtaining a  $\beta = 0.306$ ;  $p < 0.001$  for the first hypothesis, a  $\beta = 0.724$ ;  $p < 0.001$  for the second hypothesis and a  $\beta = 0.101$ ;  $p = 0.085$  for the third variable.

**Keywords:** Servant leadership, emotional wage, happiness at work.

## Introducción

A medida que los tiempos avanzan, las opiniones van teniendo mayor énfasis sobre el valor del colaborador en las organizaciones (Kubátová, 2019). Es así que, desde los estudios de Elton Mayo, se ha buscado saber si los trabajadores que son felices son más productivos (Erazo & Riaño, 2021). A raíz de ello, en la actualidad el enfoque se está desplazando a profundizar los estudios sobre la felicidad en el trabajo (Rehwaldt & Kortsch, 2021). Es así que, durante esta década los estudios han crecido exponencialmente (Eckhaus, 2021) y sugieren que la felicidad laboral es generada por medio de la vivencia de las emociones positivas en el lugar de trabajo (Ruggeri et al., 2020). En efecto, genera placer, compromiso institucional y significado (Duckworth et al., 2005).

Además, existen posturas que indican “trabaja duro”, “ten éxito y entonces vas a ser feliz”; sin embargo, la felicidad es una causa del éxito (Walsh et al., 2018). También, es un objetivo en la vida de alta prioridad, debido a los muchos beneficios que esta genera con interés personal. No obstante, para las organizaciones que invierten en la felicidad de sus empleados (Salas-Vallina & Alegre, 2021), la felicidad, está estrechamente relacionada con aspectos personales como los que siguen: (a) las amistades, (b) viajes, (c) salud, (d) estabilidad financiera, (e) alegría de los hijos, (f) intimidad con Dios, (g) mayor éxito profesional, (h) desempeño laboral y (i) ayudar a otros (Botolotto et al., 2021; Singh & Aggarwal, 2018).

La felicidad laboral, igualmente, se ha estudiado en el ámbito de las organizaciones educativas.

Así, docentes, personal de apoyo y directivos deben estar en óptimas condiciones (físicas y emocionales) para prestar un servicio de calidad al estudiantado (Kubátová, 2019). En ese orden de ideas, es de interés conocer algunos factores como el liderazgo de servicio y salario emocional que vienen a ser influenciadores de la felicidad de los colaboradores.

En la literatura existen escasas investigaciones acerca del liderazgo de servicio como influenciador de la felicidad laboral. Un estudio realizado en España explora las relaciones entre el liderazgo de servicio, los facilitadores organizacionales y la felicidad laboral, y determina la existencia de un efecto directo entre estas variables (Salas & Guerrero, 2018). Asimismo, el liderazgo de servicio es generador de satisfacción, confianza, creatividad, reconocimiento e independencia en el trabajo; a estos efectos se les conoce como felicidad laboral (Alahbabi et al., 2021). Por otro lado, con respecto al salario emocional se han desarrollado estudios con otros conceptos; a saber, niveles de efectividad (de Peña, 2020), cultura organizacional (Cordero-Guzmán et al., 2022), satisfacción, *coaching*, motivación (Carpio & Urbano, 2021). Sin embargo, no se registran estudios con respecto a la felicidad laboral.

Es así que esta investigación pretende cerrar esa brecha existente en la literatura; en ese sentido, el objetivo de esta investigación es examinar el impacto del liderazgo de servicio en la felicidad laboral teniendo como variable mediadora al salario emocional. Además, el estudio contribuye a la literatura planteando un modelo estructural. A fin de lograr esto, en primer lugar, se hace una revisión de la

literatura existente sobre el liderazgo de servicio, salario emocional y felicidad laboral. En segundo lugar, se establece la metodología para alcanzar el objetivo de la investigación. En tercer lugar, se presentan los resultados analizados de acuerdo con el modelo de ecuaciones estructurales. Por último, se discuten los resultados obtenidos en esta investigación.

## **Revisión de la literatura**

En estos últimos años, se han desarrollado diversos trabajos sobre el tema en cuestión. Estados Unidos y España son los países donde se evidencia un mayor progreso (Erazo & Riaño, 2021) en el ámbito de felicidad y la economía, felicidad en la vida y el desempeño, bienestar, compromiso, y desempeño laboral. Es evidente que a este tema aún se le sigue dando la debida importancia, dado que es un factor clave de éxito empresarial. La felicidad se encuentra estrechamente relacionada con las amistades, logros alcanzados, cambio de rutina, salud, equilibrio económico, estabilidad en el hogar y, sobre todo, una estrecha comunión con Dios (Botolotto et al., 2021). En esa misma línea, la felicidad se puede dividir en tres aristas importantes: (a) placer, (b) significado y (c) compromiso (Eckhaus, 2021). Sin embargo, para una mejor comprensión, se puede añadir una cuarta arista llamada “establecimiento de metas”.

Sin duda, la felicidad juega un rol cada vez más relevante, ya que se asocia con las cosas positivas de los seres humanos (Rehwaldt & Kortsch, 2021), trascendiendo hasta el ámbito organizacional. Un ejemplo es el estudio de Garzon et al. (2020), en el que se muestra cómo el nivel jerárquico operativo percibe mayor felicidad laboral en relación con los otros niveles organizacionales. Además, uno de los factores relevantes a considerar es el bienestar subjetivo, pues genera mayores niveles de felicidad (Garzon et al., 2020). Asimismo, en el siguiente apartado, se explica el efecto que produciría el liderazgo de servicio en la felicidad laboral.

### **1.1. Liderazgo de servicio universitario**

El liderazgo de servicio ha existido desde siempre. En el tiempo bíblico, Jesús fue el personaje que la literatura considera como el modelo de este tipo de liderazgo (Maglione & Neville, 2021): el amor al prójimo, la preocupación por los demás y su estilo de vida lo hacían un ser diferente de los demás. Al respecto, la literatura sostiene que una de las características del líder de servicio es que presenta una perspectiva ética, aunque es paradójico comparar a un líder con un servidor. No obstante, está motivado por la misión del servicio, en donde el único propósito es lograr la satisfacción plena de sus liderados (Liden et al., 2008; Spears, 2010). En esa misma línea, las acciones de un líder de servicio hacen que los subordinados respeten y valoren el trabajo en la organización (Song et al., 2022). Además, está enfocado en el servicio a los seguidores, incluso por encima de sus propios intereses (Ruiz-Palomino et al., 2022).

Así pues, en el ámbito universitario, el rol docente y el de personal de apoyo juega un papel preponderante en la calidad educativa. Un docente con rasgos de líder servidor ya no mira al estudiantado de manera vertical ni se dirige a ellos mediante órdenes o espera obediencia; sino que lo considera como un socio al que tiene que perfeccionarlo a fin de prepararlo para el buen desempeño profesional y el éxito

en la vida. Además, en un líder servidor existe una relación estrecha con el comportamiento de voz (Song et al., 2022) y su espiritualidad (Maglione & Neville, 2021). Esto permite alcanzar altos niveles de aceptación en sus estudiantes (Darvishmotevali & Altinay, 2022). De igual forma, este tipo de liderazgo arroja nueva luz sobre cómo el liderazgo de servicio es efectivo para reducir los síntomas depresivos de los estudiantes en tiempos de cambios severos como los producidos por la pandemia de COVID-19 (Ruiz-Palomino et al., 2022).

Finalmente, el liderazgo de servicio ayuda a que el estudiantado tenga un mejor rendimiento, mejor compromiso y disminuye el agotamiento (Kaltainen & Hakanen, 2022). Además, está ligado con el comportamiento de búsqueda de retroalimentación (Qin et al., 2021). Sin embargo, esto se debe manejar con mucho cuidado, ya que estos docentes con rasgos de líder servidor podrían ser víctimas de la manipulación por parte del estudiantado (Fatima et al., 2021).

## **1.2. Salario emocional**

Para lograr una satisfacción plena en los colaboradores, se debe entregar algo más que solo dinero, en donde los colaboradores se sientan bien remunerados por el sacrificio que estos realizan (Salvador-Moreno et al., 2021). Además, la flexibilidad de horarios, el teletrabajo, el seguro de salud, el sistema de bonos, la conciliación entre tiempo de trabajo, el tiempo de ocio, el tiempo familiar y el personal, y promoción profesional son características del salario emocional (Carpio & Urbano, 2021). También, las condiciones para realizar un trabajo adecuado como ambientes, laboratorios, materiales, equipos, *software*, sumado a eso, la existencia de las buenas relaciones entre colaboradores y colaborador-jefe, son el complemento de la remuneración que los colaboradores reciben al término de la jornada (Giraldo-Osorio & Giraldo-Osorio, 2020). La razón es que los colaboradores no solo son felices monetariamente, sino también los factores emocionales juegan un rol importante (Giraldo-Osorio & Giraldo-Osorio, 2020). Por último, se debe mencionar que las organizaciones siempre están preocupadas por sacar la máxima rentabilidad a las horas de cada colaborador. En ese sentido, el salario emocional también contribuye a que el colaborador sea más eficaz en el trabajo (De Peña, 2020; Carpio & Urbano, 2021).

## **1.3. Felicidad laboral**

La *felicidad laboral* es un término que hace referencia a la forma de lograr el bienestar de los empleados por medio de un equilibrio de aquellos factores que hacen felices a los colaboradores, como el liderazgo de servicio y el salario emocional. Este término es usado con frecuencia, aunque no existe una definición absoluta (Kubátová, 2019). Los individuos felices son aquellos que experimentan niveles promedios y altos de afecto positivo; se entiende que los constructos son referidos a juicios placenteros (actitudes positivas) o experiencias placenteras (sentimientos positivos, estados de ánimo, emociones) en el lugar de trabajo (Fisher, 2010).

La felicidad laboral es vista desde dos vertientes. Por un lado, está la del espectro hedónico. De acuerdo con esta mirada, la felicidad viene determinada por el placer, la experiencia acumulada de afectos

logrados, centralizado fundamentalmente en sentimiento de la persona. Por otra parte, está el espectro eudaimónica. Este se refiere a que la felicidad es el nivel de coherencia interior de autorrealización y expresión de las capacidades potenciales del individuo (Daniels, 2000; Ferreira et al., 2008; Diener, 2000).

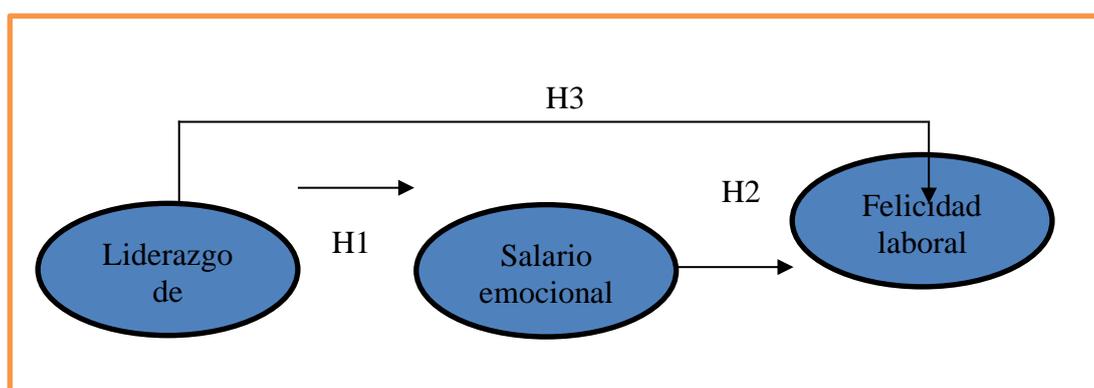
En síntesis, la felicidad es la suma de los factores que dependen del control de la voluntad, añadiendo las circunstancias, el entorno de vida y especialmente los factores heredados de los padres (Porrás & Parra, 2019). Aun cuando el bienestar es subjetivo y circunstancial (Ramírez-García et al., 2019), es un componente valioso, considerado como una arista importante de la felicidad laboral, la cual viene a ser más rica y compleja que el bienestar (Diener, 2000; Pitt & Nally, 1999; Onusic, 2013).

## 2. Método

### 2.1. Contexto de la investigación

La presente investigación se ha realizado en la Universidad Peruana Unión. Si bien es cierto, en el Perú como en todos los países del planeta, la pandemia causada por la COVID-19 ha hecho que la educación universitaria pase por crisis sin precedentes, hoy en día se viene haciendo todos los esfuerzos para entregar un servicio de calidad, en el que paulatinamente se está volviendo a la presencialidad. Con el propósito de contrastar el modelo teórico propuesto en esta investigación (ver Figura 1) se ha considerado a los tres campus universitarios (Lima, Juliaca, Tarapoto) de dicha institución.

**Figura 1.** Modelo teórico de la investigación



### 2.2. Instrumentos

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron tres. Para medir el liderazgo de servicio, se utilizó la escala unidimensional compuesta de catorce ítems y diseñado por Rivera et al. (2017). Esta escala cuenta con siete opciones de respuesta tipo Likert, en donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 es “totalmente de acuerdo”. Presenta una consistencia interna adecuada con un alfa de Cronbach superior a la propuesta original (ver tabla 2). Por otro lado, para medir el salario emocional fue necesario usar la escala propuesta por Salvador-Moreno et al. (2021). Está compuesto por tres factores: ambiente laboral y desarrollo profesional. Asimismo, cuenta con cinco opciones de respuesta, en donde 1 es “nunca” y 5 es “siempre”. De la misma manera, para medir la felicidad laboral, se usó el instrumento bidimensional

(relacionado con el puesto de trabajo y relacionado con el trabajador), validado por Ramirez-Garcia et al. (2019). Además, cuenta con siete opciones de respuesta en donde 1 es “nunca” y 7 es “siempre”. Para esta investigación todos los instrumentos presentan una consistencia interna adecuada ( $\alpha > 0.7$ ); por lo que son viables para su aplicación (Cronbach, 1951).

### **2.3. Procedimientos de muestreo y recopilación de datos**

Si bien es cierto el método por conveniencia es el muestreo más común en la literatura (Chiu et al., 2016), esta investigación adopta un método de muestreo por cuotas, con el propósito de mejorar la calidad de los resultados (Ragb et al., 2020). Fueron incluidos en el estudio colaboradores mayores de 18 años de edad con vínculo laboral vigente con la institución. Para la recopilación de los datos, se tuvo la autorización del comité de ética de la institución y el consentimiento de cada colaborador. El instrumento de recolección de datos fue elaborado en un formulario de Google y, posteriormente, fue enviado a los colaboradores con la ayuda del área de Recursos Humanos de cada sede de estudios, además para cumplir con la cantidad adecuada se realizó llamadas telefónicas a los colaboradores pidiendo su participación en este estudio con el llenado de la encuesta.

### **2.4. Análisis de datos**

Los datos fueron procesados en el *software* estadístico SPSS V28 y AMOS 24. Previo al análisis de los datos se realizó la limpieza de estos. Con base en la medición multivariante de distancia de Mahalanobis (2018), se han eliminado 36 casos y quedaron una muestra final de 269. Asimismo, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) a fin de comprobar la estructura latente de los constructos. Luego, se empleó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para probar las relaciones de este tipo utilizando el enfoque de dos etapas, como recomendaron Hair et al. (2010). En principio, el modelo de medición se probó utilizando varios índices de ajuste ( $X^2$ , *GFI*, *RMSEA*, *NFI*, *CFI*, *AGFI*) a fin de evaluar en qué medida el modelo va en concordancia con los datos observados (Ragb et al., 2020). Después, se examinaron las relaciones estructurales entre el liderazgo de servicio, salario emocional y felicidad laboral.

## **3. Resultados**

### **3.1. Caracterización de la muestra**

El perfil sociodemográfico de los encuestados se muestra en la Tabla 1. Se puede observar que hay poca diferencia en las proporciones por sexo (53.2 % y 46.8 %). Respecto a la edad, el grupo etario entre 18 y 30 años representó una gran proporción (60.6 %). En referencia al estado civil no existen muchas diferencias, puesto que un 54.3 % son solteros y un 40.5 %, casados. Por otro lado, se muestra la condición laboral de los encuestados: un 53.5 % pertenece al grupo de los contratados, mientras que un 37.5 % tiene la categoría de empleados y un 8.9 % está al servicio de la institución, en la que son considerados a dedicación exclusiva.

Asimismo, se muestra la religión que profesan los encuestados: un 78.1 % son adventistas; un 16.0 %,

católicos; un 1.9 %, evangélicos, y profesan otras religiones, un 4.1 %. En la tabla, también se observa el nivel de instrucción, y se puede apreciar que en mayor proporción son titulados y maestros. Además, en el estudio, se ha considerado a los tres campus de la institución, de los cuales se ha obteniéndola siguiente proporción: el campus Lima un 18.2 %, Juliaca un 28.3 % y Tarapoto un 53.5 %.

**Tabla 1.** Perfil sociodemográfico del encuestado (N= 269)

Variables	Categorías	Distribución
Género	Masculino	143 (53.2 %)
	Femenino	126 (46.8 %)
Edad	18-30	163 (60.6 %)
	31 - 40	64 (23.8 %)
	41 - 50	37 (13.8 %)
	51 – 60	5 (1.9 %)
Estado civil	Soltero	146 (54.3 %)
	Casado	109 (40.5 %)
	Conviviente	5 (1.9 %)
	Divorciado	9 (3.3 %)
Condición laboral	Contratado	144 (53.5 %)
	Empleado	101 (37.5 %)
	Dedicación exclusiva	24 (8.9 %)
	Adventista	210 (78.1 %)
Religión	Católico	43 (16.0 %)
	Evangélico	5 (1.9 %)
	Otra	11 (4.1 %)
Nivel de instrucción	Técnico	27 (10.0 %)
	Bachiller	69 (25.7 %)
	Licenciado	86 (32.0 %)
	Maestro	75 (27.9 %)
Campus donde labora	Doctor	12 (4.5 %)
	Lima	49 (18.2 %)
	Juliaca	78 (28.3 %)
	Tarapoto	144 (53.5 %)

### 3.2. Análisis factorial exploratorio

En el estudio se ha efectuado el análisis factorial exploratorio (AFE), con la finalidad de probar la estructura latente según manifiesta la teoría (ver Tabla 2). Se obtuvieron los siguientes resultados: (a) para el liderazgo de servicio el Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se obtuvo un valor de 0.950, la cual es superior a 0.5 (Kaiser, 1974) asegurando que es adecuado para un análisis factorial exploratorio; y (b) la prueba de esfericidad de Barlett arrojó un Chi cuadrado 3259.098 y valor P de 0.000 (( $p < 0,001$ ), lo que indica que las correlaciones son significativas en las variables sometidas al análisis (Pan et al., 2017). Para cumplir con el propósito del estudio se hizo uso del método de extracción de componentes principales y la rotación varimax (Kaiser, 1960).

Además, se detalla la estructura factorial del liderazgo de servicio, en donde la varianza total explicada es de 65.093 %. Se aprecia que está por encima del valor sugerido (60 %). De igual forma, el coeficiente alfa de Cronbach es de 0.940, lo que indica una consistencia interna muy adecuada en la escala

unidimensional (Swailes & McIntyre-Bhatty, 2002).

También, se muestran los resultados del constructo salario emocional en la que se obtuvo un KMO = 0.902;  $\chi^2 = 2702.456$ ; P-valor = 0.000. Asimismo, la varianza total explicada es de 65.159 %, con un alfa de Cronbach para el factor ambiente de 0.843; para el factor desarrollo, de 0.885 y para el factor flexibilidad, de 0.859. Por otro lado, en el constructo de salario emocional, se obtuvo un KMO= 0.949,  $\chi^2 = 3717.790$ ; P-valor = 0.000. Igualmente, la varianza total explicada es de 84.541%; con un alfa de Cronbach para el factor felicidad relacionado con puesto de trabajo de 0.936 y, para el factor felicidad relacionado con el trabajador, de 0.954.

**Tabla 2.** Estructura factorial exploratorio de los instrumentos (N= 269)

		Salario emocional			Liderazgo de servicio		Felicidad laboral		
	Items	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Items	Factor	Items	Factor 1	Factor 2
Ambiente	Amb1	0.562			Liser1	0.801	Felicidad con el trabajador	F. Trab1	0.868
	Amb2	0.792			Liser2	0.852		F. Trab2	0.70
	Amb3	0.730			Liser3	0.736		F. Trab3	0.779
	Amb4	0.835			Liser4	0.741		F. Trab4	0.711
	Amb5	0.857			Liser5	0.830		F. Trab5	0.741
Desarrollo	Des1		0.734		Liser6	0.862	Felicidad con el colaborador	F. col6	0.659
	Des2		0.752		Liser7	0.838		F. col7	0.783
	Des3		0.808		Liser8	0.826		F. col8	0.825
	Des4		0.775		Liser9	0.860		F. col9	0.774
	Des5		0.627		Liser10	0.857		F. col10	0.804
	Des6		0.730		Liser11	0.734		F. col11	0.885
Flexibilidad	Flex1			0.515	Liser12	0.867			
	Flex2			0.797	Liser13	0.833			
	Flex3			0.849	Liser14	0.619			
	Flex4			0.593					
	Blex5			0.814					
	Flex6			0.711					
% varianza		43.380	12.161	9.619	65.275		78.653		5.888
$\alpha$		0.843	0.885	0.859	0.940		0.936		0.954

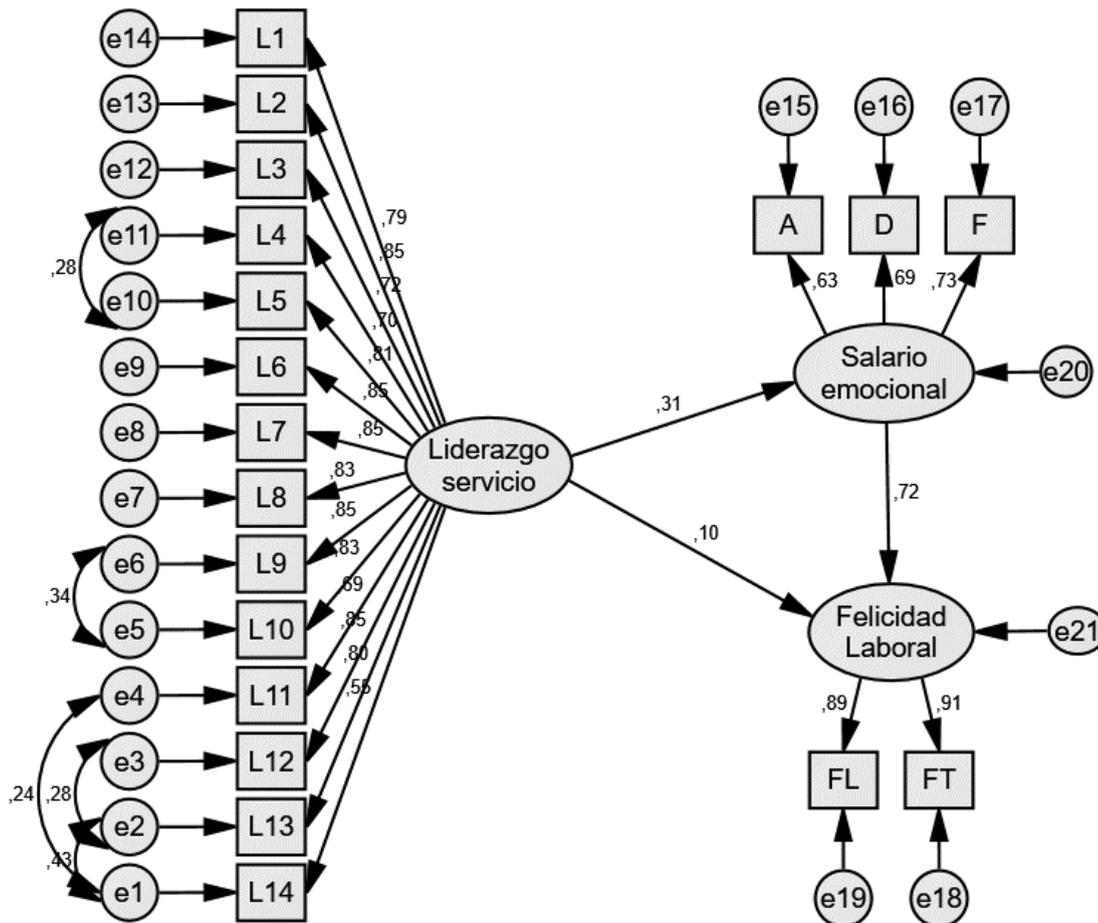
### 3.3. Análisis factorial confirmatorio

Se realizó un análisis de ecuaciones estructurales (SEM) y las métricas indicaron un buen ajuste del modelo (ver Tabla 3 y Figura 2), ya que se logró  $\chi^2 = 333.554$ , un  $df = 144$  ( $\chi^2/df = 2.297$ ) y un valor de  $p = 0.000$ . Por otro lado, los índices de ajuste reflejan valores aceptables: GFI = 0.881; RMSEA = 0.070; NFI = 0.918; CFI = 0.952; AGFI = 0.842. Por ello, pasamos a explicar los efectos y relaciones descubiertos para probar hipótesis y alcanzar objetivos (Chaulagain et al., 2019).

**Tabla 3.** Índices de ajuste absoluto del modelo

Medidas de ajuste absoluto	Valores aceptables	Valores obtenidos	Condición
----------------------------	--------------------	-------------------	-----------

Chi – cuadrado		330.774	Acceptable
P-valor	< 0.05	0.000	Acceptable
Índice de bondad de ajuste (GFI)	≥ 0.80	0.881	Acceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	≤ 0.08	0.070	Acceptable
Índice normado de ajuste (NFI)	> 0.90	0.918	Acceptable
Índice de ajuste comparativo (CFI)	> 0.90	0.952	Acceptable
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	≥ 0.80	0.842	Acceptable



**Figura 1.**  
Modelo estructural final

Nota. A= ambiente, D= desarrollo, F= flexibilidad, FL= Felicidad relacionada con el puesto de trabajo, FT= Felicidad

ad relacionada con el trabajador.

### 3.4. Comprobación de las hipótesis

Después de haber desarrollado el modelo en la Figura 2, se aplicó el método de ecuaciones estructurales (SEM) para la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación. Así, se obtuvo como resultados que las hipótesis (H1, H2) del modelo estructural son aceptables (ver Tabla 4). El efecto del liderazgo de servicio en el salario emocional (H1) es positivo con un  $\beta = 0.306$  y un  $p < 0.001$ . Por otro lado, se muestra el efecto del salario emocional en la felicidad laboral (H2) en la que se puede evidenciar que es positivo con un  $\beta = 0.724$  y un  $p < 0.00$ . Mientras que la H3 presenta valores diferentes por la que se procedió a rechazar la hipótesis con un  $\beta = 0.101$  y un  $p < 0.085$ .

**Tabla 4**

*Hipótesis de la investigación*

Hipótesis de la investigación	Coefficiente	p valor	Decisión
-------------------------------	--------------	---------	----------

				Path		
H1	Liderazgo de servicio	--->	Salario emocional	0.306	***	Aceptado
H2	Salario emocional	--->	Felicidad laboral	0.724	***	Aceptado
H3	Liderazgo de servicio	--->	Felicidad laboral	0.101	0.085	Rechazado

#### 4. Discusión

En el presente trabajo de investigación, explica como el liderazgo de servicio es generador de felicidad teniendo como efecto moderador al salario emocional. En estos últimos años ha habido interés en el estudio de los influenciadores de la felicidad laboral (Bailey et al., 2017; Salas & Guerrero, 2018). Sin embargo, el tema aún requiere más atención. Asimismo, las universidades son instituciones prestadoras de servicios, en ese sentido, es indispensable que el profesorado y el personal de apoyo tenga rasgos de un líder servidor. Una particularidad de este tipo de líder es que se enfocan en satisfacer las necesidades del estudiantado, de ahí que las universidades fortalezcan ese vínculo y, en consecuencia, sean más competitivas. Por lo tanto, los resultados de esta investigación dan cuenta de la necesidad de seguir fortaleciendo estos conceptos (liderazgo, salario emocional y felicidad laboral).

De acuerdo con los hallazgos, el liderazgo de servicio es predictor del salario emocional ( $\beta = 0.339$  y un  $p < 0.001$ ), como también el salario emocional es predictor de la felicidad laboral ( $\beta = 0.770$  y un  $p < 0.001$ ), teniendo como actor principal el liderazgo de servicio (ver Figura 2). Esta investigación contribuye a los estudios previos al analizar una arista importante del liderazgo que hasta la actualidad no se ha explorado: la relación del salario emocional y la felicidad laboral. La literatura previa se ha enfocado básicamente en explorar el liderazgo de servicio con los facilitadores organizacionales (Salas & Guerrero, 2018), satisfacción, confianza, creatividad, reconocimiento e independencia en el trabajo (Alahbabi et al., 2021), niveles de efectividad (de Peña, 2020), cultura organizacional (Cordero-Guzmán et al., 2022), satisfacción, *coaching*, motivación (Carpio & Urbano, 2021). Sin embargo, el liderazgo de servicio es una forma importante de generar felicidad en docentes y personal de apoyo. Para este tipo de líderes los objetivos de la institución constituyen el foco principal, ya que se concentran fundamentalmente en atender las necesidades de las personas (Gregory Stone et al., 2004). Por otro lado, cuando el estudiantado percibe que los docentes se enfocan en atender sus necesidades existe mayor compromiso con la institución (van Dierendonck, 2011).

Sin embargo, existe un claro vacío sobre los efectos del liderazgo de servicio, y sobre el salario emocional y la felicidad laboral. En ese sentido, se argumenta que el personal docente y no docente con rasgos de liderazgo de servicio podrían ser potencialmente más eficaces en satisfacer las necesidades del estudiantado.

Derivado de lo anterior, esta investigación tiene algunas limitaciones. A saber, el estudio aborda los efectos del liderazgo de servicio en el salario emocional, y la felicidad laboral en personal docente y no docente en el ámbito universitario. Lamentablemente, esta investigación no ha ido más allá como

examinar satisfacción y compromiso en el estudiantado. Asimismo, el estudio se realizó en una institución, por lo que estos resultados no se podrían generalizar, debido a que generaría un sesgo significativo.

Además, para futuros trabajos de investigación aún hay lugar para seguir explorando sobre el tema en cuestión, considerar otras instituciones sería una contribución importante. La felicidad del colaborador podría comprenderse mejor si se analiza las aspiraciones personales, núcleo familiar, los tipos de líderes con las que cuentan, y otras variables sociodemográficas. En esta línea, la COVID-19 ha marcado un antes y después en el ámbito académico. Pese a que las restricciones sanitarias son cada vez más permisibles y el retorno a las clases presenciales es evidente, el teletrabajo y la digitalización seguirán teniendo mayor importancia. En ese sentido, para futuros trabajos se recomienda añadir estas variables al liderazgo, salario emocional y felicidad laboral

## 5. Conclusiones

Esta investigación realizada en una institución universitaria muestra las características sociodemográficas de los docentes y personal de apoyo. En donde buen porcentaje (60.6 %) son jóvenes que no sobrepasan los 30 años, fraccionados entre casados y solteros, con filiación religiosa adventista.

Además, según el análisis factorial exploratorio realizado a los instrumentos utilizados, se logra confirmar la estructura latente planteada por los autores. Cabe destacar que, en cuanto al instrumento de liderazgo de servicio, la teoría sostenía que se agrupaban los datos en una sola dimensión, lográndose confirmar en este estudio. Asimismo, con respecto al constructo de salario emocional también coincide con la teoría, ya que se logró agrupar en tres factores. De igual forma, el instrumento de salario emocional muestra una estructura bidimensional tal como lo plantea el autor. También, todos los instrumentos presentan una consistencia interna adecuada con lo que se obtuvo un alfa de Cronbach por encima de los estándares permitidos ( $\alpha > 0.70$ ).

Finalmente, esta investigación propone un nuevo modelo, en que el actor principal es el liderazgo de servicio produciéndose un efecto significativo ( $\beta=0.306$ ;  $p$  valor =0.000) en el salario emocional e indirectamente en la felicidad laboral. Incluso, el salario emocional predice significativamente ( $\beta=0.724$ ;  $p$  valor =0.000) que exista felicidad en los docentes y personal de apoyo.

## Referencias

- Alahbabi, A. M. F. M., Teknikal, U., Melaka, M., Anidah, R., Malaysia, U. T., Samer, M., & Al-Shami, A. (2021). A framework of servant leadership impact on job performance: the mediation role of employee happiness in UAE healthcare sector planning. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-14. <https://www.abacademies.org/articles/a-framework-of-servant-leadership-impact-on-job-performance-the-mediation-role-of-employee-happiness-in-uae-healthcare-sector-11045.html>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Botolotto, A., Bernardi, F. C., Biegelmeyer, U. H., & Noel, M. (2021). Le bonheur dans l'environnement de travail. *Revista Gestão & Tecnologia*, 21(1), 25-46. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2021.v21i1.2019>

- Carpio, D. A., & Urbano, B. (2021). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. *New Medit*, 20(1), 39-56. <https://doi.org/10.30682/NM2101C>
- Chaulagain, S., Wiitala, J., & Fu, X. (2019). The impact of country image and destination image on US tourists' travel intention. *Journal of Destination Marketing and Management*, 12(October 2018), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.01.005>
- Chiu, W., Zeng, S., & Cheng, P. S. T. (2016). The influence of destination image and tourist satisfaction on tourist loyalty: a case study of Chinese tourists in Korea. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 10(2), 223-234. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-07-2015-0080>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, a104401. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401>
- De Peña, N. R. O. (2020). The emotional salary and its relationship with the effectiveness levels. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Duckworth, A. L., Steen, T. A., & Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 629-651. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144154>
- Eckhaus, E. (2021). The fourth dimension of happiness and work satisfaction. *Management and Marketing*, 16(2), 118-133. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0008>
- Erazo Muñoz, P. A., & Riaño Casallas, M. I. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 241-280. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a10>
- Fatima, T., Majeed, M., Jahanzeb, S., Gul, S., & Irshad, M. (2021). Servant leadership and machiavellian followers: A moderated mediation model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 215-229. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a19>
- Ferreira, M. C., Silva, A. P. C. e, Fernandes, H. de A., & Almeida, S. P. de. (2008). Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos no trabalho (ESAFE). *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 7(2), 143-150.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Garzon Castrillon, M. A., Orozco Quintero, D., & Ramírez Gañan, A. E. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2), 1-18. <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>
- Giraldo-Osorio, M., & Giraldo-Osorio, J. D. (2020). Factores salariales y emocionales asociados a la satisfacción laboral en Colombia en el 2018. *Equidad y Desarrollo*, 1(36). <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss36.3>
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). *Multivariate data analysis* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson prentice Hall. [https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/MultivariateData Analysis.pdf](https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/MultivariateData%20Analysis.pdf)
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141-151. <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.

<https://doi.org/10.1177/2340944420981599>

- Kubátová, J. (2019). Does academic publishing lead to work-related stress or happiness? *Publications*, 7(4), 1-11. <https://doi.org/10.3390/publications7040066>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Maglione, J. L., & Neville, K. (2021). Servant leadership and spirituality among undergraduate and graduate nursing students. *Journal of Religion and Health*, 60(6), 4435-4450. <https://doi.org/10.1007/s10943-021-01311-9>
- Mahalanobis, P. C. (2018). On generalized distance in statistics (Reprinted). *The Indian Journal of Statistics*, 80-A (Suppl. 1), S1-S7.
- Onusic, L. M. (2013). Determinantes e antecedentes do bem-estar e da felicidade. *Revista de Administração de Empresas*, 53(4), 418-418. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000400010>
- Pan, L., Zhang, M., Gursoy, D., & Lu, L. (2017). Development and validation of a destination personality scale for mainland Chinese travelers. *Tourism Management*, 59, 338-348. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.005>
- Pitt, C. M., & Nally, J. E. (1999). Angiotensin II-mediated potentiation of endothelin-1-evoked bronchial contractions: A role for leukotrienes? *Pulmonary Pharmacology and Therapeutics*, 12(1), 7-12. <https://doi.org/10.1006/pupt.1998.0157>
- Porras Velásquez, N. R., & Parra D'aleman, L. C. (2019). La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido. *Equidad y Desarrollo*, 1(34), 181-197. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.9>
- Qin, D., Xu, Y., Li, C., & Meng, X. (2021). How servant leadership sparks feedback-seeking behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 111. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748751>
- Ragb, H., Mahrous, A. A., & Ghoneim, A. (2020). A proposed measurement scale for mixed-images destinations and its interrelationships with destination loyalty and travel experience. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100677. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100677>
- Ramirez-Garcia, C., Perea, J. G.-Á. de, & Junco, J. G.-D. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503>
- Rehwaltdt, R., & Kortsch, T. (2021). Was macht bei der Arbeit glücklich? *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisations-psychologie A&O*, 66(2), 1-15. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000373>
- Rivera, R. G., Santos, D., & Martín-Fernández, M. (2017). Validación de la escala de liderazgo de servicio versión abreviada en español para jóvenes adultos y adolescentes. *Revista de Psicología Social*, 32(2), 395-423. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1292701>
- Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S., & Huppert, F. A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: A multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>
- Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(1), 121192. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121192>
- Salas Vallina, A., & Guerrero, R. F. (2018). The human side of leadership: exploring the relationship between servant leadership, organisational facilitators and happiness at work. *Int. J. Environment and Health*, 9(2).
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 460-480. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>
- Song, Y., Tian, Q. tao, & Kwan, H. K. (2022). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2020-0077>
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The*

*Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.

Swales, S., & McIntyre-Bhatty, T. (2002). The “Belbin” team role inventory: reinterpreting reliability estimates. *Journal of Managerial Psychology*, 17(6), 529–536. <https://doi.org/10.1108/02683940210439432>

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. In *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199–219. <https://doi.org/10.1177/1069072717751441>