

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Liderazgo servidor, amor a la marca y ética laboral: Predictores importantes de la salud general en trabajadores del sector educativo**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en  
Administración de Negocios con Mención en Gestión Empresarial

**Autora:**

Elena Aurora Laura Arias

**Asesora:**

Mg. Miluska María del Carmen Villar Guevara

Lima, septiembre de 2023

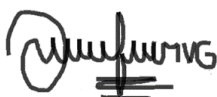
## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Miluska María del Carmen Villar Guevara, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: “**Liderazgo servidor, amor a la marca y ética laboral: Predictores importantes de la salud general en trabajadores del sector educativo**” de la autora Elena Aurora Laura Arias tiene un índice de similitud de 6 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 11 días del mes de septiembre del año 2023.



Mg. Miluska María del Carmen Villar Guevara

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, el 04 día del mes de setiembre del año 2023, siendo las 11:30 horas se reunieron en la sala virtual <https://adventistas.zoom.us/j/86199780257> de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección de la Señora presidente del Jurado: Mg. Gladys Toyohama Pocco y los demás miembros siguientes:

Secretaria:	Mg. Dany Yudet Millones Liza
Asesora:	Mg. Miluska María Del Carmen Villar Guevara
Vocal:	Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas
Vocal:	Mg. Jaime Natanael Gonzáles López

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: "Liderazgo servidor, amor a la marca y ética laboral: Predictores importantes de la salud general en trabajadores del sector educativo" de la egresada: Elena Aurora Laura Arias, conducente a la obtención del Grado Académico de Maestra en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

La presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando a la candidata a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (20'). Concluida la misma, la presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por la candidata, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 17 ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

La presidente del Jurado hizo alusión a la maestranda y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.



Presidente

Secretaria

Candidato

Candidato

Vocal

Vocal

# **Liderazgo servidor, amor a la marca y ética laboral: Predictores importantes de la salud general en trabajadores del sector educativo**

## **Servant leadership, brand love and work ethic: Important predictors of general health in workers in the education sector**

### **Resumen**

Construir un camino direccionado al bienestar de los trabajadores del sector educativo es la base fundamental que impulsa a una educación de calidad. Para llenar el vacío del conocimiento y abordar este aspecto comprendiendo el comportamiento de la población en estudio, se planteó como objetivo determinar si el liderazgo servidor, amor a la marca y ética laboral predicen la salud general de los trabajadores, para tal efecto, se sometió a estudio una muestra de 509 trabajadores del Perú, quienes completaron un cuestionario conformado por: escala de liderazgo servidor, ética laboral, GHQ-12 y amor a la marca. Al aplicar un método cuantitativo mediante un enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), se encontró que los tres constructos predicen la salud general de los trabajadores de manera positiva y significativa, para el caso de liderazgo servidor (Pat Coefficient = 0.151); para amor a la marca (Pat Coefficient = 0.097) y para ética laboral (Pat coeficiente = 0.492). Frente a estos resultados y luego de conocer la fuerza de las predicciones, se resalta la importancia de promover el liderazgo de servicio, fomentando además un apego especial hacia las instituciones de trabajo y cultivando actitudes éticas en los entornos laborales, encerrando estas acciones en un ambiente laboral positivo y productivo.

Palabras clave: liderazgo servidor, amor a la marca, etica laboral, salud general, sector educataivo, Perú.

### **Abstract**

Building a path aimed at the well-being of workers in the education sector is the fundamental basis to encourage quality education. To fill the gap in knowledge and address this aspect by understanding the behavior of the study population, it was proposed as with the objective of determining if servant leadership, brand love and work ethic predict the general health in workers, for this purpose, a sample of 509 workers from Peru was submitted to study, who completed a questionnaire consisting of: scale of servant leadership, work ethic, GHQ-12 and brand love. By applying a quantitative method using a partial least squares approach (PLSSEM), it was found that the three constructs positively and significantly predict the general health of workers, in the case of servant leadership (Pat Coefficient = 0.151); for brand love (Pat Coefficient = 0.097) and for work ethic (Pat coefficient = 0.492). Faced with these results and after knowing the strength of the predictions, the importance of promoting servant leadership is highlighted.

Keywords: servant leadership, brand love, work ethic, general health, education sector, Peru.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchas empresas se han visto con la gran necesidad de predecir cambios futuros en la gestión del talento humano, por ello, una de sus tareas prioritarias es redefinir roles y responsabilidades tradicionales, que permitan acrecentar la salud interna de la organización mediante la salud general de los empleados (Bezuidenhout et al., 2023; Lunde et al., 2022; Pino et al., 2020; Tinella et al., 2022; Wang et al., 2020); para lograr este fin, las organizaciones deben tener la capacidad de descubrir personas competentes con cualidades de liderazgo que promuevan mejores resultados en su medio laboral, así como el uso de estrategias y mecanismos para desarrollar más amor (Tijjjang et al., 2023), compromiso (Grabowski et al., 2019; Mitonga-Monga et al., 2023; Tacadena & Muico, 2022) y ética (Grabowski et al., 2019; Sakr et al., 2022; Tacadena & Muico, 2022), desde los empleados para su organización.

Hoy por hoy, son escasos los estudios realizados a predecir la salud general de los empleados dentro del ámbito laboral (Shi et al., 2022), en un contexto Pos-Covid donde diversos trabajos se realizan desde los hogares de los empleados; y es aquí donde surge mayor necesidad de evaluar los cambios en la salud general de los trabajadores para sector educativo. Por otro lado, una importante evidencia científica demuestra que la práctica del estilo de liderazgo de los jefes/directivos/gerentes tiene un impacto significativo en la salud de los trabajadores (McKimm et al., 2023; Sakr et al., 2022; Tinella et al., 2022). Si bien es cierto, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo afectivo y de alto perfil, razón por la que muchas instituciones lo difunden y practican (Miao & Cao, 2019), sin embargo, el liderazgo servidor se ha convertido en uno de los más estudiados, admirados, divulgados y útiles en diversos sectores empresariales, por la variedad de beneficios que produce (Kaltainen & Hakanen, 2022). En los últimos años, los investigadores han tomado mayor consideración al estudio del liderazgo servidor, y cómo es el comportamiento de este constructo en las diversas dimensiones de la organización (der Kinderen et al., 2020), ya que no solo favorece a los colaboradores, dirigentes, altos mandos, sino que su esfera de influencia llega a todos los stakeholders (Iqbal et al., 2020; Meuser & Smallfield, 2023; Newman et al., 2017).

Tomando en consideración los desafíos actuales en el entorno educativo, donde la salud general de personal académico es vital para el alcance de los propósitos que esta persigue, permitiendo anticiparse ante los cambios y retos planteados en este campo tan relevante de la vida misma, es importante considerar los factores que han sido la razón de este estudio. Por ende, es el liderazgo servidor aquel que se reconoce como un estilo de liderar enfocado en servir a sus seguidores y satisfacer sus necesidades, lo que a su vez produce un espíritu compartido en propósito, confianza, compromiso, deseo de sabiduría y esfuerzo en la organización (Gocen & Sen, 2021). Por otro lado, el amor a la marca es un factor importante en el reconocimiento de la identidad institucional, es la conexión emocional positiva con una marca, llegando a manifestar su amor por ella, permitiendo que sean más propensos a comprometerse y ser leales a la misma (Larregui-Candelaria et al., 2019). Y a su vez, los estudios sobre ética laboral han sido validados en diversos sectores empresariales, considerándolo como un conjunto de normas y valores que sirven

como pauta de las actividades de un puesto de trabajo, tomando la aportación de Sharma y Rai (2015), quienes realizaron la operacionalización de esta variable en tres parámetros desde el punto de vista del colaborador; el trabajo como interés central de la vida, la actitud moral hacia el trabajo y la motivación laboral intrínseca.

Y en este contexto, la salud general guarda un sentido importante en la vida de los trabajadores del sector educativo, donde actualmente se ha vinculado este constructo con muchos otros: como la estrategias de afrontamiento (Tinella et al., 2022), depresión (Gladstone et al., 2018), inseguridad laboral (Setati et al., 2015), malestar psicológico (Jakubiec et al., 2014), aprendizaje automático (Hoekstra et al., 2023), capacidad de trabajo (Kisiel et al., 2023), calidad de vida (Bezuidenhout et al., 2023), entre otras. Comprendiendo a la salud general como el bienestar mental, emocional y físico que permite afrontar desafíos (Lunde et al., 2022) y adquirir mayor concentración en las actividades que se realiza (Chavez-Espinoza et al., 2022).

Estudios anteriores se han concentrado en algunos elementos como factores predictores de la salud general (Ebert et al., 2002; Malakoutikhah et al., 2022; Mirsaleh et al., 2011; Nadi et al., 2020), sin embargo, aún existe la necesidad de un precedente científico donde se evidencie la utilidad de la salud general como un factor contextual para explorar el comportamiento entre el liderazgo servidor, el amor a la marca y la ética laboral de los trabajadores educativos. El estudio a su vez, promete contribuir con despertar propuestas que permitan diseñar un mejor ambiente laboral, más saludable y más comprometido con el bienestar de los clientes internos, el mismo que cubrirá una fuerte necesidad del sector educativo en el Perú y otros contextos. A su vez, con esta investigación se contribuirá a la literatura limitada sobre los tópicos estudiados en el contexto educativo peruano, ya que la investigación en este campo aún se encuentra muy limitada (Dahleez & Aboramadan, 2022).

## ***Revisión de la literatura***

### ***Liderazgo servidor***

Entre los enfoques de liderazgo que se centran en el colaborador se encuentra al enfoque del liderazgo transformacional que busca influir en sus liderados con la finalidad de conseguir los objetivos empresariales (Charbonnier-Voirin et al., 2010; Miao & Cao, 2019; Purwanto, 2021; Sjamsoeddin et al., 2023), a diferencia del enfoque del liderazgo servidor que está orientado al bienestar de los liderados (van Dierendonck & Nuijten, 2011). En tal sentido, una prudente revisión de la literatura sobre este último tópico referirá al fundador del movimiento de liderazgo servidor, Robert Kiefner Greenleaf, un investigador notable que desarrolló el fundamento teórico de este constructo y publicó su famosa obra en 1970 llamada, "*The Servant as Leader*", donde describe a los líderes servidores como los que lideran a través del servicio, pero siempre con la finalidad de satisfacer las necesidades de los colaboradores, brindándoles oportunidades de aprendizaje y de mejora de sus capacidades de autogestión (Eva et al., 2019); igualmente

ayuda y guía al grupo mostrando compasión, curación, conciencia, persuasión, gestión y compromiso en su crecimiento (Wang et al., 2022; Wang et al., 2022).

Asimismo, anima a los empleados a develar sus dudas, asumir desafíos y recompensa esta actitud proporcionando recursos para sentir esta libertad (Gandolfi & Stone, 2018; Gocen & Sen, 2021; Lusiani et al., 2020; Olesia et al., 2014; Page & Wong, 2000; Pino et al., 2020). Los estudios recientes proporcionan nuevas evidencias sobre cómo las organizaciones a través de comportamientos de liderazgo servidor, ayudan a que los empleados no solo se desempeñen mejor en sus tareas, sino también en manejar óptimamente el estrés laboral (Quick & Henderson, 2016; Zetterberg et al., 2023), a reducir el agotamiento laboral que por ende está asociado a la salud psicológica y fisiológica del empleado (Kaltainen & Hakanen, 2022).

### *Amor a la marca*

Aproximadamente desde 1990 se ha venido investigando la relación entre la empresa y su marca (Bagozzi et al., 2017; Batra et al., 2012; Na et al., 2023), en términos de lealtad, confianza y compromiso hacia las organizaciones, por esta razón el estudio destaca la temática concerniente a la relación y conexión emocional que se establece a través de la confianza, el compromiso y la lealtad (Larregui-Candelaria et al., 2019a). En la investigación de Shi et al. (2022), refiere que la conexión positiva entre la confianza en la marca y el amor por la marca ha sido establecida recientemente. De la misma manera, la confianza de la marca está estrechamente ligada a la lealtad actitudinal debido a su capacidad de provocar emociones positivas en clientes y trabajadores, además de desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso. Existe también relación entre la empresa y el empleado, lo que refiere que los empleados pueden comprometerse y ser leales a la marca de la empresa donde laboran, a pensar de los escasos estudios que abordan el tema, alguno de ellos refiere que es la conexión entre el compromiso del personal que va más allá de realizar sus tareas profesionales (Wang & Binti, 2023), se traduce también como aquella conexión emocional que los empleados tienen con la empresa y como esto puede influir en su salud y bienestar.

### *Ética laboral*

La ética laboral se considera un constructo que indica cuánto una persona valora el trabajo en su vida. Se inició como la ética protestante del trabajo, siendo un trabajo clásico de Max Weber por aproximadamente 1958, siendo objeto de muchos estudios y discusiones por ser considerada como un trabajo de orientación religiosa, sin embargo, con el tiempo se le denominó como la ética general del trabajo (Sharma & Rai, 2015). La ética laboral es el conjunto de actitudes y comportamientos en el trabajo, como una construcción motivacional reflejada en el comportamiento (Sakr et al., 2022). Además, en los últimos años, una cantidad de investigaciones muestran que la ética es un predictor de resultados importantes en el trabajo, algunos teóricos asocian a sus dimensiones con el desempeño laboral del individuo (Woehr et al., 2023), la satisfacción y el estrés laboral (Meriac et al., 2023), por ende, podría demostrarse que de alguna manera se ve relacionada con la salud del trabajador. La ética laboral se enfoca en cómo las prácticas éticas en el lugar de trabajo pueden mejorar la salud y el bienestar de los empleados. Estudios recientes

destacan la necesidad de apoyar al trabajador en mantener un comportamiento ético en su lugar de trabajo, incluso desde otros escenarios no laborales (Alfano, 2022).

### *Salud general*

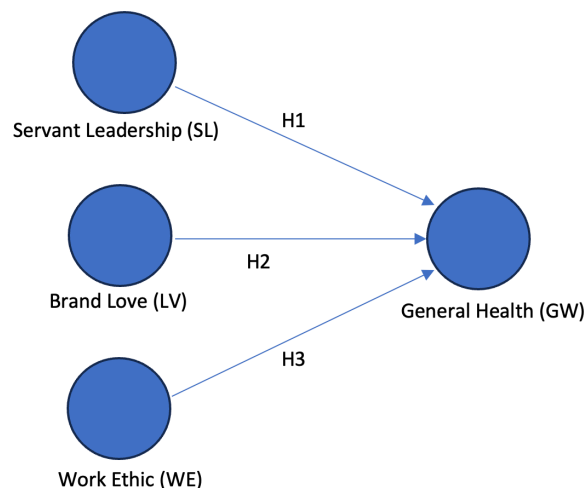
Uno de las medidas unidimensional más utilizadas para determinar la salud general del empleado es el Cuestionario de Salud General GHQ-12, la cual inició con 60 ítems (Hystad & Johnsen, 2020), la misma que ha pasado por una adaptación y validación en el personal de la salud en el Perú (Chavez-Espinoza et al., 2022). La Organización Mundial de la Salud (2004) en su definición de salud incluye a las tres dimensiones más importantes de la vida, refiriéndose como a un estado completo del bienestar físico, mental y social, y no únicamente la ausencia de afecciones o enfermedades. El porcentaje en los últimos años sobre las afecciones mentales, a nivel mundial, es impresionantemente alta (Chavez-Espinoza et al., 2022), muchos países están enfocando sus estrategias en investigar y generar políticas públicas para la salud de la comunidad, otros autores coinciden con la misma preocupación (Zetterberg et al., 2023), quienes además, relacionan el dolor y ausencia de salud con el estrés, y éstas asociadas a la discapacidad y menor productividad laboral. Al realizar una revisión exhaustiva, los estudios muestran otros modelos multidimensionales, sin embargo, se cree que para este estudio no clínico se adecua mejor utilizando la GHQ-12 (Lütke Lanfer et al., 2022; Mayhew et al., 2021; Montazeri et al., 2003). Teniendo en cuenta los argumentos aducidos, se presentan las hipótesis (Figura 1):

**H1:** *El liderazgo servidor predice la salud general.*

**H2:** *El amor a la marca predice la salud general.*

**H3:** *La ética laboral predice la salud general.*

**Figura 1.** Modelo teórico propuesto



*Leyenda:*

SL: Servant Leadership: Liderazgo servidor

WE: Work Ethic: Ética laboral

LV: Brand Love: Amor a la marca

GW: General Health: Salud General

## **OBJETIVO**

La presente investigación se ha enfocado en determinar si el liderazgo servidor, amor a la marca y ética laboral predicen en la salud general de los trabajadores educativos, y en este camino proporcionar información relevante a entidades de interés que buscan tener empleados que disfruten de mayor bienestar en sus ambientes de trabajo; despertando así una mayor necesidad en los líderes por diseñar estrategias que busquen un sano equilibrio en sus instituciones.

## **MÉTODO**

### ***Diseño, Procedimiento y Participantes***

Estudio explicativo transversal (Ato et al., 2013).

En la encuesta, la participación fue voluntaria para la muestra de trabajadores educativos de Educación Básica Regular (55%), Institutos (5%) y Universidades (40%). La muestra proviene de Perú. Quedaron excluidos aquellos que no cumplieran con los criterios de inclusión. Los datos se recopilaron a través de una plataforma de encuestas en línea (Google Forms). Se consideraron un total de 509 cuestionarios. Del análisis descriptivo de la información demográfica, 223 eran hombres y 286 mujeres, el 43% de los encuestados tenían entre 31 y 43 años y la mayoría de los sujetos (55%) eran casados, y 36% de ellos solteros, mientras que el resto de los participantes declaró ser convivientes, divorciados y viudos. Predominan trabajadores de la costa y sierra (39% cada región). La mayor instrucción que destacó fue superior universitario (85%). Destaca el sector público con 79%. La mayoría de participantes declaró menos de 14 años de servicio en su institución (70%). El estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la EPG de la Universidad Peruana Unión (2022-CE-EPG-0000167). Se obtuvo el consentimiento informado y el asentimiento de las instituciones adheridas al estudio.

Por otra parte, las encuestas fueron autoadministradas por cada participante. En cuanto a la escala de liderazgo servidor y ética laboral, su idioma original fue el inglés, y pasó por el proceso de pretest. Las técnicas de las encuestas estaban en inglés, por lo que fueron traducidas por dos especialistas nativos que hablan inglés y español.

Asimismo, para la aplicación de las cuatro escalas (liderazgo servidor, ética laboral, salud general y amor a la marca), se realizó la validación por juicio de expertos (06 docentes con grado magíster y doctor) quienes evaluaron claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia, teniendo como resultado de esta validación un indicador de V de Aiken de 90.5%, 91.6%, 90.9% y 90.7%, respectivamente. Adicionalmente, se realizó una sesión de grupo focal la cual permitió efectuar modificaciones semánticas del contexto laboral, conformados por trabajadores del sector educativo: 2 de Educación Básica Regular, 2 de Institutos y 2 de Universidad. Quedando el cuestionario listo para ser aplicado a estos tres grupos de trabajadores educativos.

Respecto a la recopilación de datos, el cuestionario estuvo alojado en la aplicación Google Form, el cual fue compartido vía *WhatsApp, Messenger e Instagram* a fin de tener mayor alcance a la población de estudio. Su aplicación tuvo una duración de 31 semanas, del 26 de octubre de 2022 al 04 de junio de 2023. Para ser incluidos en este estudio, los participantes debían cumplir con los siguientes criterios de inclusión: trabajar como docente o administrativo en el sector público o privado de una Institución Básica Regular, Instituto o Universidad, tener un mínimo de 06 meses laborando en la institución sin distinción de la modalidad de trabajo.

### ***Escalas de medida***

Para efectos de este estudio, se estimó utilizar cuatro escalas recogidas de artículos alojados en revistas de alto impacto. El instrumento de recolección de datos fue construido considerando las cuatro escalas del estudio, añadiéndose finalmente una sección de preguntas para identificar el nivel educativo donde laboraba el participante, así como la región institucional, el sector laboral, y otras preguntas sociodemográficas. El cuestionario constaba de 32 ítems: Los primeros 7 ítems sobre liderazgo servidor de Gocen y Sen (2021). Para la ética laboral se usó la escala de Sharma y Rai (2015) que utilizaron 10 ítems. Para salud general se usó la escala conocida como GHQ-12 aplicada al contexto peruano por Chavez-Espinoza et al. (2022), este instrumento en mención se adaptó tomando en cuenta las preguntas que fueron adecuadas para la realización del presente estudio, de los 12 ítems solo se usaron 6 factorialmente adecuados. Por otra parte, estas tres primeras variables fueron valoradas en una escala de respuesta tipo Likert de 1 a 5, donde 1 es “Muy en desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”. Sin embargo, para medir el amor a la marca, se empleó 03 ítems establecidos por Larregui-Candelaria et al. (2019), esta última se valoró en un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, que va desde 1: “Completamente en desacuerdo”, a 5: “Completamente de acuerdo”. A diferencia de los instrumentos originales, estos han sido traducidos y adaptados al contexto educativo peruano, considerando la particularidad de cada sector (público y privado).

### ***Análisis de los datos***

En el análisis de datos, se utilizó el Partial Least Square PLS-SEM para probar las hipótesis. El PLS-SEM es un enfoque integral de análisis estadístico multivariante que incluye componentes de medición y estructurales para examinar simultáneamente las relaciones entre cada una de las variables en un modelo conceptual, el cual tiene la característica del análisis multivariado, es decir que involucra una cantidad de variables iguales o mayores a tres (Hair et al., 2010). Además se empleó el PLS-SEM en el presente estudio porque facilita la construcción de teoría (Hair et al., 2011). Para realizar el análisis PLS-SEM se utilizó el WarpPLS (Versión 8.0). Este software fue utilizado porque según Kock (2014), el WarpPLS brinda opciones de usar diferentes algoritmos para los modelos externos e internos en el cálculo de los puntajes de las variables latentes, como el coeficiente de ruta y los parámetros asociados al pvalor, identificando y teniendo en cuenta las relaciones no lineales en el modelo estructural (Kock, 2011).

## RESULTADOS

La evaluación de un modelo utilizando PLS-SEM es un proceso de dos pasos que implica la evaluación de los modelos de medición y estructurales (Chin, 2010; Hair et al., 2011).

### *Evaluación del modelo de medida*

Para evaluar la calidad de los constructos reflexivos, se debe evaluar la validez convergente y la confiabilidad del constructo, es decir, la consistencia interna (Chin, 2010; Hair et al., 2011; Kock, 2015). Y se debe cumplir los:

**Tabla 1.** Indicadores para evaluar validez convergente y confiabilidad de los constructos

Indicador	Nivel
Loading (L)	> 0.7
The composite reliability (CR)	> 0.7
Cronbach's alpha ( $\alpha$ )	> 0.7
The mean-variance extracted (AVE)	> 0.5
Variance Inflation Factor (VIF)	< 5
Significance level (p-value)	< 0.05

En la Tabla 2 se observa que se cumplen todos los indicadores. Todos los loadings cumplen con ser mayores a 0.7 a excepción de los ítems SL7 y WE7 cuyos valores son 0.694 y 0.646 respectivamente. Sin embargo, de forma conjunta el constructo brinda buenos indicadores, puesto que tanto Cronbach's Alfa y CR se son mayores que 0.7. Asimismo, AVE también cumple puesto que todos son mayores que 0.5. También el Full Collinearity VIFs cumple puesto que todos los valores son menores que 2.351 lo cual se encuentra en el rango requerido. Dado que todos los indicadores cumplen se procede a la valoración discriminante.

**Tabla 2.** Resultados de la evaluación del modelo de medida.

Item	Loading	p-value	CR	Cronbach's	AVE	Full Collinearity VIFs
SL1	0.831	<0.001	0.938	0.923	0.686	1.841
SL2	0.862	<0.001				
SL3	0.850	<0.001				
SL4	0.881	<0.001				
SL5	0.815	<0.001				
SL6	0.851	<0.001				
SL7	0.694	<0.001				
WE1	0.867	<0.001	0.963	0.957	0.724	2.351
WE2	0.843	<0.001				
WE3	0.899	<0.001				
WE4	0.875	<0.001				
WE5	0.817	<0.001				
WE6	0.867	<0.001				
WE7	0.646	<0.001				

WE8	0.864	<0.001				
WE9	0.909	<0.001				
WE10	0.890	<0.001				
LV1	0.900	<0.001	0.910	0.851	0.771	1.116
LV2	0.883	<0.001				
LV3	0.850	<0.001				
GW1	0.764	<0.001	0.965	0.955	0.820	1.697
GW2	0.911	<0.001				
GW3	0.934	<0.001				
GW4	0.931	<0.001				
GW5	0.948	<0.001				
GW6	0.933	<0.001				

La validez discriminante proporciona una indicación de la medida en que cada constructo es distinto de otros constructos en el modelo (Chin, 2010). Para cumplir la validez discriminante la raíz cuadrada del AVE para cada constructo debe ser mayor que la correlación más alta entre el constructo y otros constructos en el modelo (Chin, 2010; Hair et al., 2011; Kock, 2014). La Tabla 3 muestra que la raíz cuadrada de los AVE para todos los constructos es mayor que la correlación con los otros constructos, lo que indica que el modelo posee una validez discriminante aceptable.

**Tabla 3.** Validez Discriminante

	SL	LV	WE	GW
SL	<b>0.828</b>			
LV	0.272	<b>0.878</b>		
WE	0.667	0.291	<b>0.851</b>	
GW	0.481	0.261	0.632	<b>0.906</b>

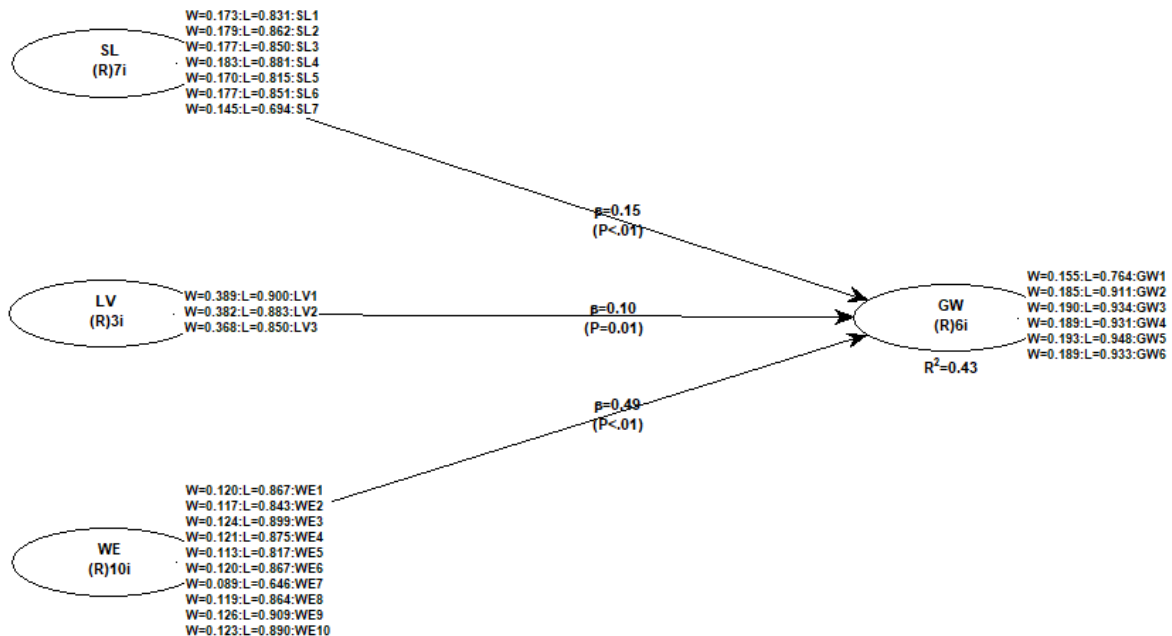
### *Evaluación del modelo estructural*

Para evaluar el modelo estructural, se deben verificar e informar dos criterios preliminares: la importancia de los coeficientes de ruta y el valor de coeficiente de R2 para constructos endógenos. Cada hipótesis está asociada con un vínculo causal en el modelo estructural, que representa las relaciones entre un par de constructos. Los coeficientes de ruta se han calculado para cada relación en el modelo, así como sus correspondientes p-values. Si bien los coeficientes de ruta deben ser significativos, el valor del coeficiente R2 depende en gran medida del área de investigación. Chin (1998) sugiere valores de 0.67, 0.33 y 0.19 como, respectivamente, medidas sustanciales, moderadas y débiles de R. En estudios de comportamiento, un valor de 0.2 para R2 generalmente se considera aceptable (Hair et al., 2014; Kock, 2013).

En el presente estudio, el coeficiente R2 para GW fue 0.43. Por lo tanto, este valor tiene un nivel alto y aceptable. Los valores de las variables del estudio representan un porcentaje alto de la varianza en GW.

La Tabla 4 y Figura 2 muestran los resultados de las pruebas de hipótesis y la evaluación de los coeficientes de ruta. Los resultados muestran el efecto positivo y significativo de SL en GW (H1), de LV en GW (H2) y WE en GW (H3).

**Figura 2.** Resultados del modelo estructural



**Tabla 4.** Resultados de las pruebas de hipótesis

	Hypothesis	Pat coefficient	p-valor	Decision
H1	SL - GW	0.151	<0.001	Aceptada
H2	LV - GW	0.097	0.014	Aceptada
H3	WE -GW	0.492	<0.001	Aceptada

Para el índice de ajuste del modelo global se han considerado los seis índices de bondad de ajuste (Kock, 2014), con un nivel de confianza del 95%, los índices de eficiencia son los siguientes:

- Coeficiente de trayectoria promedio (APC) y  $p < 0.05$
- Promedio R-cuadrado (ARS) y  $p < 0.05$
- R-cuadrado medio ajustado (AARS)  $> 0,02$  y  $p < 0.05$
- Bloque promedio VIF (AVIF), aceptable  $si \leq 5$ , idealmente  $\leq 3.3$
- Colinealidad completa promedio (AFVIF), aceptable  $si \leq 5$ , idealmente  $\leq 3.3$
- Tenenhaus GoF (GoF), pequeño  $\geq 0.1$ , medio  $\geq 0,25$ , grande  $\geq 0.36$

En el caso del presente estudio los seis índices de ajuste sugirieron que el ajuste modelo era más que aceptable: coeficiente de ruta promedio (APC) = 0.247,  $p < 0,001$ ; promedio R2 (ARS) = 0.429,  $p < 0,001$ ; promedio ajustado R2 -squared (AARS) = 0.426,  $p < 0,001$ ;

factor de inflación de varianza de bloque promedio (AVIF)= 2.045 (aceptable si  $\leq 5$ , idealmente  $\leq 3,3$ ); factor de inflación de varianza de colinealidad completa promedio (AFVIF)=1,751 (aceptable si  $\leq 5$ , idealmente  $\leq 3,3$ ); y Tenenhaus GoF (GoF)= 0,567 (pequeño  $\geq 0,1$ , mediano  $\geq 0,25$ , grande  $\geq 0,36$ ). La validez predictiva de un constructo se puede confirmar cuando el valor de su asociado al coeficiente R<sup>2</sup> es mayor que cero. Este fue el caso de todos los valores de las variables endógenas en el modelo, lo que sugiere una validez predictiva aceptable en todo el modelo.

## DISCUSIÓN

La salud general de los trabajadores se ha convertido en una necesidad innata en el entorno laboral, especialmente en el sector educativo, donde el personal docente y administrativo desempeña un papel fundamental en el desarrollo de los estudiantes. De este modo, es importante promover la salud general de los trabajadores en el sector educativo ya que este acto no solo tiene beneficios para ellos individualmente, sino que también impacta positivamente en el ambiente laboral y en la calidad de la educación que se brinda; bajo este contexto, este estudio planteó como primer objetivo determinar si el liderazgo servidor predice la salud general de los empleados, según los hallazgos encontrados el liderazgo servidor predice la salud general de los empleados, esta afirmación es respaldada por diversos científicos (Hoch et al., 2016; Meuser & Smallfield, 2023; Wang et al., 2022), el liderazgo servidor ha aumentado de manera significativa entre los líderes empresariales pues es considerado como cualidad positiva que está direccionada a convertirlo en un modelo a seguir debido a su comportamiento ético que contribuye con el bienestar de las personas; al respecto, Wang et al. (2022) y Iqbal et al. (2020) ponen en evidencia que el líder servidor tiene alta capacidad de promover la salud general de los empleados mediante la motivación laboral y empoderamiento; de este modo, se argumenta que fomentar el liderazgo servidor es una decisión asertiva que da apertura al cumplimiento de los objetivos comunes, generando así un estado positivo en los trabajadores (Miao & Cao, 2019; Xanthopoulou et al., 2012).

Adicionalmente, se ha detectado un índice significativo del amor a la marca como predictor de la salud general de los empleados, este comportamiento es muy recurrente, según Junaid et al. (2020) el este surge como resultado de sentimientos positivos y satisfacción en diferentes áreas de la vida. Al respecto, Attiq et al. (2022) destacan que la alegría, apego y buena relación de las personas de un mismo entorno puede predecir la salud general; específicamente en el caso de los trabajadores del sector educativo, Strauss y Daniels (2013) establecen que debido a que los docentes se encuentran expuestos a presiones extremas debido a las labores cotidianas con los estudiantes, padres de familia y las políticas educativas, el bienestar general de estos se encuentra en riesgo, atribuyendo este hecho a la infelicidad en el lugar de trabajo por lo que sugieren condiciones de trabajo saludable, lo que supone un sentimiento positivo en la relación colegio-docente, esta afirmación mantiene coherencia con Li y Miao (2022) y Li et al. (2019), quienes especifican que las emociones positivas son cuestiones vitales en el ejercicio docente por lo que la salud general de los trabajadores es el resultado de su apego o amor que estos

mantienen con su institución. Y es que toda conexión social prosperada establecida a través del tiempo genera un sentimiento especial denominado amor, el mismo que tiene la capacidad de generar un sentimiento de bienestar (Oravec et al., 2020).

Otro de los hallazgos garantizan la predicción de la ética laboral hacia la salud general de los empleados; al respecto, Suryani et al. (2022) hacen énfasis especial a que los trabajadores desarrollen actitudes positivas, dentro de ellas la ética laboral, la misma que genera un sentimiento de bienestar y salud que puede ser moderado mediante el rol que asume el líder. Además, otro estudio vinculado a estos resultados, establecen que los valores morales están altamente relacionados con la prosperidad de los trabajadores; es decir, un entorno laboral saludable promueve bienestar y es que según las investigaciones, los trabajadores valoran en gran medida las condiciones laborales, incluso cuando se presentan aspectos positivos y negativos, estos se mantienen firmes en su ética laboral a fin de lograr un mayor bienestar (King et al., 2011; Tacadena & Muico, 2022). Otros estudios que respaldan los resultados de esta investigación abordan la ética laboral como la construcción de actitudes que derivan de valores orientados al trabajo; de esta manera, un entorno laboral regido por la ética y moral posee un alto potencial para incrementar la salud general de los trabajadores (Sakr et al., 2022; Zúñiga et al., 2022); en este contexto, se resalta que promover principios éticos crea un entorno laboral donde los empleados se sienten valorados y motivados y es que la conexión entre la ética laboral y la salud general encierra un enfoque sólido que fomenta un ambiente de trabajo ideal para el desarrollo personal y profesional de un individuo.

## **Implicancias teóricas y prácticas**

### *Implicancias teóricas*

Este estudio deja evidencia teórica de la conexión de la salud general promovida a raíz del liderazgo servidor, amor a la marca y la ética laboral. Los antecedentes que se revisaron destacan que promover el liderazgo servidor contribuye a la salud general de los trabajadores por lo que existe la necesidad de crear una cultura de dirección adecuada en las instituciones educativas, esto implica mantener un ambiente laboral donde el líder promueva un clima de trabajo positivo que permita el bienestar y la salud de los trabajadores. Además, se resaltan otras investigaciones que describen a la ética laboral y el amor a la marca como un elemento clave para la salud general de los trabajadores por lo que un ambiente de trabajo donde existan buenas prácticas será sin lugar a dudas un espacio donde el trabajador exprese su bienestar y salud general, siendo este apoyado adicionalmente por el apego emocional que sienta hacia la institución donde trabaja.

### *Implicancias prácticas*

Una medida concreta a tomar en cuenta en la población de estudio es formar líderes con enfoque al liderazgo servidor, esto mediante programas de formación y capacitación para líderes a fin de desarrollar habilidades necesarias que les permita guiar de manera eficiente al grupo de trabajo. Asimismo, es necesario fomentar un ambiente laboral que promueva

el amor a la marca, estableciendo estrategias y políticas que den fuerza al sentido de pertenencia y orgullo de los trabajadores hacia su institución. Finalmente, es importante dar prioridad también a la ética laboral para lo cual se deben establecer políticas claras a favor de la integridad, equidad y respeto mutuo. Por lo tanto, todas las acciones en conjunto podrían favorecer de manera significativa con las condiciones laborales, generando un círculo virtuoso donde los trabajadores se sienten valorados, impulsándolos a contribuir con una educación de calidad y al logro de objetivos comunes institucionales.

## **CONCLUSIÓN**

El presente estudio demostró que los tres constructos (liderazgo servidor, amor a la marca y ética laboral) predicen la salud general de los trabajadores de manera positiva y significativa, en una muestra de trabajadores peruanos del sector educativo. Además, los resultados sugieren que estos factores pueden ser utilizados para mejorar la salud de los empleados en las instituciones educativas del Perú y posiblemente en otros contextos también. La naturaleza de los factores ha demostrado que las habilidades del liderazgo servidor, más que una definición teórica, es un factor significativo que da forma a la salud y el bienestar de una comunidad empresarial educativa. Un mejor liderazgo fomenta las actitudes profesionales, propicia un comportamiento ético, y mejora la salud del trabajador.

## **Recomendaciones**

En base a los hallazgos de este estudio, se sugiere a las instituciones educativas, fomentar el estilo de liderazgo servidor entre sus líderes y gerentes, incluyendo capacitación en habilidades de liderazgo servidor y reforzar con programas que promuevan su aplicación. De igual manera deberían establecer estrategias que permitan fomentar el amor y fidelidad de los empleados hacia su centro laboral, promoviendo el desarrollo de programas especializados que promuevan un apego sano con la marca. Además de promover una ética laboral sólida entre líderes y empleados, la cual permita favorecer al clima ético organizacional. Conociendo que esto además generará una mejor reputación corporativa. En definitiva, los resultados de este estudio han logrado alcanzar los objetivos propuestos y se ha probado las hipótesis abordadas al inicio de la investigación, sin embargo, creemos que en futuras investigaciones se podría evaluar el constructo correlacionado entre sí en otros sectores económicos, así como comparar los resultados a lo largo del tiempo.

## **Limitantes y futuras investigaciones**

Al igual que los estudios previos, esta investigación tiene algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta en futuras investigaciones. En primer lugar, en este estudio solo se probó un estilo de liderazgo, el liderazgo servidor. Por lo tanto, futuras investigaciones deben considerar el uso de otros estilos de liderazgo (transformacional, ético, compasivo, carismático, etc.) para que exista una comparación de su comportamiento a una muestra similar. En segundo lugar, dado que el estudio filtró a trabajadores educativos que tenían un mínimo 06 meses laborando en la institución, fue una limitante para el equipo

investigador, porque en algunas instituciones el trabajador era un personal nuevo, porque se comenzó a levantar los datos en el primer bimestre del año académico, en tal sentido, se recomienda hacer la recolección de datos después del medio año académico, para que la evaluación del liderazgo sea pertinente, a menos que se considere un criterio de inclusión ajeno a este.

En tercer lugar, los datos sociodemográficos de este estudio no se utilizaron en el análisis de hipótesis, en investigaciones futuras podría emplearse algunos datos sociodemográficos como variables moderadoras, y considerar una ampliación de la muestra. En cuarto lugar, esta investigación solo utiliza un estilo de liderazgo, se espera que futuras investigaciones utilicen estilos de liderazgo carismático, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo empresarial y liderazgo electrónico. Y en quinto lugar, se cree que podría ser un gran aporte el evaluar estos constructos junto a otros asociados, tales como: los factores ambientales, la inseguridad laboral, la ergonomía laboral, entre otros tópicos importantes, así como el comparar los resultados en un estudio longitudinal. Y por último, este estudio solo se enfocó a trabajadores del sector educativo (docentes, auxiliar de cátedras, coordinadores, administrativos, etc.) del Perú, en tal sentido, en futuras investigaciones se pudiera considerar hacer una comparación del comportamiento de estas variables tomando en cuenta instituciones del sector público y privado, sabiendo que de alguna manera estas dos tienen diferentes enfoques de trabajo y formas de gestionar la educación y a sus trabajadores.

### **Declaración de disponibilidad de datos**

Los autores pondrán a disposición los datos brutos que respaldan las conclusiones de este artículo, sin reservas indebidas.

### **Declaración de Ética**

Los estudios con participantes humanos fueron revisados y aprobados por el Comité de Ética de la Universidad Peruana Unión (2022-CE-EPG-0000167). Los trabajadores/participantes dieron su consentimiento informado por escrito para participar en este estudio.

### **Contribuciones de autor**

Todos los autores enumerados han hecho una contribución sustancial, directa e intelectual al trabajo y aprobaron su publicación.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que la investigación se realizó en ausencia de relaciones comerciales o financieras que pudieran interpretarse como un potencial conflicto de intereses.

## Referencias

- Alfano, V. (2022). Work ethics, stay-at-home measures and COVID-19 diffusion: How is the pandemic affected by the way people perceive work? *European Journal of Health Economics*, 23(5), 893–901. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01402-0>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). A classification system for research designs in psychology. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Attiq, S., Abdul, A., Khokhar, M., Shah, H., & Shahzad, A. (2022). “Wow! It’s Cool”: How Brand Coolness Affects the Customer Psychological Well-Being Through Brand Love and Brand Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923870>
- Bagozzi, R. P., Batra, R., & Ahuvia, A. (2017). Brand love: development and validation of a practical scale. *Marketing Letters*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11002-016-9406-1>
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>
- Bezuidenhout, L., Rhoda, A., Moulae Conradsson, D., Mothabeng, J., & Joseph, C. (2023). The role of environmental factors on health conditions, general health and quality of life in persons with spinal cord injuries in South Africa. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph20095709>
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group and Organization Management*, 35(6), 699–726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>
- Chavez-Espinoza, J. H., Castillo-Romero, P. C., Ruiz-Reyes, R. E., Reyes-Mejía, M. G., & Hernández-López, M. Á. (2022). Adaptación y validación peruana del cuestionario de salud general (GHQ-12) en trabajadores de salud. *Iatreia*. <https://doi.org/10.17533/udea.iatreia.177>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8(2), 295–336. <https://www.researchgate.net/publication/311766005>
- Chin, W. W. (2010). How to write up and Report PLS Analyses. *Handbook of Partial Least Squares*, 655–690. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- Dahleez, K., & Aboramadan, M. (2022). Servant leadership and job satisfaction in higher education: the mediating roles of organizational justice and organizational

trust. *International Journal of Leadership in Education*, 1–22.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2052753>

der Kinderen, S., Valk, A., Khapova, S. N., & Tims, M. (2020). Facilitating eudaimonic well-being in mental health care organizations: The role of servant leadership and workplace civility climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041173>

Ebert, S. A., Tucker, D. C., & Roth, D. L. (2002). Psychological resistance factors as predictors of general health status and physical symptom reporting. *Psychology, Health and Medicine*, 7(3), 363–375. <https://doi.org/10.1080/13548500220139449>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.  
<https://www.lasny.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf>

Gladstone, T. R. G., Terrizzi, D. A., Paulson, A., Nidetz, J., Canel, J., Ching, E., Berry, A. D., Cantorna, J., Fogel, J., Eder, M., Bolotin, M., Thomann, L. O., Griffiths, K., Ip, P., Aaby, D. A., Brown, C. H., Beardslee, W., Bell, C., Crawford, T. J., ... Van Voorhees, B. W. (2018). Effect of Internet-Based Cognitive Behavioral Humanistic and Interpersonal Training vs Internet-Based General Health Education on Adolescent Depression in Primary Care: A Randomized Clinical Trial. *JAMA Network Open*, 1(7). <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2018.4278>

Gocen, A., & Sen, S. (2021). A validation of servant leadership scale on multinational sample. *Psychological Reports*, 124(2), 752–770.  
<https://doi.org/10.1177/0033294120957246>

Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., Rachwaniec-Szczecińska, Ż., Stasiła-Sieradzka, M., & Wojciechowska, W. (2019). Work ethic, organizational commitment and burnout. *Medycyna Pracy*, 70(3), 305–316.  
<https://doi.org/10.13075/mp.5893.00800>

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed., Vol. 8). Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.  
<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hoch, J., Bommer, W., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hoekstra, J., Lenssen, E. S., Wong, A., Loef, B., Herber, G. C. M., Boshuizen, H. C., Strak, M., Verschuren, W. M. M., & Janssen, N. A. H. (2023). Predicting self-perceived general health status using machine learning: an external exposome study. *BMC Public Health*, 23(1), 1027. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15962-8>
- Hystad, S. W., & Johnsen, B. H. (2020). The Dimensionality of the 12-Item General Health Questionnaire (GHQ-12): Comparisons of Factor Structures and Invariance Across Samples and Time. *Frontiers in Psychology*, 11(June), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01300>
- Iqbal, A., Latif, K., & Ahmad, M. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 813–827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>
- Jakubiec, D., Jagielska, K., Karmowski, M., Kubicka, K., Karmowski, A., & Sobiech, K. A. (2014). Effect of Attending Childbirth Education Classes on Psychological Distress in Pregnant Women Measured by Means of the General Health Questionnaire. *Advances in Clinical and Experimental Medicine*, 23(6), 953–957. <https://doi.org/10.17219/acem/37351>
- Junaid, M., Hussain, K., Asghar, M. M., Javed, M., Hou, F., & Liutiantian. (2020). An investigation of the diners' brand love in the value co-creation process. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(August), 172–181. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.008>
- 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>
- King, E., Dawson, J., West, M., Gilrane, V., Peddie, C., & Bastin, L. (2011). Why Organizational and Community Diversity Matter: Representativeness and the Emergence of Incivility and Organizational Performance. *Academy of Management*, 54(6). <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0016>

- Kisiel, M. A., Lee, S., Malmquist, S., Rykatkin, O., Holgert, S., Janols, H., Janson, C., & Zhou, X. (2023). Clustering Analysis Identified Three Long COVID Phenotypes and Their Association with General Health Status and Working Ability. *Journal of Clinical Medicine*, *12*(11). <https://doi.org/10.3390/jcm12113617>
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Descriptive statistics, settings, and key analysis results. *International Journal of E-Collaboration*, *7*(2), 1–18. <https://doi.org/10.4018/jec.2011040101>
- Kock, N. (2013). *WarpPLS 4.0 User Manual*. ScriptWarp Systems. [www.scriptwarp.com](http://www.scriptwarp.com)
- Kock, N. (2014). Advanced Mediating Effects Tests, Multi-Group Analyses, and Measurement Model Assessments in PLS-Based SEM. *International Journal of E-Collaboration*, *10*(1), 1–13. <https://doi.org/10.4018/ijec.2014010101>
- Kock, N. (2015). A note on how to conduct a factor-based PLS-SEM analysis. *International Journal of E-Collaboration*, *11*(3), 1–9. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015070101>
- Larregui-Candelaria, G., Sosa-Varela, J. C., & Ortíz-Soto, M. (2019). Brand love: a continuous relationship perspective. In *Estudios Gerenciales* (Vol. 35, Issue 152, pp. 271–282). Universidad Icesi. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3297>
- Li, B., & Miao, G. (2022). On the Role of Chinese English as a Foreign Language: Teachers' Well-Being and Loving Pedagogy in Their Academic Engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941226>
- Li, G., Sun, Z., & Jee, Y. (2019). The more technology the better? A comparison of teacher-student interaction in high and low technology use elementary EFL classrooms in China. *System*, *84*, 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.system.2019.05.003>
- Lunde, L. K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., Mohr, B., & Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. *BMC Public Health*, *22*(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Lusiani, M., Abidin, Z., Fitriainingsih, D., Yusnita, E., Adiwinata, D., Rachmaniah, D., Mukhlisin, Fauzi, A., & Purwanto, A. (2020). Effect of servant, digital and green leadership toward business performance: Evidence from Indonesian manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(11), 1351–1361. <https://doi.org/10.31838/SRP.2020.11.192>
- Lütke Lanfer, S. S., Pfeifer, R., Lahmann, C., & Wunsch, A. (2022). How to measure the mental health of teachers? Psychometric properties of the GHQ-12 in a large

sample of German teachers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159708>

- Malakoutikhah, A., Zakeri, M. A., Salehi Derakhtanjani, A., & Dehghan, M. (2022). Anxiety, anger, and mindfulness as predictors of general health in the general population during COVID-19 outbreak: A survey in southeast Iran. *Journal of Community Psychology*, 50(2), 916–927. <https://doi.org/10.1002/jcop.22690>
- Mayhew, E., Stuttard, L., & Beresford, B. (2021). An assessment of the psychometric properties of the GHQ-12 in an english population of autistic adults without learning difficulties. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 51(4), 1093–1106. <https://doi.org/10.1007/s10803-020-04604-2>
- McKimm, J., Ramani, S., Forrest, K., Bishop, J., Findyartini, A., Mills, C., Hassanien, M., Al-Hayani, A., Jones, P., Nadarajah, V. D., & Radu, G. (2023). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical Teacher*, 45(2), 128–138. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2057288>
- Meriac, J. P., Rasmussen, K. E., & Pang, J. (2023). Work ethic and grit: Explaining responses to dissatisfaction at work. *Personality and Individual Differences*, 203. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112037>
- Meuser, J., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251–264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1–24. <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Mirsaleh, Y. R., Rezai, H., Khabaz, M., Afkhami Ardekani, I., & Abdi, K. (2011). Personality dimensions, religious tendencies and coping strategies as predictors of general health in Iranian mothers of children with intellectual disability: A comparison with mothers of typically developing children. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 24(6), 573–582. <https://doi.org/10.1111/j.1468-3148.2011.00639.x>
- Mitonga-Monga, J., Mokhehi, M. E., Keswa, B. S., Lekoma, B. S., Mathebula, L. X., & Mbatha, L. F. (2023). Ethical leadership in relation to employee commitment in a South African manufacturing company. *Acta Commercii*, 23(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1046>
- Montazeri, A., Mahmood Harirchi, A., Shariati, M., Garmaroudi, G., Ebadi, M., & Fateh, A. (2003). The 12-item General Health Questionnaire (GHQ-12):

Translation and validation study of the Iranian version. *Health and Quality of Life Outcomes*, 1(Article number 66). <https://doi.org/10.1186/1477-7525-1-66>

- Na, M., Rong, L., Ali, M. H., Alam, S. S., Masukujjaman, M., & Ali, K. A. M. (2023). The mediating role of brand trust and brand love between brand experience and loyalty: a study on smartphones in china. *Behavioral Sciences*, 13(6), 502. <https://doi.org/10.3390/bs13060502>
- Nadi, T., Poorolajal, J., & Doosti-Irani, A. (2020). Socioeconomic status and health literacy as the important predictors of general health in Iran: A structural equation modeling approach. *Epidemiology Biostatistics and Public Health*, 17(2), 1–11. <https://doi.org/10.2427/13312>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Olesia, W. S., Namusonge, G., & Iravo, M. A. (2014). Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(6), 75–80. <http://www.grace-recherche.fr/wp-content/uploads/2016/02/Servant-leader-K019647580.pdf>
- Oravec, Z., Dirsmith, J., Heshmati, S., Vandekerckhove, J., & Brick, T. (2020). Psychological well-being and personality traits are associated with experiencing love in everyday life. *Personality and Individual Differences*, 153(October 2019), 109620. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109620>
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. In *The human factor in shaping the course of history and development*. University Press of America. [www.twu.ca/Leadership](http://www.twu.ca/Leadership)
- Pino, R. M., Arévalo-Avecillas, D., & Padilla-Lozano, C. (2020). Servant leadership and job satisfaction in master of business administration students. *Formacion Universitaria*, 13(6), 205–216. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000600205>
- Purwanto, A. (2021). *The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction*. <https://papers.ssrn.com/abstract=3986678>
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>
- Sakr, F., Haddad, C., Zeenny, R. M., Sacre, H., Akel, M., Iskandar, K., Hajj, A., & Salameh, P. (2022). Work Ethics and Ethical Attitudes among Healthcare

Professionals: The Role of Leadership Skills in Determining Ethics Construct and Professional Behaviors. *Healthcare (Switzerland)*, 10(8).  
<https://doi.org/10.3390/healthcare10081399>

Setati, S. T., Stander, M., & Ukpere, W. I. (2015). Job insecurity, sense of coherence and the general health of employees at a higher education institution in South Africa. *Corporate Ownership and Control*, 12(4), 660–670.  
<https://doi.org/10.22495/cocv12i4c6p6>

Sharma, B. R., & Rai, S. (2015). A Study to Develop an Instrument to Measure Work Ethic. *Global Business Review*, 16(2), 244–257.  
<https://doi.org/10.1177/0972150914564417>

Shi, Y., Li, D., Zhang, N., Jiang, P., Yuling, D., Xie, J., & Yang, J. (2022). Job crafting and employees' general health: the role of work–nonwork facilitation and perceived boundary control. *BMC Public Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13569-z>

Sjamsoeddin, S., Yusgiantoro, P., Saragih, H. J. R., & Susilo Soepandji, B. (2023). Transformational Bureaucratic Leadership Model to Support National Defense Policy in Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 26(3), 227.  
<https://doi.org/10.22146/jsp.70204>

Strauss, E., & Daniels, D. (2013). “Dis 'n tydbom. die skip gaan sink”: Emosionele welsyn van Hoërskool-opvoeders in die Helderberg-area van die Wes-Kaap. *Tydskrif Vir Geesteswetenskappe*, 53(3), 391–403.

Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2022). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00160-3>

Tacadena, J., & Muico, E. (2022). A teacher's work ethic: Exploring organizational behaviour, quality work life and commitment. *Journal of Women Empowerment and Studies*, 25, 36–41. <https://doi.org/10.55529/jwes.25.36.41>

Tijjjang, B., Junaidi, J., Nurfadhilah, N., & Putra, P. (2023). The role of brand love, trust, and commitment in fostering consumer satisfaction and loyalty. *FWU Journal of Social Sciences*, 17(1), 110–126. <https://doi.org/10.51709/19951272/Spring>

Tinella, L., Tinterri, A., Dipace, A., Ladogana, M., Loiodice, I., & Bosco, A. (2022). Sociodemographic and Digital Education Factors Are Associated to General Health, Coping Strategies, and Academic Outcomes of Undergraduate Students during the Post-Pandemic Period. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12(9), 1334–1348.  
<https://doi.org/10.3390/ejihpe12090093>

- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Victorian Health Promotion Foundation [Internet]. Universidad de Melbourne. Ginebra: OMS. (2004). *Organización Mundial de la Salud. Promoción de la salud mental: conceptos, evidencia emergente, práctica. Informe compendiado del Departamento de Salud Mental y Abuso de Sustancias de la Organización Mundial de la Salud.* <https://doi.org/4?567-1,27,272>
- Wang, C., Liu, J., Pu, R., Li, Z., Guo, W., Feng, Z., Huang, R., Ghose, B., Ji, L., & Tang, S. (2020). Determinants of Subjective Health, Happiness, and Life Satisfaction among Young Adults (18-24 Years) in Guyana. *BioMed Research International*, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/9063808>
- Wang, W., Kang, S., & Choi, S. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>
- Wang, X., & Binti Omar, N. A. (2023). Nexus between brand love, loyalty, affective commitment and positive word of mouth: in the context of social identity theory. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043813>
- Wang, Z., Panaccio, A., Raja, U., Donia, M., Landry, G., Pereira, M., & Ferreira, M. (2022). Servant leadership and employee wellbeing: A crosscultural investigation of the moderated path model in Canada, Pakistan, China, the US, and Brazil. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(2), 301–325. <https://doi.org/10.1177/14705958221112859>
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M., González, L., & Stanley, L. J. (2023). Live to Work, Work to Live, and Work as a Necessary Evil: An Examination of the Structure and Stability of Work Ethic Profiles. *Group and Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011221146363>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051–1069. <https://doi.org/10.1177/0018726712451283>
- Zetterberg, H., Owiredua, C., Åsenlöf, P., Lennartsson, R., Brodda Jansen, G., Boersma, K., Linton, S. J., Reme, S. E., Shaw, W., Nicholas, M., & Flink, I. (2023). Preventing pain and stress-related ill-health in employees: A 6-months follow-up of a psychosocial program in a cluster randomized controlled trial. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33(2), 316–328. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10074-3>

Zúñiga, C., Aguado, D., & Cabrera-Teneceles, P. (2022). Examining Work Ethic Across Latam Populations: Differences between Ecuadorian and Chilean Workers. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 16(3), 53–69.  
<https://doi.org/10.3232/GCG.2022.V16.N3.02>