

## El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar

### *The trinomial commitment, satisfaction and organizational justice in the binomial happiness and turnover intention*

Esthela Galván-Vela

Profesora e investigadora de Cetys Universidad, Tijuana, México  
esthela.galvan@cetys.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-8778-3989>

Rafael Ravina-Ripoll

Profesor titular de la Universidad de Cádiz, Cádiz, España  
rafael.ravina@uca.es  
<https://orcid.org/0000-0001-7007-3123>

Mario Alberto Salazar-Altamirano

Estudiante de Doctorado en Gestión Estratégica de Negocios de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México  
a2231348008@alumnos.uat.edu.mx  
<https://orcid.org/0009-0005-7110-3378>

Deisy Milena Sorzano-Rodríguez

Profesora e investigadora de Cetys Universidad, Tijuana, México  
milena.sorzano@cetys.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-4862-1442>

**Recibido:** 05/07/2024 **Revisado:** 10/08/2024 **Aprobado:** 28/08/24 **Publicado:** 01/10/24

**Resumen:** el objetivo de este estudio fue analizar empíricamente las relaciones entre las dimensiones justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional con la felicidad laboral y la intención de rotar en trabajadores del ámbito docente en México. Con este fin, se encuestó a una muestra de 393 profesores de educación superior en México. Para analizar los datos se utilizó la técnica estadística de ecuaciones estructurales por CB-SEM. Los resultados alcanzados de este estudio muestran, por un lado, que las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional y justicia organizacional están relacionados entre sí en este tipo de trabajadores, y por el otro, que estas variables explican positivamente la felicidad laboral y negativamente la intención de rotar. Esta información es relevante para que los máximos responsables de las universidades emprendan una dirección estratégica orientada al *happiness management*. De este modo, su capital humano podrá desempeñar sus actividades profesionales en un entorno de emociones positivas, creatividad, alegría y bienestar subjetivo.

**Palabras clave:** felicidad laboral, intención de rotar, justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso afectivo.

**Cómo citar:** Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., Salazar-Altamirano, M. A. y Sorzano-Rodríguez, D. M. (2024). El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 187-202. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.01>



**Abstract:** the aim of this study was to empirically analyze the relationships between the dimensions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment with work happiness and turnover intention among academic workers in Mexico. To this end, a sample of 393 higher education faculty members in Mexico was surveyed. The statistical technique of structural equation modeling (CB-SEM) was used to analyze the data. The study's results show that, on the one hand, the variables of job satisfaction, organizational commitment, and organizational justice are interrelated among these workers, and on the other hand, that these variables positively explain work happiness and negatively explain turnover intention. This information is relevant for university leaders to undertake a strategic direction oriented towards Happiness Management. This way, their human capital can perform their professional activities in an environment of positive emotions, creativity, joy, and subjective well-being.

**Keywords:** Job happiness, turnover intention, organisational justice, job satisfaction; affective engagement.

## Introducción

El objetivo fundamental de cualquier entidad que se dedica a la enseñanza superior es brindar a sus estudiantes una educación de excelencia y calidad, con el fin de facilitarle su inserción al mercado laboral (Rahm y Heise, 2019). Bajo este enfoque, su capital humano debe tomar el rol de protagonistas en el desarrollo y en la adquisición de competencias profesionales de los futuros graduados de la época post COVID-19. Para ello se hace preciso que desarrollen su actividad didáctica en un entorno de felicidad y de confianza, en el que se fomente no solo su satisfacción y compromiso; sino también que sus expertos académicos contribuyan en la generación de un ecosistema que promueva las interacciones personales y la felicidad en el trabajo. Lo anterior es de vital interés en los países de economía emergentes que requieren de un volumen importante de excelentes profesionales que dinamicen el crecimiento productivo de sus territorios con la finalidad de convertirlo en ecosistemas competitivos, sostenibles e innovadores.

Un buen ejemplo de ello es México, que precisa, por un lado, de comunidades universitarias que pivoten alrededor de la felicidad laboral y la salud psicológica de sus empleados en la era de la Industria 4.0. Y por otro, requiere de modelos de gobernanzas que fomenten las competencias educativas de sus trabajadores. Esta actuación tendría dos grandes beneficios para las universidades mexicanas. La primera, avanzar hacia el cuartil Q1 en el ranking de Shanghái por la calidad de sus producciones científicas. Para ello se necesita, entre otras cosas, que los máximos responsables de estas instituciones apuesten por una cultura científica cimentada en los principios rectores de la felicidad laboral, la justicia organizacional

y en el conocimiento de sus investigadores (Galván-Vela y Ravina-Ripoll, 2023). Y la segunda, es fomentar la atracción de talento creativo a nivel internacional. Este recurso demanda de entornos donde se estimule el trabajo decente, el pensamiento disruptivo o el bienestar colectivo.

De este modo, México, como país objeto de esta investigación, dispondrá de una comunidad universitaria de personas implicadas en transformar su economía a los retos que reclama la educación del futuro. Y así, poder generar un capital humano que atienda, de forma proactiva, los desafíos derivados de los emergentes avances tecnológicos vinculados con las herramientas de la inteligencia artificial. En definitiva, la promoción de una cultura de felicidad laboral y justicia organizacional en las universidades mexicanas contribuirá al avance académico y científico por medio de docentes comprometidos con correcta formación de profesionales que atiendan los desafíos globales.

De acuerdo con estas premisas, se hace conveniente la creación de organizaciones que impulsen la cultura de las tres T: Talento, Tecnología y Transferencia empresarial bajo las lupas de la felicidad corporativa, la justicia organizacional y la satisfacción laboral. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el objetivo de este artículo científico es evaluar la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la justicia organizacional con la felicidad y la intención de rotar de los profesores universitarios de México. Esta investigación pretende proporcionar una comprensión clara de cómo estos factores se interrelacionan y afectan el entorno laboral de los docentes en instituciones de educación superior. Al centrarse en estos aspectos, se busca identificar qué elementos son determinantes para fomentar un entorno de trabajo en el que los profesores no

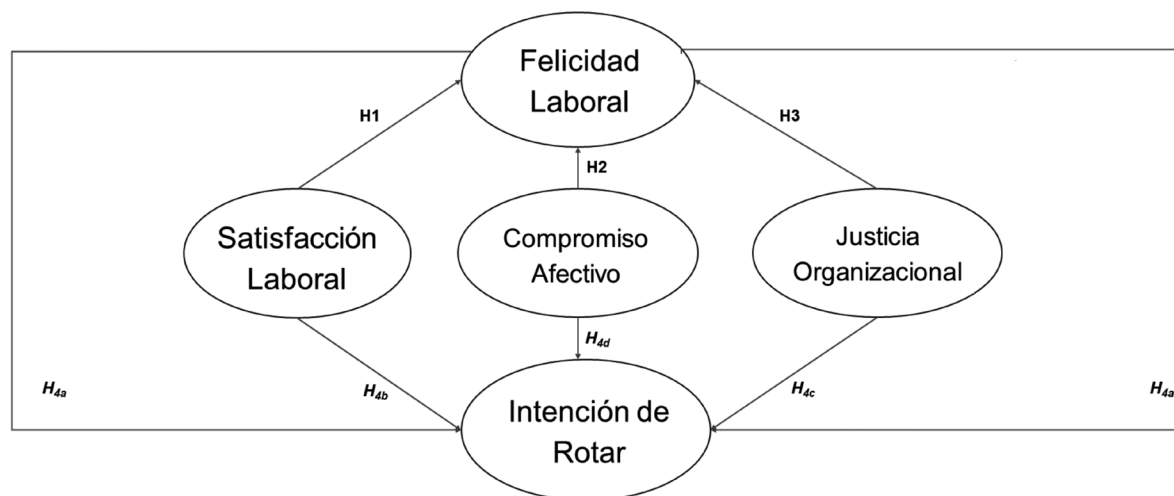
solo se sientan satisfechos y comprometidos, sino también valorados y motivados para permanecer en sus instituciones.

Esta investigación aporta varias contribuciones a la producción científica que gira en torno a la cultura del *happiness management*. En primer lugar, proporciona un análisis detallado de cómo la justicia organizacional, el compromiso afectivo y la satisfacción laboral influyen en los constructos intención de rotar y felicidad en el trabajo. En segundo lugar, contribuye al corpus de literatura que explora la felicidad del capital humano en el entorno universitario de los países emergentes. En tercer lugar, ayuda a generar un clima de conciencia que reduzca la rotación laboral de la fuerza laboral objeto de esta investigación. Y finalmente, este artículo refuerza la importancia de crear entornos universitarios que promuevan la felicidad colectiva de sus clientes internos como vehículo de éxito organizacional y transferencia de conocimiento.

## Revisión de la literatura

En este apartado, se presenta el análisis del estado del arte de la satisfacción laboral, el compromiso afectivo, la justicia organizacional, la felicidad laboral y la intención de rotar. Es relevante señalar que estos elementos se han estudiado previamente en diversos contextos organizacionales, pero su interacción específica en el entorno universitario de países emergentes, como México, sigue siendo un área que requiere mayor exploración (Galván-Vela y Ravina-Ripoll, 2023). Esta revisión pretende contextualizar la investigación actual y enmarcar la necesidad de un enfoque de gestión integral que considere cómo estas variables interactúan para influir en el bienestar y la retención del personal académico de las universidades mexicanas. El resultado de esta revisión conllevó al planteamiento de diversas hipótesis de investigación, las cuales plantean relaciones establecidas teóricamente en el modelo ilustrado en la figura 1.

**Figura 1**  
Modelo propuesto



### Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el grado en que una persona se encuentra emocionalmente feliz en el desempeño de su puesto de trabajo (Galván-Vela *et al.*, 2022). En línea con esta definición, nume-

rosas investigaciones muestran no solo que este constructo contribuye significativamente en el desarrollo productivo y tecnológico de las corporaciones; sino también en generar un clima interno dentro de las organizaciones que avive el desempeño profesional, la innovación radical

o la felicidad laboral (García-Salirrosas, 2024; Rogowska y Meres, 2022). Todos estos factores son claves para cultivar una cultura empresarial que fomente la justicia y el compromiso organizacional desde la perspectiva del *happiness management*.

En este sentido, estudios como Moura *et al.* (2020) o Quijano y Muñoz (2020), indican que las corporaciones deben formular estilos de liderazgo y políticas de recursos humanos que estimulen la satisfacción laboral de sus empleados como catalizador de felicidad colectiva y ventajas competitivas (Butt *et al.*, 2020). En esta línea de investigación, Carstensen y Klusmann (2021) y Ravina-Ripoll *et al.* (2024), sostienen que la satisfacción laboral no se localiza exclusivamente en el salario, sino en otros elementos, entre ellos, el poder llevar a cabo su profesión en un entorno donde se estimule el crecimiento profesional y el bienestar subjetivo.

De este modo, los clientes internos de las empresas gozarán de un estado de ánimo que tendrá efectos notables sobre sus niveles de motivación y satisfacción laboral. Tal hecho contribuye a reducir considerablemente las bajas laborales, así como los abandonos voluntarios de sus empleados (Casely-Hayford *et al.*, 2022). En consecuencia, la satisfacción laboral de los empleados se convierte para las gerencias en un recurso esencial para potenciar el compromiso de su capital humano. Bajo este enfoque, existe evidencia que demuestra que la satisfacción laboral incide positivamente en el desempeño profesional y el compromiso de los trabajadores cuando las organizaciones contemplan la justicia organizacional como motor de felicidad laboral para su capital humano (*e.g.* Mert *et al.*, 2022).

Enriquecidos con modelos teórico-empíricos que demuestran que la satisfacción laboral no solo es sinónimo de beneficios empresariales; sino también constituye una fuente interna de felicidad corporativa en los modelos de gestión basados en la filosofía del *happiness management* (Ravina-Ripoll *et al.*, 2022), las universidades comienzan a ser conscientes de que la satisfacción laboral de su personal juega un rol trascendental en su desempeño profesional (Rogowska y Meres, 2022). Algunas investigaciones demuestran que la satisfacción laboral de sus profesores se fomenta

con la puesta en marcha de estilos pedagógicos colaborativos que promueva la felicidad colectiva de sus estudiantes (*e.g.* Banerjee *et al.*, 2017). Con base en esta tesis, las gobernanzas universitarias deben contemplar la satisfacción laboral de este colectivo como un instrumento para incentivar una comunidad de docentes comprometidos (Castañeda-Santillán y Sánchez-Macías, 2022).

En atención a estas premisas, se desarrolló la primera hipótesis de investigación:

*H<sub>1</sub>: La satisfacción laboral influye positivamente en la felicidad laboral*

## Compromiso afectivo

El compromiso afectivo es el apego emocional de un empleado hacia la organización en la que labora, al respecto, Fonseca-Herrera *et al.* (2019) señalan que este tipo de compromiso proporciona a los trabajadores altas dosis de satisfacción laboral. Para ello, las gerencias deben crear una cultura organizacional en que las personas se sientan más felices y comprometidas con los objetivos estratégicos de la alta dirección. Además, la creación de un ambiente laboral positivo, donde los empleados perciban justicia y equidad en las decisiones organizacionales, refuerza su sentido de pertenencia y lealtad hacia la institución.

La literatura enseña dos cosas fundamentales asociadas con el compromiso afectivo. La primera, que esta variable reduce de forma significativa el agotamiento emocional, el estrés psicológico o la insatisfacción laboral de las personas (Van Waeyenberg *et al.*, 2022). Estos elementos, y otros múltiples factores, son cruciales para desarrollar modelos de gestión que fomenten el crecimiento económico de las empresas desde las sinergias de la innovación disruptiva, la eficiencia productiva y el bienestar subjetivo de su capital humano. La segunda, que el fomento del compromiso afectivo es un recurso estratégico básico no solo para estimular la atracción de talentos creativos; sino también para avivar una identidad empresarial donde los empleados se sientan reconocidos por sus superiores jerárquicos (Novitasari *et al.*, 2020).

Estos dos últimos elementos toman especial relevancia en el contexto de las instituciones de educación superior en México. Un sector caracte-

rizado por poseer altos niveles de rotación en sus profesionales académicos, principalmente, por la escasez de contratos formales de trabajo de tiempo completo y salarios precarios y en discordancia con los perfiles profesionales de los docentes universitarios (Barbosa-Bonola y Ávila-Carreto, 2022). Lo que ocasiona docentes con bajos niveles de satisfacción laboral y de compromiso con sus respectivas instituciones (Park, 2005).

Para cambiar esta situación, hay organizaciones que llevan a cabo gobernanzas corporativas que implementan estilos de liderazgo orientados en cultivar un entorno de impulso a la felicidad, y con ello, de compromiso (Meyer *et al.*, 2019). De este modo, los trabajadores adquieren sentimientos de fidelización y lealtad hacia sus entidades. En este sentido, Zheng *et al.* (2019) ponen de manifiesto que el compromiso afectivo de los empleados constituye un componente esencial para que los clientes internos emprendan modelos de aprendizaje colaborativo que incentiven la felicidad académica de los futuros graduados. Asimismo, estudios como el de Bahat y Işık (2023), demuestran que las universidades con una cultura propia hacia el fomento del compromiso organizacional se singularizan por poseer trabajadores felices en el desempeño de sus actividades profesionales.

En esta línea de investigación, Moon y Park (2024) han demostrado que el compromiso afectivo del colectivo objeto de esta investigación se incrementa significativamente cuando las gobernanzas corporativas fomentan la felicidad académica de todos los miembros de la comunidad universitaria. Por otra parte, Kim y Lee (2023) encuentran que el compromiso afectivo tiene un efecto indirecto sobre la felicidad cuando está mediado por la dimensión de la resiliencia. Esta circunstancia viene motivada cuando estas entidades promueven un compromiso afectivo de tipo jerárquico y autoritario que estimula, entre otras cosas, la rotación de sus profesores.

En concordancia con estos novedosos hallazgos, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>2</sub>: El compromiso afectivo influye positivamente en la felicidad laboral*

## Justicia organizacional

La justicia organizacional tiene sus orígenes en las teorías humanistas, igualitarias y motivacionales (Ríos y Loli, 2019). Sobre esta base, los investigadores exploran, por un lado, cómo los empleados perciben la equidad en sus relaciones interpersonales con sus superiores jerárquicos y compañeros. Y por otro, comprender como son las respuestas emocionales y conductuales de los trabajadores ante esas percepciones (Galván-Vela *et al.*, 2022). Esta información es crucial para que las gerencias lleven a cabo una dirección estratégica basadas en las interacciones laborales de sus clientes internos (Mert *et al.*, 2022). Esto se debe a que la justicia organizacional constituye una pieza clave en el diseño de modelos de gestión que tengan como cimiento la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la felicidad laboral de su capital humano (Sheeraz *et al.*, 2021).

Respecto a las investigaciones científicas sobre el tópico de la justicia organizacional en el ámbito universitario, algunos autores evidencian que las organizaciones carentes de justicia organizacional se caracterizan no solo por el agotamiento emocional y el estrés de su capital humano; sino también por un clima desprovisto de felicidad y relaciones interpersonales (Akar y Ustuner, 2019). En esta línea, Ghran *et al.* (2019) evidencian una sólida relación significativa entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral en la actual sociedad globalizada. Asimismo, Yavuz (2010) constata que la justicia organizacional afecta positivamente en el compromiso organizacional de los profesores universitarios. Basado en esta investigación, Demir (2016) demuestra la existencia de un vínculo robusto entre las dimensiones justicia organizacional y satisfacción laboral en el contexto de los profesores universitarios. De forma paralela, Jandaghi *et al.* (2012) certifican empíricamente el link justicia organizacional-felicidad laboral en este mismo colectivo.

Con base en estos hallazgos, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

$H_3$ : La justicia organizacional influye positivamente en la felicidad laboral

## Felicidad laboral

Desde los tiempos de la Antigua Grecia, la búsqueda de la felicidad se considera el fin único y último del ser humano. Una cuestión que no ha pasado desapercibida para los investigadores de las ciencias sociales. En este sentido, Ravina-Ripoll *et al.* (2021, p. 3) señalan que “este creciente interés por los estudios de la felicidad en el ámbito de las organizaciones se debe a que este activo intangible es uno de los más importantes que poseen las gerencias para cultivar la felicidad laboral”. Esto conlleva múltiples beneficios económicos y sociales para las corporaciones cuando implementan de forma integral la innovadora cultura del *happiness management* a través de la felicidad laboral. Por tanto, la felicidad laboral se define cuando las personas no solo gozan en el desempeño cotidiano de su puesto profesional; sino también disfrutan de él y de las relaciones sociales que se generan en los entornos de trabajo (Chaiprasit y Santidhirakul, 2011). Bajo este enfoque, la felicidad laboral se conceptualiza como una dimensión multidimensional que está integrada por factores intrínsecos y extrínsecos, entre ellos, figura la alegría, el bienestar subjetivo, la satisfacción o las emociones positivas. En este sentido, Ravina-Ripoll *et al.* (2021) señalan que la felicidad laboral es el estado emocional positivo que experimenta las personas en la ejecución de sus actividades productivas dentro de las organizaciones.

En el ámbito de las gobernanzas universitarias, una corriente de estudios se ha centrado en analizar la influencia que posee las variables clima organizacional, salud psicológica, remuneración salarial y desempeño profesional sobre la felicidad laboral del colectivo objeto de este estudio científico (Rizqi y Qamari, 2022). Como consecuencia, algunos autores resaltan que el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el bienestar subjetivo incide notablemente en su felicidad laboral (*e.g.* Galván-Vela y Ravina-Ripoll, 2023; Sudibjo y Sutarni, 2020).

Ahora bien, la literatura que examina la felicidad laboral en el paisaje de las organizaciones

universitarias resulta escasa desde la disciplina del *happiness management* (Rizqi y Qamari, 2022). Esto implica la ausencia de trabajos que exploren cuantitativamente cómo el trinomio compromiso afectivo, satisfacción laboral y justicia organizacional afectan al binomio felicidad e intención de rotar. Especialmente, cuando hay investigaciones recientes que sostienen que la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se vinculan negativamente con la intención de rotar de los profesores universitarios (Ertürk, 2022).

Con base en estos argumentos, se enuncian las siguientes hipótesis de investigación:

$H_{4a}$ : La felicidad laboral influyen negativamente en la intención de rotar

$H_{4b}$ : La satisfacción laboral influyen negativamente en la intención de rotar

$H_{4c}$ : La justicia organizacional influyen negativamente en la intención de rotar

$H_{4d}$ : El compromiso afectivo influyen negativamente en la intención de rota

En consecuencia, este estudio avanza en la investigación del *happiness management* dentro del contexto universitario al proponer un análisis cuantitativo del impacto del compromiso afectivo, la satisfacción laboral y la justicia organizacional en la felicidad y la intención de rotar. Las hipótesis planteadas se fundamentan en la necesidad de profundizar en estas dinámicas para desarrollar estrategias que promuevan el bienestar y la retención del talento académico.

## Metodología

Este estudio es de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional y causal. Su finalidad es determinar las relaciones inferenciales de los constructos que conforman el modelo conceptual de esta investigación. Para ello, se ha elaborado un cuestionario de cincuenta preguntas, adaptado de escalas conocidas y validadas para cada variable. Las respuestas del citado cuestionario se midieron en una escala de tipo Likert de 1 a 5 puntos. Respecto a la dimensión felicidad laboral, se ha utilizado la escala de Ramírez-García *et al.* (2019) que está integrada por

diez ítems. Con relación a la variable compromiso afectivo, se usó la escala de Meyer y Allen (1991), únicamente en su dimensión “afectiva” que está compuesta por seis ítems. Asimismo, la justicia organizacional se evaluó mediante una escala de quince ítems desarrollada por Niehoff y Moorman (1993). En cuanto al factor satisfacción laboral, los autores de esta investigación utilizaron la escala de cinco ítems sugerida por Veray-Alicea (2016). Sobre el parámetro intención de rotar, se tomó los tres ítems de la escala de Mobley *et al.* (1978). La elección de estas escalas se justifican en las múltiples validaciones de estos instrumentos en diferentes sectores y territorios.

La población de este estudio fue considerada “indefinida”, dado que el total de personas dedicadas a la docencia universitaria en México excede el mínimo estadístico de 100 000 elementos, recomendado para esta categoría. La muestra se trazó por medio de la fórmula Z para pobla-

ciones indefinidas, considerando un margen de error de  $\pm 5\%$  y un nivel de confianza del 95%, por lo que se consideró como muestra mínima 385 observaciones, sin embargo, se recopilieron 392 encuestas, de forma no probabilística, pero sí considerando poco más de diez observaciones por entidad federativa en México, país que se encuentra compuesto por 32 estados.

El capital humano que respondió la encuesta fueron docentes de universidades públicas y privadas en México, contactados por medio de redes sociales, por lo que se les proporcionó una encuesta digitalizada. El perfil demográfico de los individuos encuestados se caracteriza porque el 55,9% pertenecen al género femenino, el 56,4% están casados, el 85,5% poseen la titulación de doctor académico, el 78,6% trabajan en universidades públicas y que el 74,7% se dedican exclusivamente a la investigación (tabla 1).

**Tabla 1**  
Perfil sociodemográfico de los participantes

Categoría	Ítem	Absol	%
Género	Femenino	219	55,9
	Masculino	173	44,1
Estado civil	Casada/o	221	56,4
	Divorciada/o	33	8,4
	Unión Libre	43	11
	Soltera/o	91	23,2
	Viuda/o	4	2,3
	Educación	Bachillerato Educación Media	9
Educación	Licenciatura Universitaria	1	0,3
	Maestría Universitaria	44	11,2
	Doctorado Universitario	347	88,5
Naturaleza de la organización	Privada	84	21,4
	Pública	308	78,6
<b>Total</b>		<b>392</b>	<b>100</b>

Los datos se procesaron utilizando varias técnicas estadísticas. Inicialmente, se realizaron pruebas de normalidad para verificar la distribución de los datos. Posteriormente, se llevaron a cabo análisis de correlación para explorar las relaciones entre las variables. También se empleó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para validar

las dimensiones subyacentes de las variables. Finalmente, se utilizó el método de ecuaciones estructurales por covarianza para evaluar el modelo propuesto y sus hipótesis, permitiendo un análisis detallado de las relaciones estructurales entre las variables estudiadas. Los resultados obtenidos proporcionan información relevante para

la gestión estratégica en universidades, orientada a promover la felicidad laboral y reducir la intención de rotación del personal docente.

## Resultados y discusión

A partir de la información cuantitativa que figura en la tabla 1, se procedió en este apartado a efectuar, por un lado, un análisis de correlación de Pearson con la intención de analizar empíricamente las relaciones entre las variables objeto del modelo propuesto en este estudio. Y por otro, desarrollar un análisis factorial exploratorio para estimar la validez y la consistencia interna de las variables latentes de nuestro estudio. En función de lo anterior, se practicó las pruebas de normalidad univariante y multivariante, así como de sesgo de varianza común. De acuerdo con sus resultados, se utilizó la técnica de modelo de ecuaciones estructurales con la finalidad de explorar la robustez estadística de las hipótesis de investigación expresada en la figura 1 mediante el uso del software SPSS-AMOS versión 24.

## Análisis correlacional

Con el propósito de identificar las relaciones bivariantes entre los parámetros: justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso afectivo, felicidad laboral e intención de rotar, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados alcanzados ponen de manifiesto cuatro elementos básicos. El primero, que la dimensión justicia organizacional se asocia positivamente con el constructo felicidad laboral (0.79), y negativamente con el vector intención de rotar (-0.43). El segundo, que la variable satisfacción laboral se relaciona significativamente con la felicidad laboral (0.72), y en sentido opuesto con el factor intención de rotar (-0.46). El tercero, que el parámetro compromiso afectivo se vincula positivamente con la felicidad laboral (0.65), y de forma negativa con la intención de rotar (-0.14). Y, por último, se percibe un link negativo entre los constructos felicidad laboral-intención de rotar (-0.48).

**Tabla 2**  
Correlaciones bivariantes

	Justicia organizacional	Satisfacción laboral	Compromiso afectivo	Felicidad laboral	Intención de rotar
Justicia / Organizacional	1				
Satisfacción laboral	.50**	1			
Compromiso / Afectivo	.52**	.57**	1		
Felicidad laboral	.79**	.72**	.65**	1	
Intención de rotar	(-).43**	(-).46**	(-).14**	(-).48**	1

Nota. \*\* Resultados significativos a p 0.01.

## Análisis factorial exploratorio

Para observar la estructura subyacente de los indicadores que conforman las variables de este trabajo se utilizó el análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales. Esta prueba estadística permite, por un lado, determinar si los ítems del instrumento son adecuados para la medición de los constructos del modelo estimado en esta investigación. Y por otro, evaluar la utilidad de las relaciones causales con la

misión de poder llevar a cabo la técnica de modelo de ecuaciones estructurales (Thakkar, 2020).

Con relación a la primera cuestión, la tabla 3 revela que el análisis factorial exploratorio (AFE) efectuado en este estudio muestra la utilidad de todos los ítems relativos a las escalas empleadas en este artículo para analizar las dimensiones satisfacción laboral, intención de rotar y compromiso afectivo. Esto mismo no sucede con los parámetros felicidad laboral y justicia organizacional. Tal hecho conllevó la eliminación de cinco ítems en la escala de felicidad laboral de Ra-



mírez-García *et al.* (2019) y diez ítems en la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993). Algunos de los reactivos de la escala de Ramírez-García, no se consideraron apropiados al factorizar en dos elementos, uno de ellos se trataba notablemente de “felicidad laboral” con

reactivos como “disfruto mi trabajo” “disfruto haciendo bien mi trabajo” o “mi motivación interna es alta”, sin embargo, los ítems eliminados englobaban un factor no relacionado a la felicidad como “tengo buena salud” “el amor en mi vida ocupa un lugar importante” o “soy extrovertido”.

**Tabla 3**

*Análisis Factorial Exploratorio*

Variable	Satisfacción laboral	Compromiso afectivo	Justicia organizacional	Felicidad laboral	Intención de rotar
Correlaciones entre ítems	0.768 <-> 0.874	0.508 <-> 0.859	0.529 <-> 0.805	0.550 <-> 0.844	0.645 <-> 0.814
Nivel de correlaciones	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Significancia	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Determinante	0.003	0.009	0.036	0.028	0.154
Comunalidades	0.814 <-> 0.894	0.665 <-> 0.823	0.574 <-> 0.802	0.643 <-> 0.742	0.721 <-> 0.872
Nivel de comunalidades	Adecuadas	Adecuadas	Adecuadas	Adecuadas	Adecuadas
Test KMO	0.903	0.907	0.844	0.785	0.706
Test de Barlett	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Factores extraídos	1	1	1	1	1
Ítems conservados	5	6	5	5	3
Varianza explicada	86.23 %	72.81 %	72.03 %	70.63 %	56.13 %

En la tabla de arriba se puede apreciar que los niveles de correlaciones entre las variables son altas (Roy-García *et al.*, 2019). Asimismo, los determinantes alcanzados en este estudio inferencial son apropiados para todos los constructos al presentarse cercanos a cero de acuerdo con los estudios de Hair *et al.* (2020). En cuanto a las comunalidades de las variables objeto de esta investigación indicar que se caracterizan por ser todas ellas superiores a 0.5, tal como se recomienda en este tipo de análisis (Saeed *et al.*, 2021). Con respecto a la prueba Kayser-Meyer Olkin, los datos alcanzados evidencian un nivel cercano a uno en cada una de los cinco constructos de este modelo teórico. Además, la prueba de esfericidad de Barlett, que determina las relaciones previas y significativas en los indicadores es significativa estadísticamente para cada uno de los ítems conservados para el análisis de cada una de las dimensiones latentes (Shrestha, 2021). Este hallazgo robustece empíricamente cuando las varianzas explicadas de los vectores justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso

afectivo, felicidad laboral e intención de rotar son superiores al 50 % (Purwanto y Sudargini, 2021).

Una vez realizado el análisis factorial exploratorio, se elaboró un análisis detallado de los elementos que componen las variables. Los resultados señalan, por un lado, que todos los elementos presentan niveles de asimetría y curtosis dentro de los límites aceptables (menor de 1.5), así como la ausencia de datos atípicos de acuerdo con la prueba de Mahalanobis d-squared y la inspección de gráficos Boxplot. Y por otro, que la técnica de Kolmogorov-Smirnov sugiere una normalidad en los datos al mostrar niveles de significancia con  $p < 0.05$  (Yap y Sim, 2011). Todos estos hallazgos cuantitativos permiten seguir avanzando hacia la verificación de la confiabilidad y la consistencia interna de las escalas de medida usadas en este trabajo.

### Análisis de relaciones causales

Tras validar las asociaciones significativas de las variables latentes, el siguiente paso fue proceder a contrastar las hipótesis de investigación me-

diante un modelo de ecuaciones estructurales. Una técnica estadística multivariante muy utilizada en las ciencias sociales. Esto se debe básicamente a su capacidad de detectar relaciones causales, de forma flexible, porque esta técnica tiene presente los errores de medida durante el desarrollo de su análisis empírico (Hair *et al.*, 2020).

### Confiabilidad y validez

A continuación, se pasó a calcular la confiabilidad y la validez de los constructos del modelo

**Tabla 4**  
Confiabilidad

Confiabilidad		
	Alfa de Cronbach	IFC
Satisfacción laboral	0.96	0.953
Justicia organizacional	0.963	0.928
Compromiso afectivo	0.924	0.938
Felicidad laboral	0.908	0.864
Intención de rotar	0.882	0.929

Evaluada la confiabilidad de los parámetros del modelo, la siguiente etapa es estimar su validez convergente y discriminante. En cuanto a la validez convergente indicar que se ha evaluado a través de la varianza media extraída (AVE). Cheung *et al.* (2023), afirman que cuando la varianza media extraída es mayor a 0.5 hay validez convergente, como sucede en este caso (ver tabla 5). Para medir la validez discriminante, los autores de este artículo optaron por el criterio de

estructural de este trabajo. La confiabilidad se ha medido a través del coeficiente de Alfa de Cronbach y el Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC). Ambas pruebas inferenciales son válidas cuando sus indicadores son superiores a 0.7 (Fu *et al.*, 2021). Los valores obtenidos en cada uno de los constructos de esta investigación están por encima a 0.7. Dicha circunstancia refleja la confiabilidad de los parámetros considerados en este artículo. Este hecho se puede apreciar con claridad en la tabla 4.

Fornell-Larcker, basado en que los valores de la varianza media extraída (AVE) de cada una de las variables (justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso afectivo, felicidad laboral e intención de rotar) deben ser más elevados a los registros de las correlaciones bivariantes existentes entre las mismas. En este sentido, los resultados alcanzados confirman la validez discriminante de este modelo teórico. Esto se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 5**  
Validez convergente y discriminante

	Validez convergente		Validez discriminante			
	AVE	SL	JO	CA	FT	IR
Satisfacción laboral	0.862	0.862				
Justicia organizacional	0.72	0.268	0.72			
Compromiso afectivo	0.752	0.328	0.27	0.752		
Felicidad en el trabajo	0.706	0.503	0.43	0.426	0.706	
Intención de rotar	0.814	0.208	0.193	0.256	0.197	0.814

### Indicadores de Ajuste

De acuerdo con los datos cuantitativos expuestos anteriormente, se procedió a calcular cuantitativamente la bondad del ajuste del modelo descrito en la figura 1 con la finalidad de poder contrastar las hipótesis de investigación. Para ello se utilizaron los siguientes indicadores de ajuste: la razón de Chi-cuadrado sobre los grados de libertad (CMIN), el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), el índice comparativo de ajuste (CFI), el índice de ajuste incremental (IFI) y el índice de Turkey Lewis (TLI) y el índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI).

Estos indicadores de ajuste señalan que el modelo objeto de este estudio posee un buen ajuste cuando se produce estas condiciones estadísticas.

La primera, que el valor de la razón de Chi-cuadrado sobre los grados de libertad (CMIN) muestra que el de Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) es el doble de los grados de libertad (GL) (Hancock *et al.*, 2018). La segunda, que el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) se aproxima a cero (Kenny *et al.*, 2014). La tercera, que el índice comparativo de ajuste (CFI), el índice de ajuste incremental (IFI) y el índice de Turkey Lewis (TLI) son superiores a 0.9 (Jain y Raj, 2013). Y la última, que el índice de bondad de ajuste de parsimonia (PGFI) se sitúa entre 0.5 y 0.7 (Henseler y Sarstedt, 2012).

En la tabla 6 se presentan los valores obtenidos de los indicadores de ajustes mencionados anteriormente. Esta tabla evidencia que el modelo estructural en este artículo muestra un ajuste aceptable y parsimonioso.

**Tabla 6**  
Indicadores de ajuste del modelo estructural

Indicador	Valor esperado	Valor obtenido	Ajuste
CMIN	Doble de los grados de libertad	$\chi^2 = 1399$ ; GL = 414	Aceptable
RMSEA	$0.05 < y > 0.08$	0.078	Aceptable
CFI	0.90 a 1	0.905	Aceptable
IFI	0.90 a 1	0.906	Aceptable
TLI	0.90 a 1	0.893	Moderado
PGFI	$0.5 < y > 0.7$	0.672	Aceptable

### Contraste de hipótesis

Para contrastar la validez de las hipótesis de investigación planteadas en este trabajo, se empleó, en primer lugar, el indicador efecto con el propósito de evaluar la magnitud y la dirección de las interrelaciones existentes entre dos variables. En segundo lugar, se utilizó el error de medida (S.E.) con la finalidad de proporcionar una estimación óptima de los parámetros estimados en este estudio. En tercer lugar, se utilizó la proporción

crítica (C.R.) para determinar la representatividad inferencial de las relaciones bivariantes de los constructos (justicia organizacional, satisfacción laboral, compromiso afectivo, felicidad laboral e intención de rotar). Según Naldi y Flamini, (2014), este índice es significativo cuando estos valores superior a  $\pm 1.96$ . En cuarto lugar, el test de significancia de Fisher (P) señala que cuando su valor es inferior a 0.05 se confirma la validez de las hipótesis de investigación (Zhang y Wu, 2022).

**Tabla 7**  
Contraste de hipótesis

Hipótesis	Relaciones	Efecto	S.E.	C.R.	P	Contraste
H1	Satisfacción-Felicidad	0.519	0.48	10.88	0.00	Se acepta
H2	Compromiso Afectivo-Felicidad (FL)	0.221	0.045	4.95	0.00	Se acepta
H3	Justicia-Felicidad	0.246	0.38	6.4	0.00	Se acepta
H4a	Felicidad – Intención de rotar (IR)	0.161	0.13	1.24	0.214	Se rechaza

Hipótesis	Relaciones	Efecto	S.E.	C.R.	P	Contraste
H4b	Satisfacción- IR	-0.295	0.098	-3.01	0.003	Se acepta
H4c	Justicia-IR	-0.202	0.071	-2.85	0.004	Se acepta
H4d	Compromiso Afectivo-IR	-0.372	0.08	-4.64	0.00	Se acepta

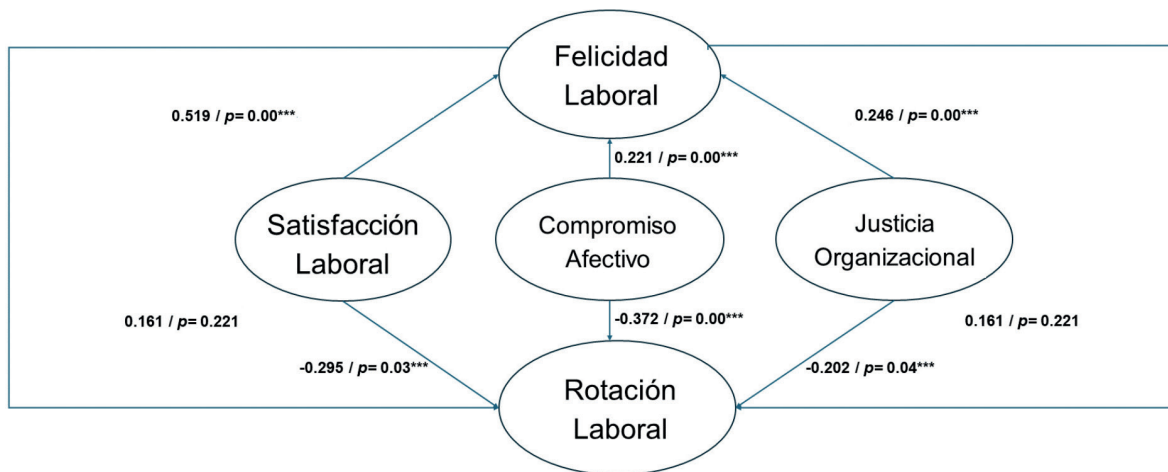
A la vista de los datos estadísticos de la tabla 7 se desprende, por un lado, que hay una relación positiva entre los parámetros de satisfacción laboral, compromiso afectivo y justicia organizacional con la dimensión de felicidad laboral. Estos hallazgos son consistentes con la literatura del *happiness management*, que sugiere que la satisfacción y el compromiso en el entorno laboral son factores determinantes para el bienestar subjetivo de los empleados (Díaz-García *et al.*, 2024). En consecuencia, se corrobora empíricamente la aceptación de las hipótesis H1, H2 y H3. Estos resultados están alineados con estudios previos que han demostrado que la justicia organizacional y el compromiso afectivo son predictores clave de la felicidad en el trabajo, ya que mejoran tanto el rendimiento como la satisfacción general de los empleados (Kim y Lee, 2023; Galván-Vela y Ravina-Ripoll 2023).

Por otro lado, las hipótesis H4b, H4c, y H4d confirman la existencia de asociaciones negativas entre las variables de satisfacción laboral, justicia organizacional y compromiso afectivo con el constructo de intención de rotar. Estas evidencias refuerzan los hallazgos de Aryani *et al.* (2021),

quienes argumentan que la percepción de justicia y el compromiso emocional con la organización reducen significativamente la propensión a buscar empleo en otras instituciones. La relación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotar también ha sido ampliamente documentada, al destacar la importancia de estos factores para la retención del talento (Ertürk, 2022; Mobley, 1982).

Sin embargo, se rechaza la hipótesis H4a, lo que indica la ausencia de un vínculo directo entre la felicidad laboral y la intención de rotar. Este hallazgo, aunque inesperado, se alinea con estudios recientes que sugieren que la felicidad en el trabajo, por sí sola, no es un determinante suficiente para la retención de empleados, especialmente en contextos donde otros factores, como el desarrollo profesional o las oportunidades de crecimiento, tienen un mayor peso (Rizqi y Qamari, 2022). Además, este resultado resalta la complejidad del constructo de felicidad laboral y su interacción con otras variables organizacionales en la era de la Industria 4.0, donde los líderes tienen un papel crucial en amortiguar la intención de rotar de su capital humano (Ravina-Ripoll *et al.*, 2022).

**Figura 2**  
Modelo estructural



Sobre la base de los resultados expuestos en este artículo, no solo se contrastan nuestras hipótesis de investigación, sino que también se deduce la robustez y la calidad predictiva del modelo estructural presentado en la figura 2. Esto sugiere el modelo propuesto, que integra la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la justicia organizacional es adecuado para predecir la felicidad y la retención del personal académico en el contexto universitario, lo que refuerza la importancia de estas variables en la gestión de recursos humanos en instituciones de educación superior.

## Conclusiones

Este trabajo se integra dentro de la corriente de estudios de dirección estratégica que se ocupan de cultivar la felicidad laboral dentro de las organizaciones, entre ellas, las universidades. En el contexto de las universidades mexicanas, uno de los valiosos resultados de esta investigación ha sido demostrar que la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso afectivo se asocian positivamente con la felicidad laboral de sus profesionales académicos. Este hallazgo es crucial para impulsar una gobernanza corporativa que estimule el desempeño y el crecimiento profesional de su capital humano desde la cultura del *happiness management*. Otro revelador hallazgo es que la intención de rotar disminuye no solo con la satisfacción laboral y el compromiso afectivo del colectivo objeto de este artículo, sino también con la percepción de justicia organizacional dentro de estas corporaciones. Para abordar estos desafíos, una vía prometedora sería que las universidades promuevan la confianza y el bienestar subjetivo de sus empleados.

El valor de esta investigación para el área de Comportamiento Organizacional dentro de las Ciencias Administrativas radica en su contribución a la comprensión de cómo los factores psicológicos y culturales, como la justicia organizacional y el compromiso afectivo, influyen directamente en el bienestar y la retención del personal. Este estudio no solo proporciona evidencia empírica sobre la importancia de estos elementos en el contexto universitario, sino que también abre la puerta para futuras investigacio-

nes que profundicen en las estrategias de gestión que pueden fortalecer la lealtad y el rendimiento de los empleados en organizaciones educativas. Al hacerlo, esta investigación ofrece un marco conceptual que puede ser utilizado para diseñar políticas organizacionales más efectivas que promuevan un entorno de trabajo positivo, lo cual es esencial para el desarrollo sostenible de las instituciones educativas en países emergentes.

En esta línea, futuras investigaciones deberían explorar cómo el éxito académico de las universidades depende en gran medida de un ambiente orientado a fomentar la creatividad, la participación activa, la lealtad y la felicidad de sus profesores. Por último, cabe señalar que los resultados de este estudio están sujetos a algunas limitaciones teóricas y metodológicas, entre ellas, la transversalidad, el diseño del modelo causal, el tamaño de la muestra, la elección de las variables o el marco geográfico de la investigación. Sin embargo, estas limitaciones no han impedido proporcionar un robusto modelo conceptual que enriquece la literatura sobre la felicidad laboral en el entorno de las universidades de los países emergentes.

## Referencias bibliográficas

- Aryani, R., Widodo, W. y Chandrawaty, C. (2021). How adversity quotient and organizational justice reduce turnover intention empirical evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics* 8(6), 1171-1181. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1171>
- Bahat, İ. y Işık, M. (2023). The relationship between teachers' school happiness, organizational commitment, and self-efficacy. *Journal of Human and Social Sciences*, 6, 279-308. <https://doi.org/10.53048/johass.1354337>
- Banerjee, N., Stearns, E., Moller, S. y Mickelson, R. A. (2017). Teacher job satisfaction and student achievement: The roles of teacher professional community and teacher collaboration in schools. *American Journal of Education*, 123(2), 203-241. <https://doi.org/10.1086/689932>
- Barbosa-Bonola, V. y Ávila-Carreto, A. (2022). El trabajo docente ante el Covid-19: un acercamiento desde la precariedad laboral del profesor de asignatura. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 13, 1-14. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v13i0.1266](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v13i0.1266)

- Butt, R. S., Wen, X. y Hussain, R. Y. (2020). Mediated effect of employee job satisfaction on employees' happiness at work and analysis of motivational factors: Evidence from telecommunication sector. *Asian Business Research Journal*, 5, 19-27. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2020.5.19.27>
- Carstensen, B. y Klusmann, U. (2021). Assertiveness and adaptation: Prospective teachers' social competence development and its significance for occupational well-being. *British Journal of Educational Psychology*, 91(1), 500-526. <https://doi.org/10.1111/bjep.12377>
- Casely-Hayford, J., Björklund, C., Bergström, G., Lindqvist, P. y Kwak, L. (2022). What makes teachers stay? A cross-sectional exploration of the individual and contextual factors associated with teacher retention in Sweden. *Teaching and Teacher Education*, 113, 103664. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103664>
- Castañeda-Santillán, L. L. y Sánchez-Macías, A. (2022). Satisfacción laboral y burnout en personal docente. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), pp. 230-246. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.03>
- Chaiprasit, K. y Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S. y Wang, L. C. (2023). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Demir, K. (2016). Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1408-1417.
- Díaz-García, G. A., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Ravina-Ripoll, R. (2024). Happy leadership, now more than ever. *International Journal of Happiness and Development*, 8(3), 223-243. <https://doi.org/10.1504/IJHD.2024.137967>
- Ertürk, R. (2022). The effect of teachers' quality of work life on job satisfaction and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(1), 191-203. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1022519>
- Fonseca-Herrera, J.M., Cruz, C.E. y Chacón, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología (PUCP)*, 37(1), 7-29. <https://dx.doi.org/10.18800/psico.201901.001>
- Fu, Y., Wen, Z. y Wang, Y. (2021). A comparison of reliability estimation based on confirmatory factor analysis and exploratory structural equation models. *Educational and Psychological Measurement*, 82(2), 205-224. <https://doi.org/10.1177/00131644211008953>
- Galván-Vela, E., Ravina Ripoll, R., Ahumada-Tello, E. y Tobar-Pesantez, L. B. (2022). Dimensions of organisational justice impact job satisfaction and turnover intention in emerging economics. *Polish Journal of Management Studies*, 25(2), 157-173. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.2.10>
- Galván-Vela, E. y Ravina-Ripoll, R. (2023). Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores: caso México. En M. J. Foncubierta (ed.), *El trabajo decente: hacia la dignidad y la realización de la persona trabajadora*. Tirant lo Blanch.
- García-Salirrosas, E. E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 205-222. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.02>
- Ghran, L. A. Z., Jameel, A. S. y Ahmad, A. R. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review*, 3(3-4), 82-90.
- Hair, J. F., Howard, M. C. y Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hancock, G. R., Stapleton, L. M. y Mueller, R. O. (2018). *The reviewer's guide to Quantitative Methods in the Social Sciences*. Routledge.
- Henseler, J. y Sarstedt, M. (2012). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Jain, V. y Raj, T. (2013). Evaluating the variables affecting flexibility in FMS by exploratory and confirmatory factor analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 181-193. <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0042-9>
- Jandaghi, G., Alimadadi, A., Fard, S. M. H. y Golverdi, M. (2012). Relationship between organizational justice and staff happiness in the institutes of standard & industrial research of Qom province and jihad agricultural management

- in Qom city. *Human Resource Management*, 43, 6618-6626.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B. y McCoach, D. B. (2014). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486-507. <https://doi.org/10.1177/0049124114543236>
- Kim, J. K. y Lee, M. H. (2023). Structural relationship between social support, resilience, organizational commitment, happiness and turnover intention of early childhood and preschool teachers. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education*, 28(6), 423-448. <https://doi.org/10.20437/KOAECE28-6-18>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mobley, W. H., Horner, S. O. y Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Moon, K. S. y Park, J. W. (2024). A study on the impact of social support on the organizational commitment of infant and toddler teachers: Focusing on the mediating effects of self-efficacy and happiness. *Journal of Service Management*, 2(1), 130-156. <https://doi.org/10.15706/jksms.2024.25.1.006>
- Moura, A. A. D., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Dessotte, C. A. M., Gabriel, C. S. y Zanetti, A. C. B. (2020). Liderazgo y satisfacción laboral en el contexto del Servicio Móvil de Atención de Emergencia. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28, e3260. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>
- Naldi, M. y Flamini, M. (2014). Correlation and concordance between the CR4 index and the HerfindahHirschman index. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2502764>
- Niehoff, B. P. y Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M.R. y Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: Mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies*, 3(3), 96-112.
- Park, I. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation*, 11, 461-485. <https://doi.org/10.1080/13803610500146269>
- Purwanto, A. y Sudargini, Y. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research: A literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114-123. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4.168>
- Ramírez-García, C., De Perea, J. G. Á., y Del Junco, J. G. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Rae-revista De Administracao De Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503>
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G. A., Ahumada-Tello, E. y Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236-252. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0046>
- Ravina-Ripoll, R., Núñez-Barriopedro, E., Almorza-Gomar, D. y Tobar-Pesantez, L. B. (2021). Happiness management: a culture to explore from brand orientation as a sign of responsible and sustainable production. *Frontiers in Psychology*, 12, 727845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727845>
- Ravina-Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L.M. y Ahumada-Tello, E. (2022). Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement. *Corporate Governance*, 22(3), 474-490. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0532>
- Ríos, J. I., y Loli, A. E. (2019). Justicia organizacional y compromiso organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 22(1), 127-138. <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v22i1.16586>
- Rizqi, A. H. y Qamari, I. N. (2022). The influence analysis of organizational climate and work-life balance on employee performance through happiness at work as mediation variable. *Journal of Management and Islamic Finance*, 2(2), 153-170. <https://doi.org/10.22515/jmif.v2i2.5722>
- Rogowska, A. M. y Meres, H. (2022). The mediating role of job satisfaction in the relationship between emotional intelligence and life satisfaction among teachers during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Investigation in*

- Health, Psychology and Education*, 12(7), 666-676. <https://doi.org/10.3390/ejihpe12070050>
- Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M. y Palacios-Cruz, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354-360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Saeed, B., Tasmin, R., Mahmood, A. y Hafeez, A. (2021). Development of a multi-item Operational Excellence scale: Exploratory and confirmatory factor analysis. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-10-2020-0227>
- Sheeraz, M. I., Ungku Ahmad, U. N., Ishaq, M. I., Sarfraz, M., Md. Nor K. (2021). The research on organizational justice in scopus indexed journals: a bibliometric analysis of seven decades. *Frontiers in Psychology*, 12, 647845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647845>
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Sudibjo, N. y Sutarji, T. (2020). The roles of job satisfaction, well-being, and emotional intelligence in enhancing the teachers' employee engagements. *Management Science Letters*, 10(11), 2477-2482. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.002>
- Thakkar, J. J. (2020). Structural equation modelling. In *Studies in systems, decision and control*. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-3793-6>
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R. y Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623-646. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- Veray-Alicea, J. (2016). *Escala de Satisfacción Laboral (ESL)*. <https://bit.ly/3z97xae>
- Yap, B. W. y Sim, C. H. (2011). Comparisons of various types of normality tests. *Journal of Statistical Computation and Simulation*, 81(12), 2141-2155. <https://doi.org/10.1080/00949655.2010.520163>
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695.
- Zhang, H. y Wu, Z. (2022). The Generalized Fisher's Combination and Accurate P-Value Calculation under Dependence. *Biometrics*, 79(2), 1159-1172. <https://doi.org/10.1111/biom.13634>
- Zheng, X., Shi, X. y Liu, Y. (2020). Leading teachers' emotions like parents: Relationships between paternalistic leadership, emotional labor and teacher commitment in China. *Frontiers in Psychology*, 11, 519. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00519>