



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Trabajo Fin de Grado

Regulación emocional y vigor en el trabajo

Alumno/a: **María Garrido Martínez**

Tutor/a: **María del Pilar Berrios Martos**
Dpto.: **Psicología**

Junio, 2021

Índice

1. Resumen	1
2. Psicología positive aplicada al trabajo: Psicología Organizacional Positiva	2
3. Organizaciones saludables.....	4
3.1. ¿Qué es una organización saludable?	4
3.2. La organización saludable como “Great place to work”	5
3.3. Hacia un modelo integrador saludable: el modelo HERO	5
3.3.1. Prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo	6
3.3.2. Empleados saludables o capital psicológico positivo.....	8
3.3.3. “Outputs” organizacionales saludables.....	9
4. El engagement en el trabajo.....	9
4.1. ¿Qué es el engagement?	9
4.2. Trabajador engaged versus trabajador quemado	11
4.3. Causas del engagement	12
4.4. Modelos explicativos del engagement	14
5. Vigor en el trabajo	21
5.1. Modelo específico de vigor en el trabajo	22
6. Fortalezas del carácter	24
6.1. Autorregulación emocional como fortaleza del carácter.....	25
7. Regulación emocional y vigor en el trabajo: evidencias empíricas.....	26
8. Objetivos e hipótesis iniciales	28
8.1. Objetivo general	28
8.2. Objetivos específicos e hipótesis asociadas	28
9. Metodología.....	29
9.1. Participantes	29
9.2. Procedimiento y diseño	30
10. Resultados.....	31
11. Discusión y conclusiones.....	32
Referencias bibliográficas.....	34

1. Resumen

Este trabajo tuvo como principal objetivo comprobar si existe relación entre la Regulación Emocional (RE) y el vigor en el trabajo. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio transversal correlacional en el que 153 trabajadores pertenecientes a diferentes sectores profesionales realizaron dos pruebas de evaluación: el *Cognitive Emotion Regulation Questionnaire* (CERQ-S; Garnefski et al., 2001; adaptación de Domínguez Sánchez et al., 2011) y el *Shirom-Melamed Vigor Measure* (SMVM; Shirom, 2003; adaptación española de Pulido Martos et al., 2017). Los resultados confirman que el vigor se relaciona positivamente con las estrategias cognitivas de regulación emocional adaptativas ($r=.542$; $p<0.01$), y negativamente con las estrategias cognitivas de regulación emocional desadaptativas ($r=-.188$; $p<0.05$). Se discuten estos resultados, se analizan las implicaciones prácticas de los mismos, así como las limitaciones y las sugerencias para investigaciones futuras.

Palabras clave: regulación emocional, vigor, sectores profesionales, estrategias cognitivas adaptativas, estrategias cognitivas desadaptativas.

Abstract

Emotional regulation and vigour at work: The main objective of this study was to verify whether there is a relationship between Emotional Regulation (ER) and vigor at work. For this purpose, a cross-sectional correlational study was carried out in which 153 workers belonging to different professional sectors took two assessment tests: the *Cognitive Emotion Regulation Questionnaire* (CERQ-S; Garnefski et al., 2001; adaptation of Domínguez-Sánchez et al., 2011) and the *Shirom-Melamed Vigor Measure* (SMVM; Shirom, 2003; Spanish adaptation of Pulido-Martos et al., 2017). The results confirm that vigor is positively related to adaptive cognitive emotional regulation strategies ($r=.542$; $p<0.01$), and negatively related to maladaptive cognitive emotional regulation strategies ($r=-.188$; $p<0.05$). These results are discussed, the practical implications of these results are discussed, as well as limitations and suggestions for future research.

Key words: emotional regulation, vigour, professional sectors, adaptive cognitive strategies, maladaptive cognitive strategies.

2. Psicología positive aplicada al trabajo: Psicología Organizacional Positiva

En los últimos años, se ha venido produciendo un cambio en la investigación en psicología, que evidencia una tendencia a abordar las variables positivas y preventivas en lugar de los aspectos negativos y patológicos que tradicionalmente se estudian.

De manera simultánea, el cambio de las sociedades y, en consecuencia, de las organizaciones se está dando vertiginosamente en el mundo contemporáneo. Estos cambios surgidos dentro de la organización influyen, incluso, en el bienestar, seguridad y salud de los empleados. Dependiendo de la forma de gestionar esta metamorfosis, las organizaciones sobrevivirán dentro de este nuevo contexto o caerán “enfermas”, es decir, serán cada vez menos eficaces y resilientes (Salanova, 2008b).

Paulatinamente, el paradigma de la Psicología Organizacional Positiva (POP) está ayudando a aproximar e implementar esta gestión a la nueva realidad organizacional o a las organizaciones modernas donde “la salud del trabajador es una meta en sí misma y no un instrumento para conseguir los fines empresariales” (Salanova, 2008b, p.6).

La psicología positiva fue definida por Seligman (1999) como “el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología” y/o como “el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades” (p. 560).

Su objetivo no es otro que catalizar este cambio de perspectiva dentro de la psicología hacia el desarrollo de las fortalezas de las personas (Lupano Perugini y Castro Solano, 2010).

De forma paralela a esta materia, y dentro del ámbito de las organizaciones, se desarrolla la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO), una disciplina “encargada de aplicar la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores” (Salanova et al, 2014, p. 23).

Desde este prisma, el paradigma de la Salud Ocupacional hace referencia a “un estado de completo bienestar físico, mental y social en relación al contexto de trabajo y no a la ausencia de enfermedad o dolencia de origen laboral” (Salanova et al., 2009b, p. 31).

Es por ello que, la POP surge cuando los principios de la Psicología Positiva se adaptan al mundo organizacional, sobre todo a la Salud Ocupacional, ya que se define como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 84).

El objetivo primordial de esta nueva rama de conocimiento es “descubrir las características de la buena vida organizacional o de la vida organizacional positiva” (Salanova et al., 2005, p. 354), es decir, busca “describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 85).

Además, con el fin de lograr estos objetivos se debe realizar un análisis multinivel tanto del funcionamiento óptimo como de la vida organizacional positiva, a nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social (Salanova, 2008b). Asimismo, para la POP es relevante saber cómo se desarrolla el engagement o vinculación psicológica con el trabajo, entre otros muchos aspectos (Salanova et al., 2009b).

Y ¿por qué surge este nuevo paradigma? La respuesta es la siguiente: para dar cobertura científica y permitir una óptima gestión de los múltiples cambios organizacionales y sociales sobrevenidos en los últimos años y que influyen considerablemente en la salud de la organización, en la de sus trabajadores y en su desempeño (Salanova et al., 2005).

Son dos las preguntas que conforman el “core” o corazón de la POP, cuyas respuestas permiten conocer en qué consiste la vida organizacional positiva: ¿Qué caracteriza a los empleados saludables o personas positivas? y ¿cómo son los trabajos y las organizaciones saludables o positivas? (Forbes Álvarez, 2013).

Gracias a la investigación psicosocial llevada a cabo por Salanova y Schaufeli (2009) dentro del marco de la POP, desde la perspectiva del trabajador existen ciertas características “positivas” de las personas que resultan fructíferas para la gestión de los recursos humanos. Las relativas y concernientes a este trabajo son el engagement y la autorregulación, fortaleza de carácter que recoge la PP.

Por otro lado, los estudios en Psicología de la Salud Ocupacional enseñan, desde el prisma de la organización, resultados destacables en las investigaciones sobre organizaciones y puestos de trabajo saludables (Salanova y Schaufeli, 2009).

En definitiva, la POP acoge el concepto de “organización saludable” dentro de su corpus teórico.

3. Organizaciones saludables

En la actualidad, para que una organización pueda emerger y sobrevivir en un contexto de constante incertidumbre económica y social necesita de empleados motivados y sanos psicológicamente (Salanova, 2008b, p. 20). De acuerdo con Salanova (2009), “la razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la auto-gestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general” (p. 19).

Este planteamiento recoge la filosofía de vida o razón de ser de este tipo de entidades. Esto es, su propia existencia mejora todos los elementos que la conforman, tanto intramuros como extramuros, es decir, su influencia va más allá de los límites físicos organizacionales (Salanova, 2008a).

3.1. ¿Qué es una organización saludable?

La importancia y novedad de este concepto reside en el adjetivo calificativo que lo acompaña: “saludable”, entendiéndolo como el estado pleno de bienestar de los empleados, y no solo como ausencia de enfermedad. Este concepto de “saludable” está en consonancia con la definición de salud que plantea la OMS (1946). En él se aporta un nuevo matiz a la “organización” referido a la noción de “cuidados”. Dicho de otro modo, la organización saludable se preocupa y ocupa de mejorar y mantener el bienestar psicosocial (“cuidar”), tanto de cada uno de sus empleados como de la organización en su conjunto, desde la prevención y la intervención. Si bien, no olvida ni deja de lado los intereses económicos y sociales que determinan su naturaleza (Salanova, 2008a).

Partiendo de esta realidad, Salanova et al. (2012) define a las organizaciones saludables como “aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)” (p. 788).

Además, amplificando la definición aportada anteriormente, “generan resultados relacionados con la excelencia organizacional, y mantienen óptimas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad” (Salanova et al., 2009a, p. 259).

3.2. La organización saludable como “Great place to work”

Si tuviéramos que decidir entre trabajar en una organización saludable o ejercer nuestra profesión dentro de un organismo que no lo es, elegiríamos la primera opción, pues esta es capaz de satisfacer nuestras metas y objetivos y, por ende, afecta positivamente en nuestro bienestar (Salanova, 2008a).

En este sentido, un “great place to work” o un “buen sitio de trabajo”, es “un lugar donde los empleados confían en la gente con quien trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan, y confían en lo que hacen” (Great Place To Work [GPTW], 2021).

Según Salanova (2008a), estos “buenos lugares para trabajar” surgen por la combinación de tres tipos de relaciones favorables: entre los empleados y la dirección, interpersonales entre empleados, y buena adaptación entre los empleados y su propio trabajo/empresa (p. 185).

En definitiva, se aprecia que “tanto las relaciones interpersonales como los aspectos sociales del trabajo (los dos primeros tipos de relaciones) son parte de la esencia de una *buena* empresa para trabajar” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 280).

3.3. Hacia un modelo integrador saludable: el modelo HERO

Con el fin de integrar toda esta información, Salanova (2009) desarrolla el modelo Healthy & Resilient Organizations (HERO). Se trata de un modelo heurístico que aúna la evidencia empírica y teórica sobre estrés laboral, dirección de recursos humanos, comportamiento organizacional y psicología de la salud organizacional positiva (Acosta et al., 2015) (Figura 1).

Figura 1.

Modelo heurístico de organización saludable adaptado de Salanova y Schaufeli (2009)



Estas dimensiones de la organización saludable se encuentran interrelacionadas e influenciadas de forma recíproca y cíclica, es decir, la existencia o no de cualquiera de estos factores trae consigo efectos positivos o negativos en las demás. En otras palabras, si una empresa dispone de óptimos y adecuados recursos se incrementarán los niveles de bienestar de los empleados (p. ej. engagement). Ello también influiría en los resultados organizacionales, los cuales ayudan a gestionar, mejorar e incorporar otros recursos.

Mientras que los recursos y prácticas organizacionales saludables se convierten en “la piedra angular en el desarrollo de este modelo” (Acosta et al, 2015, p. 325), las personas o el capital psicológico positivo, son el “elemento diferenciador de las empresas saludables” (Salanova et al., 2009a, p.260).

3.3.1. Prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo

Según la investigación empírica, en este bloque de prácticas saludables se encuentran los recursos considerados como los “principales amplificadores de la salud psicosocial para el empleado” (Salanova et al., 2009a, p. 259).

Dentro de este apartado, se diferencian dos grupos de recursos que resultarían beneficiosos para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones saludables: recursos estructurales y sociales (Salanova y Schaufeli, 2009).

Según Salanova et al. (2009a), los recursos estructurales forman parte del ambiente físico de la organización, “tanto a nivel micro de las tareas (p. ej. autonomía) como a nivel macro (p. ej. prácticas directivas)” (p. 259). De forma más pormenorizada, este tipo de recursos se distinguen, a su vez, por albergar los recursos de tarea y los recursos organizacionales.

Para Salanova y Schaufeli (2009), los primeros “fomentan en el empleado la conexión con el trabajo realizado, el orgullo por lo que hace y su disfrute inmediato” (p. 284) y “le afectan de manera más cercana ya que se relacionan con el puesto y las tareas que desempeñan” (Salanova et al., 2009a, p. 260). Recursos relacionados con la autonomía, la claridad de las tareas y del rol laboral y el feedback, serían algunos ejemplos de ello (Salanova, 2008a).

Por otro lado, los recursos organizacionales hacen referencia a “las prácticas directivas y de RR. HH (p. ej. procesos de formación y desarrollo de la carrera, las estrategias de conciliación trabajo-vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales)” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 284). Además, abarcan toda la organización y no a puestos concretos (Salanova et al., 2009a).

Para Acosta et al. (2015), más allá de los recursos estructurales, los recursos sociales tienen más peso e importancia dentro de la organización ya que se traducen en términos de liderazgo, de trabajo en equipo, de comunicación y de relaciones interpersonales, es decir, “son aspectos relacionados con las personas con las que y para las que trabajamos” (Salanova et al., 2009a, p. 260). Además, resultan determinantes para que una organización obtenga el título de “saludable” (Salanova, 2008a). El clima, el apoyo, las relaciones interpersonales y la confianza establecidas en el trabajo son algunos de ejemplos de estos recursos (Salanova et al., 2009a), aunque sea este último, “confianza”, el recurso social más influyente sobre la salud organizacional (Díaz Bretones y Jáimez Román, 2011).

Y ¿por qué son tan importantes? Porque cumplen una doble función (Monguilot y Marqués, 2017):

- Aumentan el bienestar psicosocial creando empleados más saludables.
- Disminuyen el malestar psicosocial (burnout)

3.3.2. Empleados saludables o capital psicológico positivo

Su estudio comienza desde la corriente de la Psicología Positiva aplicada al mundo laboral, de las organizaciones y de los RR.HH. Desde esta perspectiva es fundamental conocer las fortalezas personales y las capacidades psicológicas con el fin de mejorar el funcionamiento y el desempeño de la organización (Salanova y Schaufeli, 2009).

De este modo, para Salanova et al. (2009a) esta dimensión la conforman “aquellas características o fortalezas personales inherentes a los empleados comúnmente llamados positivos” contituyéndose como “el elemento clave y diferenciador entre una empresa y otra” (p. 260).

Según Luthans et al. (2007), el capital psicológico positivo “es un estado de desarrollo psicológico del individuo caracterizado por: tener la confianza de adquirir e invertir el esfuerzo necesario para superar tareas retadoras (autoeficacia), hacer atribuciones positivas sobre el éxito ahora y en el futuro (optimismo), perseverar hacia las metas y, si es necesario, redirigir el camino hacia dichas metas con el objetivo de tener éxito (esperanza) y cuando los problemas y adversidades son acuciantes, sostenerse y levantarse e incluso más para lograr el éxito (resiliencia)” (p. 3).

Diversos estudios científicos realizados hasta la fecha amplían esta lista de cuatro fortalezas básicas, e incluyen otros factores que complementan y ayudan a entender la influencia del capital psicológico positivo en las organizaciones saludables. El listado actualizado de las principales fortalezas de los empleados saludables es el siguiente: autoeficacia, optimismo, esperanza, resiliencia, emociones positivas, engagement, flow, creatividad, savoring, coping, vitalidad, iniciativa personal y moral (Salanova et al., 2009a).

Los resultados de Salanova (2008b) indican que la autoeficacia y el engagement son los constructos que más significativos en la predicción de los resultados saludables, manteniendo una relación causal recíproca con ellos. Ambos “mejoran ciertas características relevantes también para los *Great Places to Work* como la creatividad, la apertura a la información, el desempeño organizacional, etc, y aumentan el bienestar psicosocial” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 289).

3.3.3. “Outputs” organizacionales saludables

Según Salanova (2008b), “las organizaciones saludables practican la idea de una aproximación integral de salud en donde se contempla que los empleados sean saludables, pero también los productos y/o servicios que ofrecen buscando la excelencia” (p. 21). Además, “cuidan las relaciones de la organización, entendida como un todo, con su ambiente extraorganizacional” (Llorens et al., 2009, p. 266), es decir, “con la comunidad cercana y la sociedad en general” (Zwetsloot y Pot, 2004, p. 5).

Por ello, son dos los objetivos fundamentales que las organizaciones saludables persiguen cumplir: 1) conseguir que sus productos/servicios sean positivos para sus clientes e 2) impactar positivamente en el ambiente local externo a la organización y proyectar una imagen positiva y saludable de la misma hacia el exterior (Salanova y Schaufeli, 2009).

Las organizaciones que obtienen estos resultados saludables “resultan más atractivas para los potenciales miembros de las mismas en un futuro”, sobre todo “aquellas que se comprometen a funcionar centradas en fortalezas” (Llorens et al., 2009, p.266).

En este sentido es igualmente importante el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC), un término que hace referencia al “conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” (Salanova, 2008b, p. 24). Para Llorens et al. (2009) estas empresas también son entidades saludables ya que comparten el mismo compromiso: “desarrollar empleados saludables en un ambiente sano” (p. 266), y a la vez, “obtener resultados, productos y servicios dentro de una economía saludable” (p. 267).

4. El engagement en el trabajo

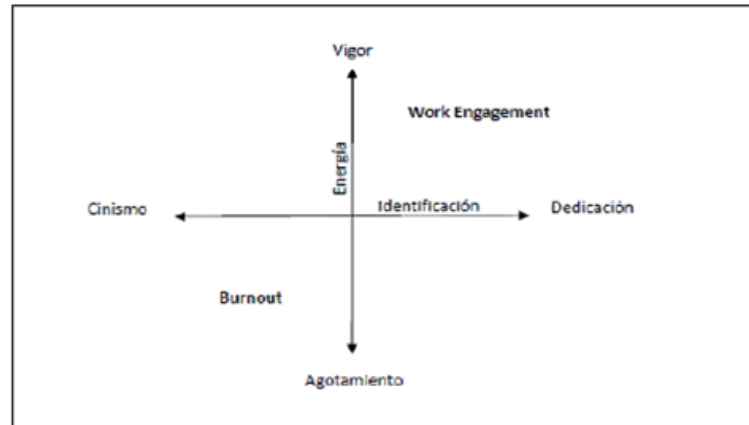
4.1. ¿Qué es el engagement?

Según Schaufeli et al., (2002) el engagement es “un estado afectivo-cognitivo positivo, duradero relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (p. 94). Se trata de un constructo teórico motivacional asociado al bienestar o felicidad en el trabajo y opuesto al síndrome de burnout (Salanova y Schaufeli, 2009), el cual se define como “una reacción al estrés laboral crónico caracterizado por agotamiento emocional, cinismo o

despersonalización y falta de eficacia profesional” (González Romá et al., 2006, p.166) (Figura 2).

Figura 2

Engagement en el trabajo como polo opuesto del burnout adaptado de Salanova y Schaufeli (2009)



El vigor (componente conductual) y la dedicación al trabajo (componente emocional), son los pilares fundamentales del “engagement” (González Romá et al, 2006, p. 166). El primero se caracteriza por “altos niveles de energía y resistencia mental (resiliencia) mientras se trabaja, la voluntad de invertir esfuerzo en el propio trabajo, y la persistencia en la actividad laboral, incluso en medio de las dificultades”; y el segundo se describe como “estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar un sentido de trascendencia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío” (Salanova et al., 2000, p.119).

Por otra parte, el cinismo (componente cognitivo) y el agotamiento emocional (componente conductual) son los principales síntomas del burnout (González Romá et al., 2006). El primero hace referencia “al desarrollo de actitudes, sentimientos y conductas negativas y cínicas hacia las personas y/u objetos destinatarios del trabajo”; mientras que el segundo es “una experiencia en la que los trabajadores se encuentran al límite de sus capacidades debido a la sobrecarga del trabajo u a otras demandas” (p.166-167).

Las investigaciones más recientes ponen de manifiesto que vigor-agotamiento emocional y dedicación-cinismo son constructos teóricos contrarios entre sí, y conforman en bloque dos dimensiones distintas (Schaufeli y Taris, 2005).

Como puede observarse en la Figura 2, bajos niveles de energía (agotamiento) y baja identificación (cinismo) definen al burnout, mientras que altos niveles de energía (vigor) y alta identificación (dedicación) caracterizan al engagement.

4.2. Trabajador engaged versus trabajador quemado

Siguiendo a Salanova y Schaufeli (2009), un trabajador “engaged” es un individuo que posee un vínculo intenso con su trabajo, tanto afectiva como energicamente. Son personas proactivas, muestran iniciativa personal y están en constante búsqueda de retos y responsabilidades dentro de su profesión, con la cual se sienten profundamente identificados e implicados. Reciben feedback positivo y, al mismo tiempo, se divierten y entusiasman en su consecución. Son asertivos y comunicativos. Persiguen el crecimiento personal-laboral a través de su profesión sintiéndose realizados. Disfrutan en sus horas laborales experimentando altas dosis de concentración (p. ej. sensación de que “el tiempo vuela”).

Sin embargo, en la otra cara de la misma moneda encontramos las características que definen a un trabajador quemado o que padece el síndrome de burnout. Para ellos, su trabajo es percibido como una carga provocando un aumento del estrés laboral y del cansancio que arrastran. Se quejan, se sienten frustrados, pero no accionan ningún mecanismo compensatorio ni de comunicación, actúan desde la pasividad. Sus conductas pueden llegar a ser crueles, cínicas y distantes. Consiguen retroalimentación negativa por parte de iguales y superiores y, usualmente, suelen verse envueltos en conflictos dentro de la empresa. El sentimiento que su profesión les deja es de vacío, no se sienten identificados con la organización. Este perfil de trabajador sufre en su puesto de trabajo, evitando la resolución de problemas y situando en un segundo plano su valía profesional. Además, padecen un extenso abanico de síntomas que abarcan desde lo físico hasta lo cognitivo, íntimamente relacionados con su estado de ánimo, como por ejemplo dolores de cabeza, falta de concentración, baja autoestima, palpitaciones, problemas de visión, etc. (Salanova y Schaufeli, 2009).

La evidencia empírica indica que el engagement aumenta la satisfacción laboral y el compromiso con la organización, disminuye la intención de dejar la empresa (Salanova et al., 2000, p.128) y se relaciona positivamente con el desempeño y la salud (Salanova y Schaufeli, 2004). Según Salanova y Schaufeli (2004) “el engagement es predictor de conductas que van más allá de los comportamientos esperados por un empleado estándar” (p. 117).

4.3. Causas del engagement

Las aproximaciones científicas acerca de este constructo señalan que los responsables del engagement son tres:

1. Los recursos organizacionales.

Se definen como aquellos recursos que “tienen la función de ser motivadores intrínsecos, porque fomentan el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y su desarrollo. Pero también pueden desempeñar el papel de motivadores extrínsecos porque son instrumentos fundamentales para el logro de los objetivos de trabajo” (Salanova y Schaufeli, 2004, p. 119).

De esta manera, el engagement parece estar relacionado positivamente con ciertas características del puesto que pueden considerarse como recursos motivadores como el apoyo social (aquel que se aporta desde el entorno laboral inmediato y superior), autonomía laboral, la retroalimentación recibida tras el desempeño, la diversidad en las tareas y las posibilidades de formación continua (Salanova, 2008b). Ciertos estudios demuestran que “a mayor disponibilidad de recursos, mayor probabilidad de tener más empleados engaged” (Salanova y Schaufeli, 2004, p. 119).

2. Los recursos personales.

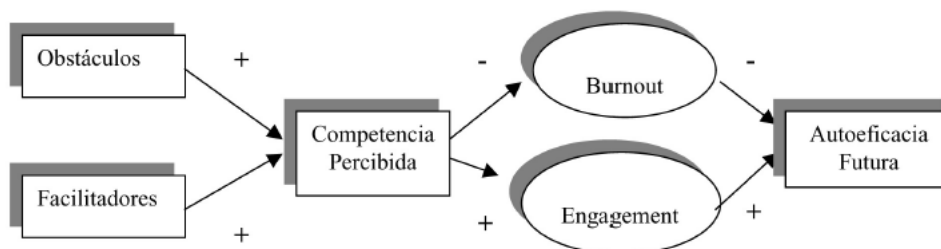
Se definen como herramientas motivacionales que vinculan a las personas con su trabajo, siendo la autoeficacia la más determinante (Carrasco et al. 2010).

Bandura (1997) hace referencia a este recurso personal como las “creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados” (Bandura, 1978, p. 139).

Como señalan García Renedo et al. (2006), una elevada autopercepción de la autoeficacia personal, o competencia percibida, actúa como precipitante del engagement (Figura 3). Además, comprueban como la autoeficacia influye positivamente en el engagement mientras que disminuye los niveles de burnout. En conclusión, “una autopercepción de baja eficacia sería un desencadenante del síndrome de burnout” (Carrasco et al., 2010, p. 13).

Figura 3

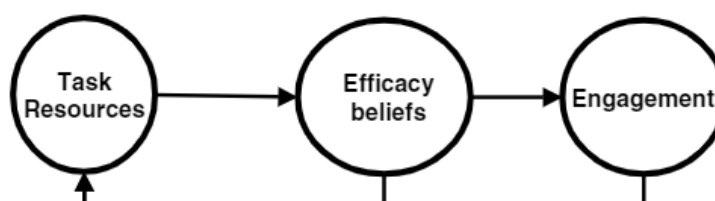
El papel de la autoeficacia como antecedente y consecuente del engagement y del burnout extraído de García Renedo et al. (2006)



Siguiendo la misma línea de investigación, Llorens et al., (2007) exponen que la autoeficacia es tanto causa como consecuencia del engagement “ya que los estados positivos de bienestar pueden considerarse, a su vez, fuente de autoeficacia en un ciclo de espirales llamadas espirales positivas hacia arriba” (Carrasco et al., 2010, p. 14). En otras palabras, la competencia percibida se relaciona directamente con el engagement que, a su vez, fortalece cada vez más las creencias en la propia eficacia (Figura 4).

Figura 4

Modelo de espiral de ganancia teórica extraído de Llorens et al. (2007)



En definitiva, la autoeficacia resulta ser un recurso personal beneficioso pues es útil para hacer frente a las demandas laborales (explicadas en el próximo apartado) actuando como amortiguador de los estresores. Asimismo, es una fuente de bienestar (Carrasco et al., 2010).

3. Demandas laborales

Las demandas laborales son “características de la organización del trabajo que requieren un esfuerzo por parte del empleado para ser realizadas y, ese esfuerzo lleva asociado un coste físico y/o psicológico a su realización” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 133). Se clasifican en: cuantitativas (p.e., fechas fijadas, alto rendimiento), mentales (p.e., toma de

decisiones en tiempo limitado, concentración), socioemocionales (p.e., mobbing, fingir emociones en contra de voluntad), físicas (p.e., trabajos de carga y descarga, clima extremo), organizacionales (p.e., inseguridad en el empleo) y de trabajo-familia o familia-trabajo (p.e., escasa conciliación laboral)” (Salanova y Schaufeli, 2004).

Aunque no todas las demandas laborales son negativas, pueden actuar como estresores cuando el enfrentarse a ellas requiere invertir un gran esfuerzo del cual es difícil recuperarse adecuadamente (Salanova y Schaufeli, 2009).

Siguiendo esta línea, para Sonnentag (2003) el engagement se encuentra íntimamente relacionado con la rapidez o lentitud con la que un trabajador se recupera de los esfuerzos (físicos, mentales y emocionales) del día laboral anterior. Un empleado recuperado prontamente de las tensiones generadas debido su trabajo (p.e. continuas demandas laborales) del día anterior, es un individuo que muestra al día siguiente elevados niveles de engagement en comparación con aquellos que no pueden o saben recuperarse de esos esfuerzos en su tiempo libre. Esto permite a los empleados ser más proactivos y establecer nuevas metas de trabajo (Salanova y Schaufeli, 2004).

4.4. Modelos explicativos del engagement

A continuación, se describen dos de los modelos teóricos de engagement más importantes.

El modelo vitamínico de Warr (1987)

El modelo vitamínico de bienestar psicológico en el trabajo o modelo de bienestar psicológico de Warr (1987) es un paradigma basado en la comparación por analogía de “los ambientes de trabajo y las características psicológicas de cada persona con los efectos de las vitaminas en el bienestar físico” (Cantera Herrero y Yáñez, 2008, p. 42)

Dos son las características que diferencian y definen este modelo con respecto a los demás (Llorens et al., 2009, p. 75):

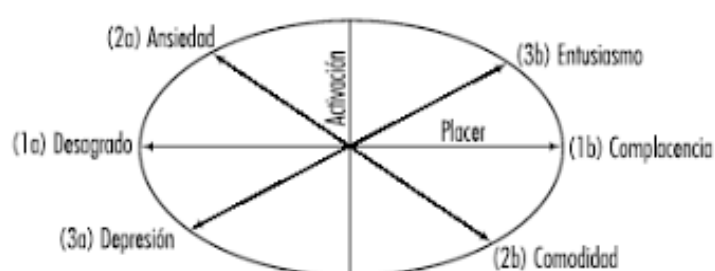
1. Se apoya en el estudio de la salud psicosocial en función de dos categorías no relacionadas entre sí, “placer” y “activación” orientados hacia la tarea.

Dicho de otro modo, dependiendo del valor obtenido en cada una de estas dimensiones, así se puede llegar a conocer el nivel en salud psicosocial del

trabajador. La puntuación alcanzada en los ejes de “placer” y de “activación” aporta cuan emocionado se encuentra por una situación/labor.

Figura 5

Ejes de la salud psicosocial extraído de Llorens et al. (2009)



2. Introduce el término metafórico “vitaminas” que para el autor son el sinónimo de las características ambientales o del puesto de trabajo, permitiendo así estudiar sus efectos en la salud psicosocial, tanto por ausencia como por carencia de ellas.

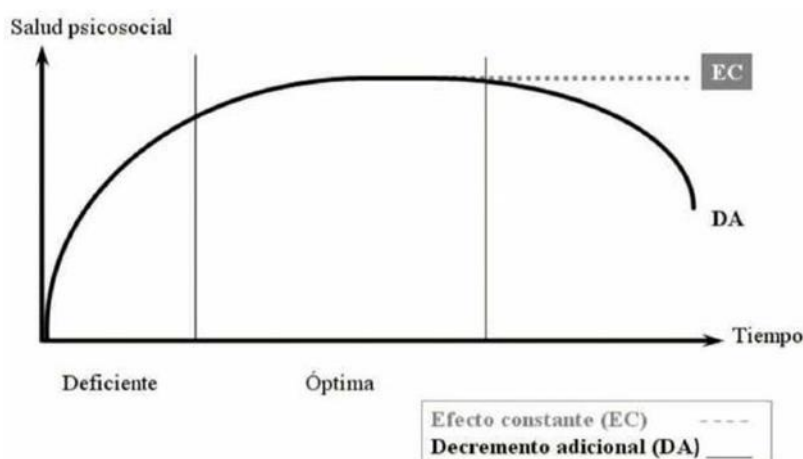
Es bien sabido por todos que para mantener una buena salud física es esencial ingerir, en determinada cantidad y frecuencia, múltiples vitaminas a través de una alimentación sana y equilibrada. Esta administración pautada en el tiempo es clave para el bienestar físico, siempre y cuando alcance un punto óptimo a partir del cual, y dependiendo de la vitamina tomada, la salud se conserva en el tiempo o empeora.

Del mismo modo ocurre con el bienestar psicológico dentro del ambiente de trabajo. Mientras que existen vitaminas cuya ingesta constante logra que el organismo alcance una estabilidad saludable (p. ej. vitaminas E y C), algunos alimentos contienen otras que al ser administrados de forma continuada producen efectos nocivos sobre el cuerpo (p. ej. vitaminas D y A). Son estos dos procesos contrapuestos, Efecto Constante (EC) y Decremento Adicional (DA), el modo por el cual se relacionan las características ambientales (vitaminas) y el bienestar psicológico (bienestar físico) (Llorens & et al., 2009).

Esta relación no lineal vitaminas laborales-salud psicosocial (Llorens et al., 2009) se muestra en la Figura 6.

Figura 6

La analogía vitamínica. Consecuencias laborales sobre la salud psicosocial adaptado de Warr (1987)



La Figura 6 permite interpretar y confirmar los fenómenos que tienen lugar en el modelo vitamínico (Cantera Herrero y Yáñez, 2008):

- En el Efecto Constante, el aumento vitamínico prolongado en el tiempo no parece tener efecto alguna de mejora en el bienestar psicosocial, sí de estabilización.
- En el Decremento Adicional, el aumento vitamínico constante conlleva a efectos tóxicos para la salud psicosocial.

En la Tabla 1 se exponen las doce vitaminas laborales con los efectos (EC o DA) correspondientes que producen sobre la salud psicosocial del trabajador al traspasar el umbral de optimización (Warr, 2013). Para Llorens et al. (2009) el modelo propone que “los puestos psicológicamente sanos deben ser diseñados de tal forma que contengan las doce vitaminas laborales anteriormente señaladas” (p. 77) siempre y cuando se administren en su justa medida (Figura 6).

Tabla 1

Vitaminas laborales y sus efectos en la salud psicosocial adaptado de Warr (2013)

Vitaminas con efecto EC	Vitaminas con efecto DA
Salario justo	Oportunidad para el control personal

Tabla 1

Vitaminas laborales y sus efectos en la salud psicosocial adaptado de Warr (2013)

Vitaminas con efecto EC	Vitaminas con efecto DA
Seguridad física	Oportunidad para el uso de habilidades
Posición social valorada	Metas generadas externamente
Supervisión adecuada	Variedad de las tareas
Perspectiva de carrera	Claridad ambiental
Equidad	Oportunidad para el contacto con otros

De acuerdo con Warr (2007), la combinación y el nivel de estas características determinará el bienestar experimentado por el individuo. Precisamente, en este punto es donde surge la limitación más significativa de este modelo: las combinaciones vitamínicas son finitas, sin embargo, las diferencias inter e intraindividuales no, es decir, “esto puede suponer que unos mismos determinantes (vitaminas), sean interpretados (digeridas) de forma diversa, por distintas personas e incluso por la misma en múltiples momentos de su vida” (Llorens et al., 2019, p. 78). La predictibilidad es escasa y, por lo tanto, la aplicación del modelo vitamínico carece de sentido.

El modelo de Demandas-Recursos Laborales o modelo DRL

Este modelo teórico-heurístico desarrollado por Bakker y Demerouti (2007) explica cómo las demandas de trabajo y los recursos laborales (elementos clave del modelo) son responsables directos del bienestar psicosocial del trabajador evocando dos procesos psicológicos diferentes. Esto da lugar al conocido como proceso dual de la salud psicosocial (Schaufeli y Bakker, 2004).

El modelo DRL (Figura 7) presenta dos fenómenos contrarios: el proceso de deterioro de la salud y el proceso de motivación. El primero comienza gracias a la presencia de altas demandas laborales negativas que agotan los recursos energéticos del empleado y, en consecuencia, aumenta la probabilidad de padecer problemas de salud relacionados con el

contexto laboral. Todo lo contrario ocurre en el proceso de motivación, es decir, “la disponibilidad de recursos laborales favorecen la aparición de resultados relevantes para la organización y para los empleados a través del engagement” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 167).

Estos dos estados psicológicos son contrapuestos, pero, como conocemos, ni sus antecedentes ni sus consecuentes son los mismos y es en este modelo donde ambos juegan un papel diferente en los procesos psicológicos subyacentes derivados (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 136).

Los dos elementos centrales del modelo o características del ambiente poseen significados diversos. Las demandas laborales “tienen una connotación negativa y se definen como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizacionales que requieren del trabajador un esfuerzo físico y/o psicológico y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos”. La clasificación de estas demandas ya se ha descrito con anterioridad en el apartado 4 del presente trabajo.

Sin embargo, los recursos laborales “son motivadores intrínsecos y hacen referencia a aquellos aspectos físicos psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de metas laborales, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal” (Bakker y Demerouti, 2007, p. 312). Como ejemplos de este tipo de recursos encontramos los recursos físicos (p. ej. climatización, ergonomía de los equipos de oficina, tecnología adaptada), de tarea (p. ej. feedback sobre el desempeño, variedad de tareas, claridad de rol), sociales (p. ej. coaching, espíritu de equipo), de la organización (oportunidades de formación y/o promoción) y trabajo-familia o familia trabajo (p. ej. flexibilidad horaria, apoyo social por parte de la pareja).

Según Salanova y Schaufeli (2009), los recursos laborales son vitales porque tienen un doble rol: previenen los riesgos psicosociales del trabajo que deterioran la salud y el rendimiento, y potencian los procesos motivacionales que favorecen el bienestar y el rendimiento. Es decir, su carencia o falta de adecuación hace que las demandas laborales incrementen contribuyendo de forma indirecta a la aparición de estresores laborales mientras que su existencia favorece indirectamente la disminución de esta fuente de estrés.

En definitiva, será “la combinación de demandas-recursos la que determinará la salud psicosocial del trabajador” (Llorens et al., 2009, p. 82).

Figura 7

Proceso dual de la salud psicosocial en el modelo de demandas y recursos laborales o modelo DRL extraído de Salanova y Schaufeli (2009)



Proceso de deterioro de la salud

Observando la Figura 7 se aprecia cómo se activa este proceso: en el momento en el que las demandas laborales sobrepasan al empleado a un ritmo que no puede gestionar. Debido a esto, los recursos del trabajador comienzan a disminuir y, en la misma dirección, pero en sentido opuesto, aflora el síndrome de burnout o fatiga crónica. Como resultado: surgen problemas de salud tales como el ya mencionado malestar psicosocial, absentismo y falta de compromiso organizacional, entre otros (Llorens et al., 2009).

Al comienzo de este proceso y para adaptarse al aumento de flujo en las demandas ambientales sin que disminuya su rendimiento, el empleado tiende a realizar sobreesfuerzos que pasan factura a corto plazo, de tipo fisiológicos (p. ej. aumento de los niveles de cortisol en sangre) y, sobre todo, psicológico (p. ej. fatiga e irritabilidad). Si esta situación se mantiene en el tiempo, es muy probable que el trabajador quede completamente agotado (Salanova y Schaufeli, 2009).

Pero si de primeras, este ahínco extra que el individuo aporta no logra evitar el desequilibrio contextual, se activa una estrategia de autoprotección: reduce la eficacia en la tarea (afectando a la calidad y cantidad del desempeño) con el fin de ahorrarse el costo físico y/o psicológico que sufriría si sigue aportando más energía. Es aquí cuando aparece el “burnout”, por fallos en las habituales estrategias de afrontamiento, en sus tres dimensiones:

agotamiento, cinismo e ineficacia profesional (Llorens et al., 2009; Salanova y Schaufeli, 2009).

Proceso de motivación

Schaufeli y Bakker (2004) apuntan que los recursos laborales son en sí mismos tanto motivadores intrínsecos como extrínsecos, es decir, su presencia estimula y dirige la acción de los trabajadores mediante del engagement, el cual aumenta tanto por la satisfacción de las necesidades básicas como a través de la consecución de los objetivos del trabajo. Esto repercute positivamente en el bienestar psicosocial del trabajador y en los resultados positivos de las organizaciones.

Los trabajadores engaged se sienten cómodos dentro de la empresa, le son leales y no experimentan querer abandonarla ya que les surte de los recursos necesarios para enfrentarse a las posibles demandas que aparezcan sin importarle aportar un esfuerzo adicional si la situación así lo requiere (Salanova y Schaufeli, 2009).

Por ello, se espera que el engagement sea mediador entre la relación recursos laborales y resultados organizacionales positivos (Llorens et al., 2009).

Ventajas

Siguiendo a Llorens et al. (2009), los principales aspectos ventajosos de este modelo son (p. 82):

- Su simplicidad y parsimonia. Es posible aplicarlo a cualquier tipo de profesión con tan solo evaluar el binomio demandas-recursos laborales.
- Es un modelo de análisis exhaustivo. Permite evaluar estas demandas y recursos laborales considerando diferentes niveles de análisis: de tareas (p. ej. sobrecarga cuantitativa como demanda y el control como recurso), social (p. ej. sobrecarga emocional y el control como recurso) y organizacional (p. ej. inseguridad laboral como demanda y las oportunidades de carrera como recurso).

Críticas

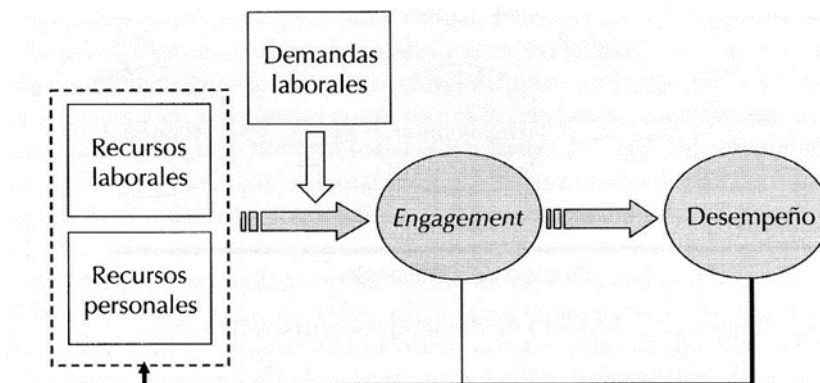
La crítica principal que ha sufrido este modelo es la ausencia de los recursos personales a la hora de explicar el proceso de motivación. Bakker y Demerouti (2007) han reformulado

dicho modelo (Figura 8) añadiendo tres ideas más que explicarían el engagement en el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 168):

- El proceso de motivación es comenzado por los recursos laborales.
- El aumento de las demandas laborales es directamente proporcional al poder motivacional de los recursos.
- Existe una relación entre recursos laborales (optimismo, autoeficacia, resiliencia y autoestima) y recursos personales, los cuales son capaces de movilizar a los primeros afectando al engagement y al desempeño creando así una espiral positiva.

Figura 8

Modelo DRL del engagement extraído de Llorens et al. (2009)



A pesar de los obstáculos señalados y que salva esta nueva versión del modelo DRL de Bakker y Demerouti (2007), sigue presentando ciertas limitaciones. Por un lado, no tiene en cuenta las demandas a nivel extra-organizacional y sigue sin demostrar resultados sólidos en cuanto a la relación entre demandas laborales y engagement. Finalmente, aun no explica claramente el rol de los recursos personales puesto que solo se ha estudiado con respecto al engagement (Llorens et al., 2009).

5. Vigor en el trabajo

En párrafos anteriores ya se ha tratado el concepto teórico “vigor” como una de las tres dimensiones del “engagement” que se caracteriza por “un alto nivel de energía, motivación para invertir esfuerzo en el trabajo y resiliencia, o lo que es lo mismo, la capacidad para sobrellevar las dificultades y persistir a pesar de los obstáculos” (Salanova et al., 2000, p. 119)

Sin embargo, esta acepción del término “vigor” (apreciar elevados índices energéticos), puede llevar a la confusión con sus posibles consecuencias inmediatas, motivación y resiliencia, cuando no es así (Shirom, 2004).

Por ello, Shirom et al. (2010) van más allá delimitando y dimensionando el “vigor” como un estado de ánimo positivo en el trabajo que hace referencia “al sentimiento que los empleados poseen de: fuerza física (capacidades físicas individuales), energía emocional (capacidad significativa de expresar empatía/simpatía por los demás) y vivacidad cognitiva (flujo de procesos de pensamiento y agilidad mental)” (p.727). Es decir, “un conjunto de experiencias cognitivas interconectadas que se relacionan con los recursos energéticos de los cuales las personas disponen” (Shirom, 2004, p.12). Además, defiende que cualquier individuo puede experimentar “vigor” con independencia de su resiliencia psicológica ante eventos adversos (Shirom, 2011, p.52).

5.1. Modelo específico de vigor en el trabajo

Shirom (2011) presenta el modelo específico de vigor, un “modelo teórico que relaciona esta dimensión con sus antecedentes, sus principales facilitadores vinculados al trabajo y sus hipotéticas consecuencias” (p. 50). Además, estos facilitadores actúan como “moderadores de la relación entre vigor-consecuencias” (p. 54) (Figura 9).

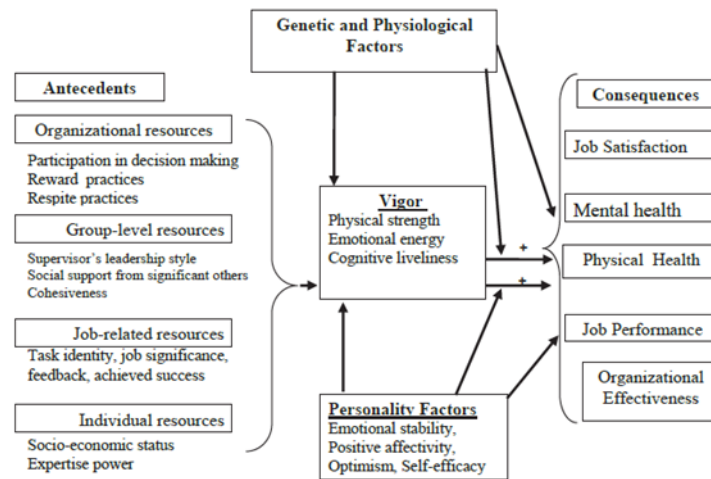
A la hora de plantear los antecedentes de vigor, Shirom (2011) utiliza la Teoría de Conservación de Recursos o COR de Hobfoll (2002) y teorías de valoración de estados afectivos (Roseman y Evdokas, 2004). La primera hace referencia a la tenencia de recursos personales vinculados al trabajo, sobre todo la creatividad y la autoeficacia (Salazar Carvajal et al., 2014) como factor clave ante el afrontamiento del estrés, mientras que las segundas explican cómo nuestra afectividad es un mecanismo psicológico primario que nos permite hacer frente a las tareas esenciales de la vida. Los estados afectivos varían dependiendo de la interpretación subjetiva que, de los eventos, tanto positivos como negativos, hagamos (Shirom, 2011).

A su vez, emplea la Teoría Broaden and Build de emociones positivas o B&B de Fredrickson y Losada (2005) como base para explicar las consecuencias que el vigor en el trabajo produce en los empleados. Esta sostiene que la afectividad positiva facilita, a largo plazo, la flexibilidad cognitiva ayudando así a la construcción de recursos personales duraderos como son las estrategias de afrontamiento adaptativas. Estos recursos favorecen el bienestar

integral de las personas pues se muestran como el antídoto para ciertas secuelas que dejan los afectos negativos.

Figura 9

Vigor en el trabajo: antecedentes esperados, posibles consecuencias y probables moderadores extraído de Shirom (2011)



Para Shirom (2011), existen una serie de factores predisponentes los cuales aumentan la probabilidad de que el empleado se sienta revitalizado. Estos pueden estar relacionados con el trabajo o, por el contrario, ser recursos personales, por ejemplo, el estatus social del empleado o su experiencia laboral.

De este modo, los antecedentes de vigor relacionados con el trabajo y más significativos son la importancia que se le da al trabajo, la interacción con los demás, el estilo de liderazgo y los recursos a nivel de grupo y organizacionales (Shirom, 2011).

Debido a que esta dimensión se encuentra conceptualizada dentro del ámbito laboral, este tipo de antecedentes son los que predicen mejor a “vigor” (Shirom, 2011). Sin embargo, otras conductas pueden influenciar directamente su aparición sin que necesariamente estén basadas en el trabajo como, por ejemplo, el consumo de bebidas con cafeína o energéticas, ciertos tipos de alimentos (Maridakis et al., 2009) y/o la práctica de ejercicio físico (Puetz et al., 2006).

Por otro lado, las consecuencias directas y proporcionales del vigor en el trabajo sobre el empleado son la efectividad organizacional, la salud física y mental del mismo y el rendimiento, la satisfacción y motivación laboral.

Algunos de los vínculos explicados con anterioridad dependen de una serie de importantes mediadores e influyen en ellos tanto de manera directa como indirecta. Shirom (2011) sostiene que “las predisposiciones de personalidad representan una categoría de mediadores destacables” (p. 58) siendo probablemente “la extraversión o afectividad positiva el rasgo de personalidad más influyente en relación con el vigor tras la autoeficacia” (p.59). Es más, al ser vigor un afecto, experimentarlo puede ir acompañado de una serie de cambios fisiológicos responsables de mediar o moderar sus consecuencias (Shirom, 2011). Incluso podría estar asociado a ciertas posturas corporales, expresiones faciales y con la función inmunitaria (Salovey et al., 2000).

En resumen, este modelo muestra cómo experimentar vigor en el trabajo permite a los empleados hacer frente de una manera más eficaz a las exigencias laborales y, lo más importante, influyendo positivamente en su bienestar.

6. Fortalezas del carácter

Una de las aportaciones más importantes y representativas de la Psicología Positiva es la clasificación de las fortalezas del carácter, que representan “los componentes del buen carácter entendidos como diferencias individuales positivas susceptibles de ser medidas y que existen por sí mismas, no como categorías, sino como continuos” (Harzer y Ruch, 2012, p.3).

Peterson y Seligman (2004) lograron identificar las 24 fortalezas humanas que fueron englobadas en 6 bloques temáticos y plasmadas en la siguiente lista:

- a. Sabiduría y conocimiento (fortalezas cognitivas que implican la adquisición y el uso del conocimiento): creatividad, curiosidad, juicio, gusto por el conocimiento, perspectiva.
- b. Coraje (fortalezas emocionales que implican la consecución de metas ante situaciones de dificultad, externa o interna): valentía, honestidad, perseverancia, entusiasmo.
- c. Humanidad (fortalezas interpersonales que implican cuidar y ofrecer amistad y cariño a los demás): amabilidad, amor, inteligencia social.

d. Justicia (fortalezas cívicas que conllevan una vida en comunidad saludable): equidad, liderazgo, trabajo en equipo.

e. Moderación (fortalezas que nos protegen contra los excesos): capacidad de perdonar, modestia, prudencia, **autorregulación**.

f. Transcendencia (fortalezas personales que forjan la conexión con la inmensidad del universo y proveen de significado a la vida): apreciación de la belleza, gratitud, esperanza, sentido del humor, espiritualidad.

6.1. Autorregulación emocional como fortaleza del carácter

Según Lord et al. (2009), la autorregulación es la capacidad de ejercer esfuerzos en supervisar las acciones, emociones y cogniciones propias en orden de alcanzar aquellas metas y objetivos personales que se hayan planeado como importantes, además de controlar respuestas impulsivas y pensar en el largo y medio plazo.

Harzer y Ruch (2012) afirman la existencia de correlación entre la aplicación de estas fortalezas de carácter en el trabajo y las experiencias positivas que obtiene el trabajador en el mismo como, por ejemplo, la satisfacción laboral, placer, compromiso y significado.

Los autores concluyen que cuanto mayor sea el número de fortalezas que se aplican en el ámbito laboral, mayor es la percepción de experiencias positivas en el trabajo. Encontraron que los trabajadores que informaban de bajos niveles de experiencias positivas usaban menos de cuatro fortalezas en sus respectivos trabajos, mientras que todos los que aplicaban más de cuatro fortalezas experimentaban bienestar y satisfacción. Aun así, no existe un número fijo de fortalezas, sino aproximado (entorno a cuatro), que permita predecir experiencias subjetivas positivas, ya que existen diferencias inter-intra individuales que hay tener en cuenta a la hora de explicar los resultados (Harzer y Ruch, 2012).

Debido al creciente interés de las empresas por la iniciativa personal, el empoderamiento, y la autogestión, los trabajadores soportan un peso añadido en su profesión. Deben controlar en mayor medida su conducta, cognición y emoción, con el fin de cumplir sus objetivos dentro del demandante y complejo contexto laboral (Lord et al., 2009).

En consecuencia, para Lord et al. (2009), la regulación emocional se postula como una de las fortalezas de carácter del empleado fundamentales para su adaptación y permanencia en el entorno laboral. Además, su aplicación trae consigo mayor bienestar, crecimiento

individual, la posibilidad de experimentar emociones positivas en el trabajo y sus correspondientes beneficios.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la autorregulación se presenta como una de las fortalezas clave para el éxito en las organizaciones laborales y el bienestar de su capital humano.

7. Regulación emocional y vigor en el trabajo: evidencias empíricas

En la última década, dentro de la producción científica es evidente la incidencia de una serie de investigaciones empíricas que ponen de manifiesto la relación existente entre, en primer lugar, las fortalezas de carácter-engagement y, en segundo lugar, entre las dimensiones que las componen (p. ej. regulación emocional-vigor).

Investigaciones previas en el ámbito académico, profesional y/o universitario, apoyan esta asociación.

Por ejemplo, González Cabanach et al. (2011) realiza un estudio, con alumnos del grado de Fisioterapia pertenecientes a diversas universidades españolas (N=487), con el propósito de “comprobar la correlación positiva entre las dimensiones que se engloban dentro de la regulación emocional y las tres dimensiones del burnout” (p. 9).

Los frutos de esta investigación exponen que, a menor regulación de las emociones, más claras son las manifestaciones de burnout. En cambio, “cuanto mayor es la regulación emocional, menores síntomas de agotamiento y despersonalización, y mayores niveles de realización personal son manifestados” (González Canabach et al., 2011, p. 7).

Por otra parte, Domínguez Lara (2018) aporta más información y conclusiones sobre el vínculo agotamiento emocional-estrategias cognitivas de regulación emocional entre alumnos universitarios.

Con una muestra de 219 sujetos, este estudio señala la correspondencia significativa entre estas dos variables. Además, las dimensiones autculpa, rumiación y catastrofismo, son las estrategias cognitivas que “predicen en mayor grado el agotamiento emocional académico” (Domínguez Lara, 2018, p. 96).

Así mismo, en su trabajo sobre regulación emocional cognitiva, burnout, engagement en docentes de nivel primario, Lardone (2017) distingue entre estrategias funcionales (adaptativas) y disfuncionales (desadaptativas) de regulación emocional para, acto seguido, asociarlas con las dimensiones engagement-burnout.

De este modo manifiesta, a través de análisis correlacionales, que la dimensión “vigor” se asocia significativa y negativamente a catastrofismo ($r=-.185$; $p<0,01$), como única estrategia disfuncional de regulación emocional destacable, y significativa y positivamente a perspectiva ($r=.194$; $p<0,01$), reevaluación positiva ($r=.358$; $p<0,01$) y focalización positiva ($r=.302$; $p<0,01$), dentro de las llamadas estrategias funcionales de regulación emocional (Lardone, 2017).

Siguiendo esta línea de estudio, de la Fuente Arias et al. (2014) llevaron a cabo un trabajo, contando con una muestra de 250 alumnos de la Universidad de Almería, donde se confirma la relación entre autorregulación emocional-confianza académica con el continuo engagement-burnout.

Después de realizar los correspondientes análisis estadísticos, encuentran que la autorregulación emocional mantiene una relación correlacional negativa y significativa con el burnout y positiva-significativa con el engagement, en especial con “valores elevados para vigor ($r=.350$, $p<0.01$)” (de la Fuente Arias et al., 2014, p. 20).

Gracias a este estudio se corrobora la “importancia de las emociones positivas (engagement) vs. negativas (burnout), asociadas a los constructos autorregulación personal y a la confianza académica” (de la Fuente Arias et al., 2014, p. 18).

Esta aproximación teórica también se localiza en otros tipos de trabajos.

van Woerkom et al. (2015), presenta un estudio de corte longitudinal acerca del impacto que tiene el apoyo organizativo en el uso de fortalezas personales con respecto al engagement y la proactividad de sus trabajadores dentro una organización durante una semana.

Más de 60 ingenieros civiles componen la muestra y, tras sus respectivos análisis, van Woerkom et al. (2015) afirman “que el uso de las fortalezas está asociado a los niveles de autoeficacia, engagement y proactividad de los trabajadores” (van Woerkom et al., 2015, p. 9).

Por otro lado, y a partir de la creación de un modelo hipotético de interacción entre variables, Stander et al. (2014) pretenden determinar si las variables Apoyo Organizativo Percibido para el Uso de Fortalezas (POSSU) y Comportamiento Proactivo hacia el Uso de Fortalezas (PBSU) “predicen el engagement y la productividad en una muestra de operadores de centros de llamadas sudafricanos (N=218)” (p. 404).

Tras la aplicación de diversos operadores estadísticos, los resultados de los datos obtenidos aseveran que “tanto POSSU ($r=.74$; $p<0,001$) como PBSU ($r=.65$; $p<0,001$) son predictores significativos del engagement” (Standar et al., 2014, p. 406).

¿Cómo se relacionan la regulación emocional cognitiva, el burnout y el engagement laboral? Erramouspe (2017) da respuesta a esta pregunta a lo largo de su trabajo el cual versa sobre la relación entre regulación emocional con el burnout-engagement en la atención al público. Al igual que Lardone (2017), diferencia entre estrategias de regulación emocional funcionales y disfuncionales.

Erramouspe (2017) cumple todas las hipótesis y encuentra, dentro de sus resultados, que solo hay una estrategia disfuncional y dos funcionales asociadas significativamente con la dimensión vigor: culpar a los demás ($r=-.210$; $p<0,001$), reevaluación positiva ($r=.264$; $p<0,001$) y focalización positiva ($r=.217$; $p<0,001$).

8. Objetivos e hipótesis iniciales

8.1. Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es comprobar si existe relación entre la Regulación Emocional (RE) y el vigor en el trabajo.

8.2. Objetivos específicos e hipótesis asociadas

O1. Analizar si las estrategias adaptativas de RE se relacionan positivamente con el vigor en el trabajo.

H1. Las estrategias adaptativas de RE se asociarán positivamente al vigor en el trabajo.

O2. Comprobar si las estrategias desadaptativas de RE se relacionan negativamente con el vigor en el trabajo.

H2. Las estrategias menos adaptativas se asociarán negativamente al vigor en el trabajo.

9. Metodología

9.1. Participantes

En el estudio han participado un total de 153 personas residentes en España. De la muestra total, el 69,5 % eran mujeres y el 30,5% hombres con edades comprendidas entre 19 y 60 años (Media= 38,49, DT= 11,056). En cuanto al estado civil, el 53,9% estaban casados/as o viviendo en pareja, el 39,6% solteros/as, y el 6,5% separados/as, divorciados/as o viudos/as. Con respecto a la formación académica el 5,5% poseía master o doctorado, el 37,7% eran titulados universitarios, el 18,2% poseían título de Formación Profesional (FP), el 16,2% tenían completados los estudios de Bachillerato, el 7,5% de Educación Secundaria, y el 14,9% de Educación Primaria. Así mismo, el 56,5% de los encuestados trabajaban en empresas privadas frente al 35,7% que pertenecían a empresas públicas, y el 7,8% que desarrollaban su actividad en centros concertados.

Como instrumento de evaluación fue administrado, por un lado, el *Cognitive Emotion Regulation Questionnaire* (CERQ-S; Garnefski et al., 2001; adaptación de Domínguez Sánchez et al., 2011). Esta herramienta de medición está compuesta por 36 ítems con un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos (1= casi nunca y 5= casi siempre) a través de los cuales se evalúan 9 estrategias cognitivas de regulación emocional: 1) Auto-inculparse ($\alpha = 0,81$): pensamientos de acusatorios hacia uno mismo por lo que se ha experimentado (“Siento que soy el único culpable de lo que me ha pasado”), 2) Culpar a otros ($\alpha = 0,68$): la culpa sobre lo que se ha experimentado recae sobre terceros (“Pienso que, básicamente, la culpa es de otros”), 3) Aceptación ($\alpha = 0,80$): comprender lo que ha pasado y resignarse a lo que ha ocurrido (“Creo que tengo que aceptar lo que ha pasado”), 4) Rumiación ($\alpha = 0,83$): pensamientos y emociones recurrentes asociadas con el evento negativo (“Sigo pensando en lo terrible que ha sido lo que me ha pasado”), 5) Reenfocarse en la planificación ($\alpha = 0,81$): planificar cuales son los siguientes pasos a dar y el cómo manejar el evento negativo (“Pienso en un plan acerca de lo mejor que podría hacer”), 6) Reenfoque positivo ($\alpha = 0,81$): retirada mental, de enfocarse en los aspectos placenteros y positivos, en vez de focalizarse en el evento (“Creo que la situación tiene también su lado positivo”), 7) Reevaluación positiva ($\alpha = 0,72$): atribuir un significado positivo al evento negativo (“Creo que la situación tiene también su lado positivo”), 8) Poner en perspectiva ($\alpha = 0,79$): minimizar la seriedad del evento o comparar su relevancia con otros eventos (“Me digo que hay cosas peores en la vida”), 9) Catastrofismo ($\alpha = 0,72$): pensamientos que enfatizan el terror de una experiencia (“Frecuentemente pienso que lo que he sufrido es lo

peor que le puede pasar a una persona”). La versión española presente buenos índices de consistencia interna similares a los del cuestionario original.

Estas nueve dimensiones pueden ser clasificadas en dos categorías más generales: estrategias adaptativas (aceptación, reenfoque positivo, reenfoque en la planificación, reevaluación positiva y poner en perspectiva); y estrategias desadaptativas (auto-culpa, rumiación, catastrofismo y culpar a otros) (Jermann et al., 2006).

Y, por otro lado, se contó con el *Shirom-Melamed Vigor Measure* (SMVM; Shirom, 2003; adaptación española de Pulido Martos et al., 2017). Este instrumento contiene 12 ítems con un formato de respuesta tipo Likert de 7 puntos (1=casi nunca, y 7= casi siempre) que evalúan la aparición de “vigor” en el último mes a través de tres estados emocionales positivos: 1) Fuerza física ($\alpha=0,76$), consta de cinco ítems (ejemplo: “Me siento físicamente lleno de energía”), 2) Energía emocional ($\alpha=0,55$), engloba cuatro ítems (ejemplo: “Me siento capaz mostrar afecto a los demás”), y 3) Vitalidad cognitiva ($\alpha=0,56$), cuenta con tres ítems (ejemplo: “Me siento capaz de pensar rápidamente”).

9.2. Procedimiento y diseño

Esta investigación se caracteriza por ser de naturaleza empírica, cuantitativa y de corte transversal empleando análisis estadísticos descriptivos de frecuencia y correlación.

Para poder participar en la investigación, los sujetos tenían que cumplir los siguientes criterios de inclusión: mayores de 18 años, laboralmente activos en el momento de la participación en la investigación, al menos 6 meses de experiencia laboral en instituciones públicas, privadas o concertadas, y miembros de un equipo de trabajo.

Se contactó con los participantes uno a uno, y se les administró un cuestionario en formato online a través de la aplicación “Encuestas Google”. Cabe señalar que la participación en el estudio fue completamente voluntaria y anónima, y los sujetos no recibieron ningún tipo de compensación. Recibieron las instrucciones oportunas, y tras firmar el consentimiento informado realizaron el cuestionario.

10. Resultados

Tabla 2

Estadísticos descriptivos, índices de fiabilidad (α) y correlaciones bivariadas o de Pearson (r) entre las variables del estudio

N=153	M	DT	α	1	ED	2	3	4	5	EA	6	7	8	9	10
1	5,6189	1,0088	,950	-											
ED	2,7684	,53735	,795	-.188*	-										
2	2,9412	,67239	,543	0.10	.478**	-									
3	3,4592	,82889	,746	-.084	.746**	.263**	-								
4	2,3758	,84396	,723	-.245**	.755**	.320**	.362**	-							
5	2,2974	,92469	,899	-.146	.619**	-.144	.315**	.285**	-						
EA	3,6245	,53201	,851	.542**	-.033	.089	.067	-.177*	-.040	-					
6	3,4820	,60569	,391	.047	.363**	.426**	.379**	.169*	.039	.414**	-				
7	3,0278	,98448	,881	.358**	-.190*	-.094	-.191*	-.163*	-.055	.708**	-.005	-			
8	4,0507	,67275	,742	.568**	-.063	.054	.138	-.298**	-.037	.709**	.272**	.263**	-		
9	4,1029	,76548	,796	.597**	-.232**	-.030	-.070	.369**	-.118	.760**	.185*	.385**	.647**	-	
10	3,4592	,87050	,899	.254**	.133	.065	.111	.080	.043	.751**	.203*	.494**	.338**	.380**	-

Nota. * $p < 0,05$ (la correlación es significativa al nivel 0,05, bilateral). ** $p < 0,01$ (la correlación es significativa al nivel 0,01, bilateral). M= Media. DT= Desviación típica. ED= Estrategias desadaptativas. EA= Estrategias adaptativas. ER= Estrategias de regulación emocional. 1=Vigor. 2=Autoculpa. 3=Rumiación. 4=Catastrofismo. 5= Culpa a los demás. 6=Aceptación. 7= Focalización positiva. 8= Planificación. 9= Reevaluación positiva. 10= Perspectiva.

Como puede observarse en la Tabla 2, la única estrategia desadaptativa de RE que correlaciona negativamente con el vigor es el *catastrofismo*, ($r=-.245$; $p<0,01$).

Por otra parte, en cuanto a las estrategias adaptativas de RE los resultados indican que todas correlacionan positivamente con el vigor, excepto la aceptación, siendo la *planificación* y la *reevaluación positiva* las estrategias que muestran las correlaciones más altas ($r=.568$; $p<0,01$, y $r=.597$; $p<0,01$, respectivamente).

11. Discusión y conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo principal comprobar si existe relación entre la RE y el vigor en el trabajo. Los resultados obtenidos indican que el vigor solamente se relaciona negativamente con una de las estrategias desadaptativas, y positivamente con la mayoría de estrategias adaptativas. Esto es, los empleados más catastrofistas experimentan menos vigor en el trabajo, mientras que los que usan estrategias como la focalización positiva, planificación reevaluación positiva y perspectiva tienen más energía y capacidad para manejar las dificultades en el trabajo. Por lo tanto, la hipótesis 1 se confirma parcialmente y la hipótesis 2 se cumple totalmente.

Estos resultados coinciden con los obtenidos en estudios anteriores. Por ejemplo, Lardone (2017) y Erramouspe (2017) encuentran que la reevaluación positiva es la estrategia cognitiva adaptativa de RE que mejor predice el vigor en el trabajo. Este trabajo complementa la información dada e incluye otra estrategia más, planificación. Sólo el estudio de Lardone (2017), al igual que este, defiende catastrofismo como única estrategia cognitiva desadaptativa de RE vinculada negativamente a vigor.

De igual forma, de la Fuente Arias et al. (2014) y Domínguez Lara (2018) avalan el resultado del objetivo general de este trabajo. En ambas investigaciones se afirma que existe correspondencia significativa entre la regulación emocional y el vigor en el trabajo. Además, para Domínguez Lara (2018), catastrofismo también mantiene una relación directa con agotamiento emocional, dimensión opuesta a vigor, y, por ende, correlaciona negativamente con este (Schaufeli y Taris, 2005).

González Cabanach et al. (2011) llegan a la misma conclusión, pero relacionando regulación emocional con burnout. Como ya es sabido, burnout es la dimensión opuesta al engagement (Salanova y Schaufeli, 2009), por lo tanto, sus hallazgos defienden la esencia de

esta investigación: la regulación emocional disminuye los niveles de burnout, y más en concreto, el agotamiento emocional, opuesto a vigor (Schaufeli y Taris, 2005).

Finalmente, los estudios de Stander et al. (2014) y van Woerkom et al. (2015) avalan uno de los matices que se derivan de este trabajo: el uso de fortalezas de carácter se relaciona positivamente con la aparición de engagement, incluyendo el vigor (Salanova et al., 2000).

Todos estos resultados sugieren que, ante un evento negativo en el trabajo, el empleado experimentará mayores niveles de energía y vitalidad, tanto física como emocional, si es capaz de planificar sus pensamientos-emociones, de gestionar el control sobre dicha situación y atribuirle un significado positivo. Todo ello favorece al compromiso laboral (Carrasco et al., 2010; González Romá et al., 2006; Salanova y Schaufeli, 2004, 2009; Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002) y a la salud organizacional (Acosta et al., 2015; Carrasco et al., 2010; Díaz Bretones y Jáimez Román, 2011; Manguilot y Marqués, 2017; Salanova, 2008a, 2008b, 2009). Sin embargo, si adopta una visión catastrófica ante un acontecimiento desfavorable para él pueden disminuir sus niveles de energía y aumentar su cansancio y agotamiento emocional.

Finalmente, y según estos resultados, podemos decir que, aunque las estrategias de regulación emocional no se vinculan de la misma manera con el vigor en el trabajo, se concluye que el uso adaptativo de la autorregulación emocional es una fortaleza del carácter que puede favorecer la energía y la vitalidad en el trabajo.

Implicaciones prácticas

Las consecuencias del vigor son tanto conductuales como cognitivas y emocionales. A nivel personal, se observan mayores índices de energía y vitalidad, y a nivel laboral denotaría un aumento del engagement. Debido a esto, tener la seguridad de conocer cuáles son las estrategias de regulación emocional que influyen significativamente sobre el vigor tendría especial importancia. De ese modo, las acciones institucionales pueden sugerir la implantación de programas de formación e intervención de corte cognitivo, que fomenten el conocer, entrenar y aplicar de forma más funcional esas estrategias de regulación emocional entre los miembros de su plantilla. Estrategias mediante las cuales se puedan reducir las consecuencias negativas y fomentar las positivas, favoreciendo la promoción de la salud integral y la calidad de vida laboral de los trabajadores. Es decir, la formación en el contexto laboral saludable debe ir más allá de labores exclusivamente instrumentales u organizacionales, debe contar con contenidos

personalizados que ayuden a desarrollar estas estrategias, entre otros asuntos. Esto conllevaría a un mayor índice de productividad y la empresa obtendría mayores beneficios tanto económicos como personales ya que enriquecería su capital humano.

Limitaciones y sugerencias de mejora para futuras investigaciones

El trabajo muestra ciertas limitaciones. La principal viene dada por el mismo diseño de la investigación. Como se trata de un estudio correlacional transversal, los resultados no pueden ser interpretados de forma causal ni pueden generalizarse en el tiempo. Para ello, sería necesario llevar a cabo trabajos con diseños longitudinales.

Así mismo, los instrumentos utilizados (CERQ-S y SMVM) se corresponden con medidas de autoinforme, consideradas principalmente subjetivas, vinculadas con efectos de deseabilidad social y con sesgos perceptivos y de memoria. Esto hace plantear utilizar otro tipo de instrumento de medida en futuras investigaciones, como, por ejemplo, herramientas de ejecución: tareas y problemas hipotéticos a resolver, respuesta breve, completar frases, etc.

Por otra parte, el tamaño muestral es de solo 153 sujetos. Probablemente es una muestra pequeña, a pesar de que los resultados presenten consistencia conceptual. Por ello, se recomienda para próximos estudios ampliar la muestra y procurar una mayor representatividad en cuestión al sexo y tipo de organización.

Con respecto a la metodología empleada, sería interesante llevar a cabo más investigaciones con metodología combinada (cuantitativa y cualitativa) que permitan análisis más pormenorizados de la relación entre la RE y el vigor en trabajo.

Referencias bibliográficas

- Acosta, H., Cruz Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO model. *International Journal of Social Psychology*, 30(2), 323–350. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2007). The Job-Demands Resources Model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 4(1), 139-161. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4).

- Cantera Herrero, F.J., y Yáñez, J.L. (2008). Aportaciones del liderazgo positivo (I). Las vitaminas en el trabajo: el bienestar psicológico para retener el talento. *Capital Humano*, 220, 42-58.
- Carrasco, A.M., De la Corte, C.M y León, J.M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista digital de prevención*, 1, 1-22.
- de la Fuente Arias, J., López, M., Zapata, L., Sander, P., y Putwain, D. (2014). Relación entre la autorregulación personal y la confianza académica (presagio) con el engagement-burnout de los estudiantes universitarios (producto). *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(5), 17-22. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v5.642>
- Díaz Bretones, F. D., y Jáimez Román, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales* (pp. 165-190). Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Domínguez Lara, S. A. (2018). Agotamiento emocional académico en estudiantes universitarios: ¿cuánto influyen las estrategias cognitivas de regulación emocional? *Educación Médica*, 19(2), 96-103. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.11.010>
- Domínguez Sánchez, F.J., Lasa Aristu, L., Amor, P.J., y Holgado Tello, F.P. (2011). Psychometric Properties of the Spanish Version of the Cognitive Emotion Regulation Questionnaire. *Assessment*, 20(2), 253–261. <https://doi.org/10.1177/1073191110397274>
- Erramouspe, J. (2017). *Regulación emocional en la atención al público: su relación con el Burnout y el Engagement* [Trabajo Fin de Grado, Universidad Siglo XXI]. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13137>
- Forbes Álvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Éxito Empresarial*, 227, 1-3.
- Fredrickson, B. L., y Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678–686. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>

- García Renedo, M., Llorens, S., Cifre, E., y Salanova, M. (2006). Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales. *Revista de Educación*, 339, 387-400.
- Garnefski, N., Kraaij, V., y Spinhoven, P. (2001). Negative life events, cognitive emotion regulation and emotional problems. *Personality And Individual Differences*, 30(8), 1311-1327. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(00\)00113-6](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(00)00113-6)
- González Cabanach, R., Souto-Gestal, A., Fernández-Cervantes, R., y Freire-Rodríguez, Carlos. (2011). Regulación emocional y burnout académico en estudiantes universitarios de Fisioterapia. *Revista de Investigación en Educación*, 9(2), 7-18.
- González Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A. y Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal Of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Great Place To Work. (2021). ¿Qué es un excelente lugar de trabajo? <https://greatplacetowork-cayc.com/nosotros/que-es/>
- Harzer, C., y Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal Of Positive Psychology*, 7(5), 362-371. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.702784>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.6.4.307>
- Jermann, F., Van der Linden, M., d'Acremont, M. y Zermatten, A. (2006). Cognitive Emotion Regulation Questionnaire (CERQ). *European Journal Of Psychological Assessment*, 22(2), 126-131. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.22.2.126>
- Lardone, M. (2017). *Regulación emocional, Burnout y Engagement en los docentes de nivel primario* [Trabajo Fin de Grado, Universidad Siglo XXI]. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13138>
- Llorens, S., del Líbano, M. y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En Marisa Salanova (dir). *Psicología de la Salud Organizacional* (pp. 63-97). Síntesis.

- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A., y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825–841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>.
- Lord, R.G., Diefendorff, J.M., Schmidt, A.M. y Hall, R.J. (2009) Self-regulation at work. *Annu. Rev. Psychol*, 61, 543-568. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100314>
- Lupano Perugini, M.L., y Castro Solano, A. (2010). Psicología Positiva: análisis de su surgimiento. *Ciencias Psicológicas*, 4 (1), 43-56. <https://doi.org/10.22235/cp.v4i1.110>
- Luthans, F., Youssef, C.M. y Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Maridakis, V., Herring, M. P., y O'Connor, P. J. (2009). Sensitivity to change in cognitive performance and mood measures of energy and fatigue in response to differing doses of caffeine or breakfast. *International Journal of Neuroscience*, 119(1), 975–994. <https://doi.org/10.1080/00207450802333995>.
- Monguilot, M. y Marqués, P. (2017). Organizaciones saludables y resilientes. Un acercamiento al modelo HERO. *Revista iberoamericana de Educación Investigación y Enfermería*, 7(3), 46-55.
- Peterson, C. y Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association.
- Puetz, T. W., O'Connor, P. J., y Dishman, R. K. (2006). Effects of chronic exercise on feelings of energy and fatigue: A quantitative synthesis. *Psychological Bulletin*, 132(1), 866–876. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.6.866>.
- Pulido Martos, M., Meléndez Domínguez, M. y Lopez Zafra, E. (2017). Cultural Adaptation and Psychometric Properties of the Shirom–Melamed Vigor Measure (SMVM) With Workers in Spain. *Evaluation & The Health Professions*, 42(2), 219-232. <https://doi.org/10.1177/0163278717734283>
- Roseman, I. J., y Evdokas, A. (2004). Appraisals cause experienced emotions: Experimental evidence. *Cognition and Emotion*, 18, 1–28. <https://doi.org/10.1080/02699930244000390>
- Salanova, M. (2008a). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.

- Salanova, M. (2008b). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva”. En Vázquez, C. y Hervás, G (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada* (pp. 2-32). Alianza.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S. y Rodríguez Sánchez, A. (2009a). Hacia una Psicología de la Salud Ocupacional más positiva. En M. Salanova (dir). *Psicología de la Salud Organizacional* (pp. 247-285). Síntesis.
- Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación. *Papeles Del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (coord.) *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Martínez, I.M., Cifre, E. y Llorens, S. (2009b). La salud ocupacional desde la perspectiva psicosocial: aspectos teóricos y conceptuales. En Marisa Salanova (Dir). *Psicología de la Salud Organizacional* (pp. 27-62). Síntesis.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, Jose M., y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Salazar Carvajal, P. F., Herrera Sánchez, I. M., Rueda Méndez, S., y León Rubio, J. M. (2014). El efecto de la conservación de recursos sobre la intención emprendedora en el contexto de crisis económica: el rol moderador de la autoeficacia y la creatividad. *Anales de Psicología*, 30(2), 549-559. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.2.159281>

- Salovey, P., Rothman, A. J., Detweiler, J. B., y Steward, W. T. (2000). Emotional states and physical health. *American Psychologist*, 55(1), 110–121. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.110>
- Seligman, M.E.P. (1999). The president's address. APA.1999. Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Schaufeli, W.B., y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González Romá, V. y Bakker, A.B (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B. y Taris, T.W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: common ground and worlds apart. *Work and Stress*, 19, 262-356. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Shirom, A. (2004). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. En D. Ganster, y P. L. Perrewe (Eds.). *Research in organizational stress and well-being* (pp. 135–165). Greenwich.
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50–64. <https://doi.org/10.1037/a0021853>
- Shirom, A., Toker, S., Jacobson, O., y Balicer, R. (2010). Feeling vigorous and the risks of all-cause mortality, ischemic heart disease and diabetes: A 20 years follow up of apparently healthy employees. *Psychosomatic Medicine*, 72, 727–733. <https://doi.org/10.1097/PSY.0b013e3181eeb643>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *The Journal of applied psychology*, 88(3), 518-28. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>.
- Stander, F.W., Mostert, K., y de Beer, L.T. (2014). Organisational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, 24(5), 403-409. <https://doi.org/10.1080/14330237.2014.997007>

- van Woerkom, M., Oerlemans, W., y Bakker, A.B. (2015). Strengths use and work engagement: a weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384-397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*, 20(12), 726-729.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99-106. <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>
- Zwetsloot, G., y Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 115-124. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1895-9>