

Autora: Marilex Pérez Venegas

Desarrollo y análisis psicométrico del Barómetro del Salario Emocional

Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Descripción Conceptual | 1 |
| Descripción del Barómetro de Salario Emocional | 3 |
| Sujetos y Método..... | 3 |
| Resultados | 6 |
| Conclusiones..... | 15 |
| Análisis Teórico Comparativo: Salario Emocional vs. Otros Conceptos Relacionados | 17 |
| Referencias Bibliográficas..... | 24 |

Introducción

En el presente artículo se describe como se desarrolló el Barómetro de Salario Emocional (ESB), así como los fundamentos psicométricos que confirman la solidez del mismo. Cabe mencionar que el ESB está dirigido a toda persona mayor de 18 años de edad que realice alguna actividad laboral, ya sea de forma profesional o como oficio, sea que trabaje como empleado en relación de dependencia o trabajador autónomo. Este instrumento puede ser de ayuda para las organizaciones, para cualquier persona que se encuentre en el mercado laboral o como complemento a la orientación del coach organizacional.

Cabe destacar que este procedimiento de validación y prueba piloto se realizó para el Barómetro tanto en su versión en inglés como en español. En el presente artículo se resumen los resultados únicamente de la versión en inglés por razones de simplicidad. Aunque es necesario mencionar que los resultados de la versión en español fueron muy similares a la versión en inglés.

En el caso de necesitar información más detallada respecto al barómetro y sus escalas de medición, por favor contacte con nosotros y con gusto les daremos toda la información que solicite.

Descripción Conceptual

El barómetro actual entiende el salario emocional como el nivel de conciencia de un trabajador autónomo o empleado para comprender, internalizar y capitalizar efectivamente las ganancias subjetivas derivadas del trabajo. Beneficios que no son concretos y no están asociados al salario económico y que constituyen una fuente de refuerzo intrínseco que dirige y mantiene la motivación y permite la transformación de actitudes y la percepción del trabajo para fortalecer el desarrollo personal y profesional.

El Barómetro de Salario Emocional considera que contiene 10 aspectos específicos. Las cuales se definen a continuación:

Definiciones de aspectos específicos

(1) **Propósito y Significado:** tener un sentimiento de finalidad y responsabilidad del trabajo y la sensación de que contribuye al mayor propósito de la persona y al de la organización.

(2) **Autonomía:** tener un sentido de libertad en el contexto laboral, en el que la persona se siente respetada, valorada y considerada como una persona competente a la que se le permite el espacio para elegir y gestionar su propio estilo organizativo, proyectos y tiempo sobre una base que es congruentes con sus propios valores.

(3) **Creatividad:** tener espacio en el contexto laboral que permita explorar, desarrollar y expresar formas originales, diferentes y / o innovadoras de hacer las cosas, permitiendo la personalización del trabajo.

(4) **Inspiración:** Una energía transformadora que permite poder estar alineado con los valores más profundos de una persona lo que permite ir más allá de uno mismo, la conexión con un sentimiento de posibilidad y orientación hacia el mejor trabajo posible y aspirar al mismo tiempo hacia los propios ideales.

(5) **Crecimiento Personal:** Percepción de un ambiente de trabajo que le permite a una persona tener la oportunidad para adquirir conciencia de uno mismo, aprender de los errores, volverse más reflexivos y flexibles y aprender del entorno laboral para desarrollar aquellas cualidades que nos hacen mejores. seres humanos.

(6) **Pertenencia:** tener un sentido de conexión con el equipo, la organización o los compañeros. Sentirse reconocido, apreciado, valorado e identificado con el papel desempeñado dentro del sistema de trabajo.

(7) **Crecimiento profesional:** Conciencia de las oportunidades que se ofrecen para aprender del trabajo y la posibilidad para continuar desarrollando talentos, habilidades y destrezas importantes a través de la exposición a oportunidades laborales y sociales desafiantes, tales como el intercambio entre compañeros de trabajo, discusiones, tutorías y supervisiones, permitiendo así reflexionar sobre los errores y aprender de ellos.

(8) **Maestría:** La sensación de que el trabajo de una persona brinda la oportunidad para adquirir una comprensión más profunda, delicadeza y conocimiento a lo largo del tiempo con el fin de sobresalir, obtener una mayor experiencia y una mayor conciencia de las sutilezas de una profesión, lo que permitirá la toma de decisiones apropiadas.

(9) **Disfrute:** tener la sensación de que el contexto de trabajo de una persona brinda oportunidades para experimentar placer y diversión como resultado de la existencia de espacios seguros y oportunidades para tener interacciones sociales relajadas, respetuosas, confiables y auténticas que permiten la espontaneidad, el humor apropiado y / o el juego.

(10) **Dirección:** Tener la sensación de que el trabajo brinda la oportunidad de ver, crear y elegir un camino profesional futuro, así como la capacidad de tomar y contribuir a las decisiones que afecten profesionalmente a una persona.

Descripción del Barómetro de Salario Emocional

El Barómetro de Salario Emocional es una prueba que evalúa empíricamente el nivel de conciencia de un trabajador autónomo o empleado para comprender, internalizar y capitalizar efectivamente las ganancias subjetivas derivadas del trabajo. El objetivo principal es que la persona que completa el barómetro pueda obtener un perfil actual de este nivel de conciencia.

Sujetos y Método

Participantes

Se consideró una muestra de participantes voluntarios trabajadores bajo contrato con una empresa, autónomos o de ambas condiciones, que dominaran el inglés ya sea de forma nativa o bilingüe y mayores de 18 años de edad. El estudio se realizó entre la segunda y tercera semana del mes de noviembre de 2018. La muestra se realizó con 103 participantes.

Instrumento

El Barómetro de Salario emocional (ESB) fue creado por Marilex Pérez Venegas en 2018, bajo los conceptos desarrollados empíricamente por María Isabel Elizundia con el apoyo de Clodagh Beaty.

El ESB es un instrumento que evalúa empíricamente el nivel de conciencia de los beneficios no económicos, ni que se puedan incluir como parte de la retribución flexible. A esto llamamos beneficios emocionales que un trabajador sea autónomo o empleado recibe de su actividad laboral. Considerando que para esta aproximación conceptual se describen 10 beneficios emocionales, entendiendo que cada uno de ellos tiene un impacto en la vida personal, profesional y social de la persona.

El Barómetro de Salario Emocional consta de 40 ítems en partes, A y B detalladas a continuación. La parte A: son 30 ítems de escala tipo Likert de los cuales evalúan las 10 categorías específicas que conforman el salario emocional y la parte B: son 10 ítems en escala de gradiente (valoración del 1 al 10) que evalúan la importancia relativa que cada persona otorga a cada uno de estos 10 aspectos.

Para la **parte A**, ítems desde el 1 al 30, cada ítem es valorado bajo las siguientes alternativas de respuestas:

Tabla 1. Escala tipo Likert

| Escala | Valor |
|------------------------------------|-------|
| <i>Totalmente falso para mí</i> | 1 |
| <i>Parcialmente falso para mí</i> | 2 |
| <i>Indiferente / Neutral</i> | 3 |
| <i>Parcialmente cierto para mí</i> | 4 |
| <i>Totalmente cierto para mí</i> | 5 |

Para la parte B, ítems del 31 al 40, cada ítem es valorado por el propio usuario en una escala del 1 al 10, siendo 1 nula importancia asignada a este aspecto y 10 la máxima importancia asignada a este aspecto.

Asimismo, el resultado del barómetro arroja un perfil que muestra al sujeto cuatro elementos:

- a. el puntaje total sobre su salario emocional. Siendo el puntaje mínimo es de 30 y el máximo es de 150.
- b. el puntaje total para cada uno de los 10 aspectos específicos del salario emocional. Siendo el puntaje mínimo 3 y el máximo 15.
- c. el puntaje de la importancia relativa que le otorga el sujeto a cada uno de los aspectos. Siendo el puntaje mínimo 1 y el máximo 10 para cada aspecto.

Procedimientos

Se realizó en primera instancia una revisión de la literatura existente, además se realizaron entrevistas a profundidad con la autora intelectual del concepto a fin de delimitar el concepto y sus alcances teóricos, asimismo, luego de realizada esta discusión bibliográfica, se procedió a realizar un grupo focal con el fin de validar empíricamente el concepto. En el grupo focal participaron seis personas, el análisis de contenido del grupo focal fue la principal fuente de información para construir el banco de ítems. Luego se realizó el banco de ítems, con 75 ítems, de los cuales solo 30 ítems fueron seleccionados para la prueba piloto. Cabe señalar que esta prueba piloto solo tuvo alcance para la parte A del barómetro. Una vez redactados los ítems, y siendo validados por los jueces expertos se procedió a realizar la prueba piloto.

Para realizar la recolección de los datos se envió una invitación online a las redes profesionales de las investigadoras, y aquellos que respondieron voluntariamente participaron en el estudio. La recolección se hizo online.

Una vez recogidos los datos estos fueron ingresados en la base de datos SPSS 21.0 para realizar los análisis estadísticos respectivos.

Análisis estadístico

Para evaluar la consistencia interna del instrumento se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach. La validez de constructo se analizó mediante la realización de un análisis factorial de los componentes principales con rotación VARIMAX. Finalmente se revisaron a modo exploratorio las correlaciones entre las variables demográficas recolectadas y el puntaje total obtenido del salario emocional para cada sujeto. Los análisis estadísticos realizados se llevaron a cabo de acuerdo a lo propuesto por Anastasi & Urbina en 1998.

Resultados

Participantes

Se obtuvo una muestra de participantes voluntarios trabajadores bajo contrato con una empresa, autónomos o de ambas condiciones que comprendió a 103 sujetos de habla anglosajona entre la segunda y tercera semana del mes de noviembre de 2018. Específicamente, 74 (71,84%) se identificaron con el sexo femenino y 29 (28,16%) con el sexo masculino, quedando vacía la categoría “otro”. Las edades de los participantes se comprendieron entre los 18 años y hasta 65 años.

Para la condición de trabajo se observó que el 54,3% (56 personas) de los participantes se encontraban bajo la condición de empleados y el 44,7% (46 personas) en la condición de autónomos, siendo solo el 1% (1 persona) que ocupaba ambas condiciones.

En cuanto a su nivel académico el mismo se distribuyó de la siguiente manera; 13 personas (12,6%) con secundaria completo, 8 personas (7,8%) con nivel técnico, 40 personas (38,8%) con títulos universitarios, 39 personas (37,9 %) con masters y 3 (2,9%) con Doctorados.

A modo resumen, se muestra a continuación dos gráficos de torta que reflejan los países de residencia y las nacionalidades de las personas que participaron en el estudio.

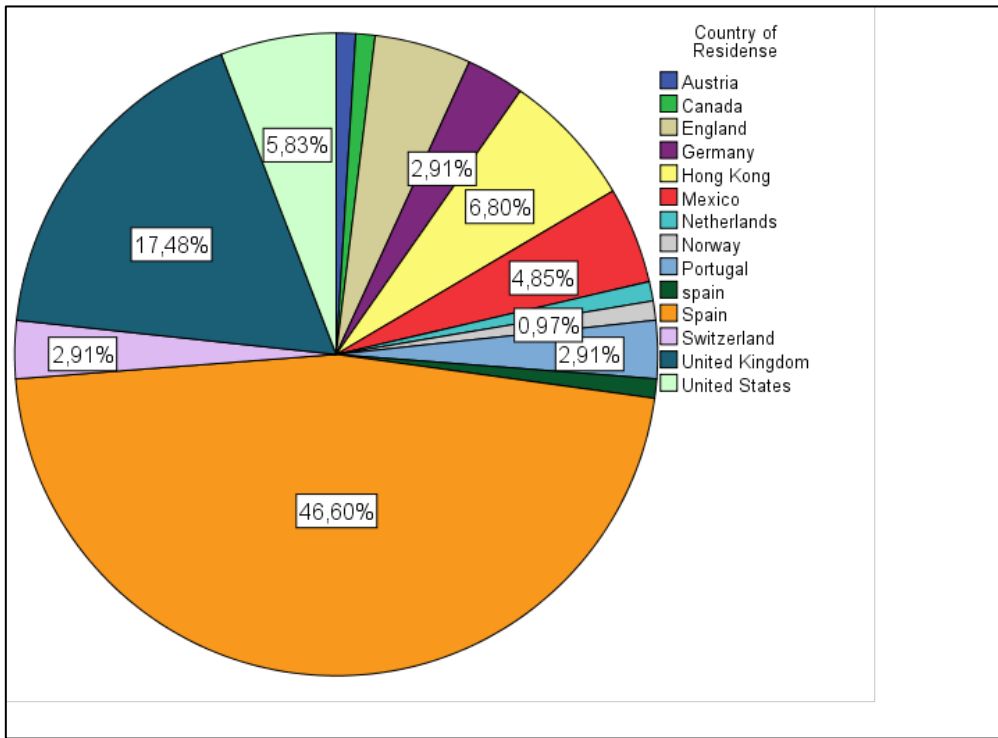


Gráfico 1. Países de residencia de los participantes.

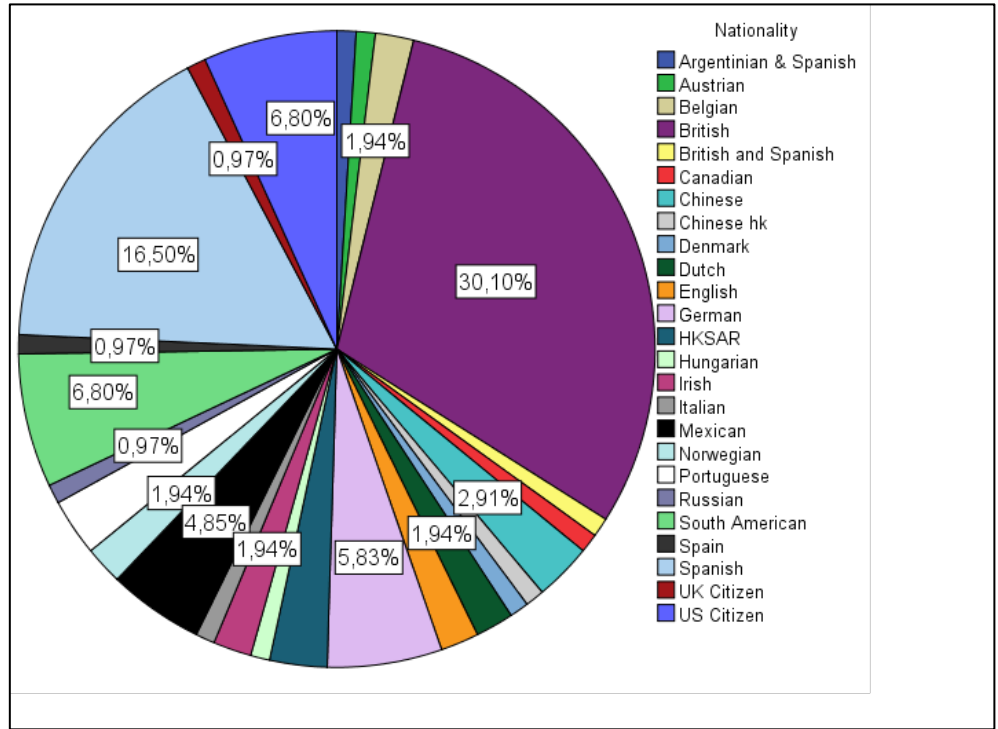


Gráfico 2. Nacionalidades de los participantes.

Confiabilidad

Para calcular la confiabilidad del instrumento se empleó el coeficiente de alpha de Cronbach. Para verificar la eficiencia estadística de dicho indicador se utilizó la prueba de Aditividad de Turkey.

- a. Se comprueba el supuesto de aditividad de Tukey por lo que se puede considerar estadísticamente apto realizar un análisis de confiabilidad del instrumento.

Tabla 2. ANOVA con prueba para no aditividad de Tukey

| | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig |
|-----------------|-------------------|------|------------------|-------|------|
| Inter sujetos | 1131,182 | 102 | 11,090 | | |
| Intra sujetos | | | | | |
| Entre elementos | 109,835 | 29 | 3,787 | 6,754 | ,000 |
| Residuo | ,671 ^a | 1 | ,671 | 1,197 | ,274 |
| No aditividad | | | | | |
| Balanza | 1658,128 | 2957 | ,561 | | |
| Total | 1658,799 | 2958 | ,561 | | |
| Total | 1768,633 | 2987 | ,592 | | |
| Total | 2899,815 | 3089 | ,939 | | |

Media global = 4,05

a. La estimación de Tukey de potencia en la que se deben realizar observaciones para conseguir una aditividad = 1,523.

- b. La siguiente tabla refleja los resultados del Alpha de Conbach:

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,949 | ,950 | 30 |

Estos resultados reflejan una *consistencia interna alta (0,950)*, el instrumento genera medidas confiables de la variable, se recomienda continuar con los análisis estadístico.

- c. *Análisis estadístico de la confiabilidad si se elimina un ítem.*

Se confirmó que todos y cada uno de los ítems aporta a la consistencia interna del instrumento, de eliminar alguno de estos la confiabilidad bajaría. Por lo cual se recomienda mantener todos los ítems.

Con una consistencia interna alta se estima que el instrumento genera medidas confiables de la variable, se recomienda continuar con la validez de constructo.

Finalmente se muestra en la siguiente tabla un resumen de los resultados de Alpha de Cronbach para cada aspecto específico que compone el salario emocional:

Tabla 5. Alpha de Crombach por categoría

| Categoría | Alpha de Cronbach |
|--------------------------------|-------------------|
| <i>Propósito y significado</i> | ,780 |
| <i>Autonomía</i> | ,632 |
| <i>Creatividad</i> | ,750 |
| <i>Inspiración</i> | ,690 |
| <i>Crecimiento Personal</i> | ,774 |
| <i>Pertenencia</i> | ,650 |
| <i>Crecimiento Profesional</i> | ,772 |
| <i>Maestría</i> | ,598 |
| <i>Disfrute</i> | ,692 |
| <i>Dirección</i> | ,571 |

Validez

a. *Correlación dominio total de la variable Salario Emocional con cada ítem de la escala:*

Se observa que sean relaciones significativas estadísticamente mayores de 0,450 (al 0,0001 de significancia). Con una muestra de 103 sujetos donde no hubo casos excluidos. Por lo que se considera que la escala posee validez de constructo.

b. *Validez de constructo a través del análisis factorial entre los ítems.*

A continuación, se realizó el análisis factorial de la escala a través del método Varimax,

En primer lugar, se verificó los supuestos de KMO y Barlett con resultados positivos, lo que muestra que es necesario continuar con el análisis factorial. Tal y como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 7. Prueba de KMO y Bartlett

| | | |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | ,880 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 1985,218 |
| | G1 | 435 |
| | Sig. | ,000 |

Seguidamente se revisaron las comunalidades entre los ítems y lo que se observó se refleja en la siguiente tabla:

Seguidamente, al realizar el análisis factorial exploratorio con método Varimax y exigiendo autovalores de 1,5 se observa que la escala se explica por la presencia de 3 factores que dan cuenta del 55,14 % de la varianza del instrumento. Tal y como se representa en el siguiente gráfico de sedimentación:

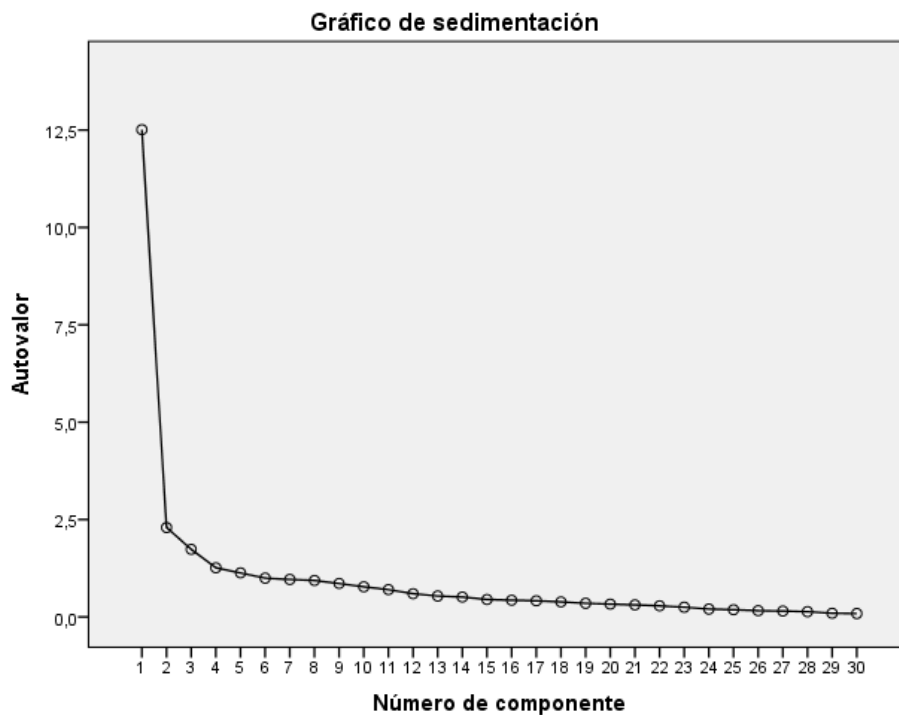


Gráfico 3. Sedimentación de los componentes de la escala.

Tabla que resultante del análisis factorial Método de Rotación Varimax con autovalores mayores a 1,5

Tabla 8. Varianza total explicada por la escala

| Compo nente | Sumas de extracción de cargas al cuadrado | | | Sumas de rotación de cargas al cuadrado | | |
|----------------|---|---------------|-------------|---|---------------|-------------|
| | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado |
| 1 | 12,511 | 41,704 | 41,704 | 6,326 | 21,085 | 21,085 |
| 2 | 2,296 | 7,652 | 49,356 | 5,114 | 17,048 | 38,134 |
| 3 | 1,736 | 5,786 | 55,142 | 5,103 | 17,009 | 55,142 |
| 4 | | | | | | |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Son tres factores que al realizar el análisis cualitativo de la forma en la que se agrupan y por el contenido de cada ítem podemos sugerir que la escala se explica por las presencia de beneficios emocionales con mayor contenido *personal* (Factor 1); otros beneficios emocionales de mayor contenido *profesional* (Factor 2) y finalmente beneficios emocionales con mayor contenido *social o de la interacción con otros* (Factor 3).

Relaciones entre variables

A modo descriptivo comenzamos el análisis de las relaciones entre las variables demográficas y el total del salario emocional presentando un gráfico que muestra la distribución de la variable principal.

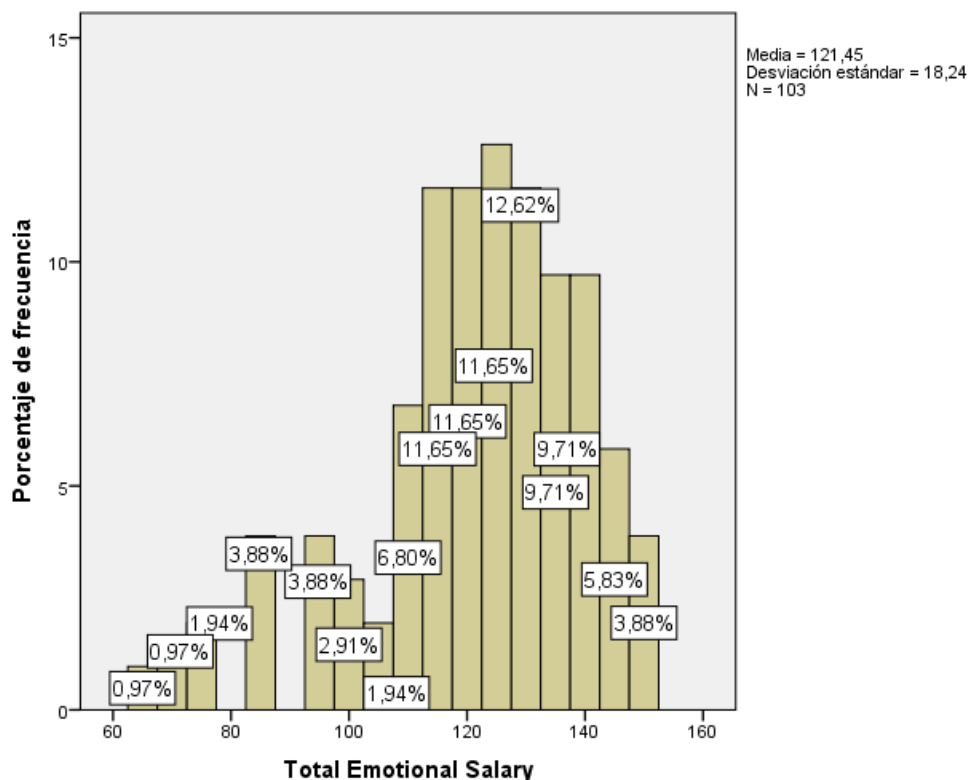


Gráfico 4. Distribución de la variable Total Salario Emocional.

a. Exploración general de las relaciones:

Finalmente, se procedió a analizar las relaciones entre el Salario Emocional y las variables demográficas relevadas en el estudio piloto, a continuación, se muestra en la siguiente tabla los resultados:

| Tabla 9. Correlaciones entre las variables | | Total Emotional Salary |
|--|------------------------|------------------------|
| Nivel más alto de educación | Correlación de Pearson | ,112 |
| | Sig. (bilateral) | ,260 |
| Género | Correlación de Pearson | -,026 |
| | Sig. (bilateral) | ,794 |
| Condición actual de trabajo | Correlación de Pearson | ,213* |
| | Sig. (bilateral) | ,031 |
| Edad por rango | Correlación de Pearson | ,279** |
| | Sig. (bilateral) | ,004 |

*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tal como se muestra en la tabla 9, el puntaje total del salario emocional resultó con relaciones bajas y estadísticamente significativas solamente con las variables *Condición Actual de Trabajo* (,213) y *Edad en años* (,333).

b. Salario Emocional vs. Edad por Rango

Para profundizar en el análisis se procedió a verificar si existen diferencias significativas entre los niveles de la variable *Edad por Rango* y el *Total Salario Emocional*, lo cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 10. Descriptivos de Total de Emotional Salary

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | Mínimo | Máximo |
|-------------------------|-----|--------|---------------------|----------------|--------|--------|
| 18 hasta 19 | 2 | 84,50 | 20,506 | 14,500 | 70 | 99 |
| 20 hasta 29 | 5 | 114,40 | 15,126 | 6,765 | 93 | 129 |
| 30 hasta 39 | 27 | 116,52 | 18,245 | 3,511 | 76 | 145 |
| 40 hasta 49 | 43 | 125,74 | 17,444 | 2,660 | 65 | 150 |
| 50 hasta 59 | 24 | 123,13 | 16,776 | 3,424 | 85 | 149 |
| A partir de los 60 años | 2 | 130,00 | 7,071 | 5,000 | 125 | 135 |
| Total | 103 | 121,45 | 18,240 | 1,797 | 65 | 150 |

**Tabla 11. Prueba de homogeneidad de varianzas
Total Salario Emocional**

| Estadístico de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------------------|-----|-----|------|
| ,299 | 5 | 97 | ,913 |

El resultado refleja que no hay varianza entre los grupos de *Edad por Rango*, por lo que es válido realizar una comparación de medias.

**Tabla 12. Modelo Anova de la Comparación de medias
Total Salario Emocional**

| | Suma de cuadrados | Gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|------------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| Entre grupos | 4642,205 | 5 | 928,441 | 3,074 | ,013 |
| Dentro de grupos | 29293,252 | 97 | 301,992 | | |
| Total | 33935,456 | 102 | | | |

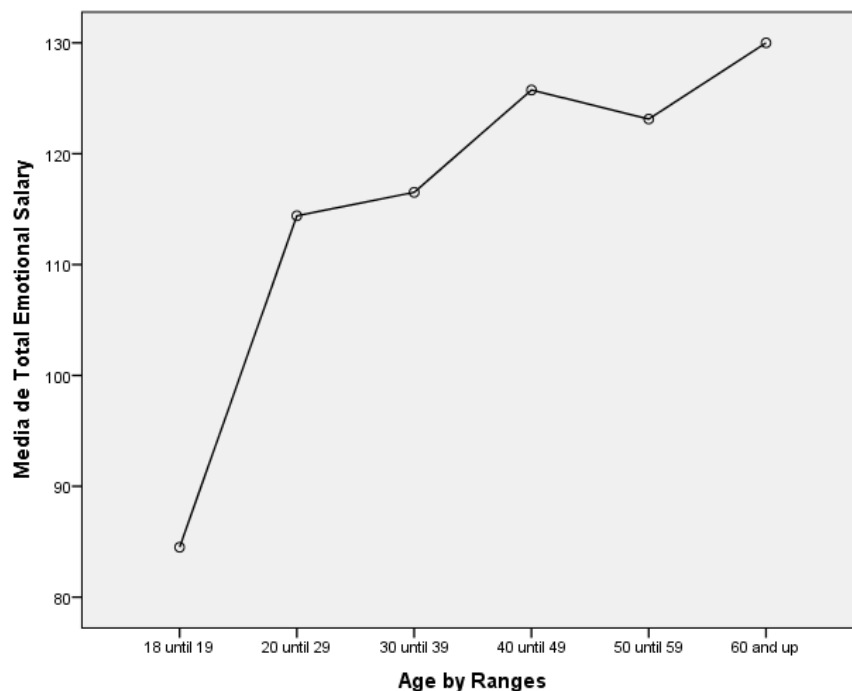


Gráfico 5. Comparativo entre Salario Emocional vs. Edad por Rango

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que a mayor *Edad por Rango* la persona puntúa más alto en *Total Salario Emocional*. Lo cual es un resultado estadísticamente significativo.

c. Salario Emocional vs Condición de Trabajo

Continuadamente se procedió a verificar si existen diferencias significativas entre los niveles de la variable *Condición Actual de Trabajo* y el *Salario Emocional Total*, lo cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 13. Total, de descriptivos para Condición Actual de Trabajo

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | Mínimo | Máximo |
|---------------------|-----|--------|---------------------|----------------|--------|--------|
| Empleado | 56 | 117,79 | 19,677 | 2,629 | 70 | 149 |
| Trabajador Autónomo | 46 | 125,87 | 15,626 | 2,304 | 65 | 150 |
| Ambos | 1 | 123,00 | . | . | 123 | 123 |
| Total | 103 | 121,45 | 18,240 | 1,797 | 65 | 150 |

Tabla 14. Prueba de homogeneidad de varianzas
Total Salario Emocional

| Estadístico de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------------------|-----|-----|------|
| 3,368 | 1 | 100 | ,069 |

El resultado refleja que no hay diferencia en la varianza entre los grupos de *Condición de Trabajo*, por lo que es válido realizar una comparación de medias.

Tabla 15. Modelo ANOVA de comparación de medias
Total Salario Emocional

| | Suma de cuadrados | Gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|------------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| Entre grupos | 1652,810 | 2 | 826,405 | 2,560 | ,082 |
| Dentro de grupos | 32282,646 | 100 | 322,826 | | |
| Total | 33935,456 | 102 | | | |

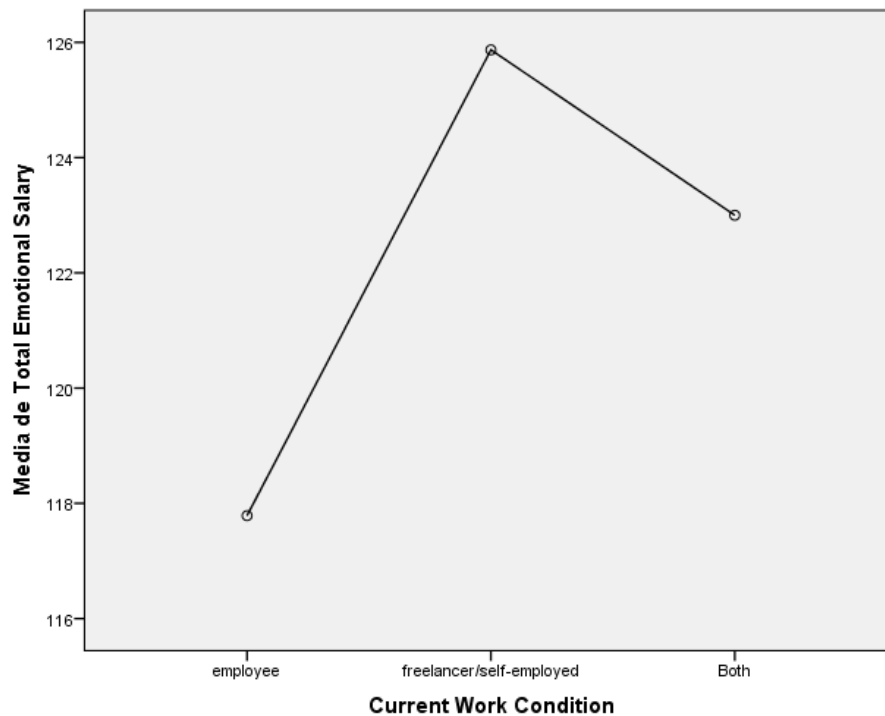


Gráfico 6. Comparativo entre Total Salario Emocional vs. Condición Actual de Trabajo

Interpretación: Se comprueba que aun cuando los participantes **Trabajador Autónomo** puntúan más alto en *Total Salario Emocional*, seguido por **Ambos** y por último el grupo **Empleado**, estas diferencias de grupo no son estadísticamente significativas.

Seguidamente, al realizar el análisis de los indicadores de la confiabilidad se recomendó revisar la redacción de doce ítems; dado que al utilizar el conectivo “y/o” resulta confuso para los participantes en el estudio. Esto se resolvió para el instrumento final.

Finalmente, se recomendó cambiar la escala Likert de *Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo* a: *Totalmente cierto para mí, totalmente falso para mí*, dejando en el medio la categoría *neutral/indiferente*. Esto también se resolvió para el instrumento final.

Conclusiones

Este trabajo se realizó con el objetivo de construir un barómetro del salario emocional para toda persona mayor de 18 años de edad que realice alguna actividad laboral, ya sea de forma profesional o como oficio, sea que trabaje como empleado en relación de dependencia o trabajador autónomo, lo cual le permitirá conseguir una fotografía actual sobre los beneficios emocionales que obtiene de realizar su actividad laboral actual. Este Barómetro pretende también entregar a la persona que tome el barómetro un perfil individualizado de su Salario Emocional. *Live Your Brand* se reserva los derechos de autor del enfoque conceptual con el cual se aborda teóricamente el Barómetro. Cabe destacar que este procedimiento de validación y prueba piloto se realizó para el Barómetro tanto en su versión en inglés como en español. En el presente artículo se resumen los resultados únicamente de la versión en inglés.

En relación a los indicadores de fiabilidad, se tiene una consistencia interna alta (Alpha de Cronbach = 0,95), por lo que consideramos que el barómetro generará medidas de la variable altamente confiables. Por su parte los indicadores validez se ejecutaron varias técnicas que aseguran que la validez de constructo fue parte vital de proceso, a saber, se llevó a cabo el grupo focal, el cual apoya la presencia del constructo en el imaginario de los trabajadores, asimismo se realizó la validación por jueces expertos, de manera que las recomendaciones generadas por los mismos se tomaron en cuenta para la redacción del barómetro, y finalmente se llevó a cabo el análisis factorial exploratorio, el cuál arrojó que el test se explica por la presencia de tres factores; personal, profesional y social, los cuales conforman el Salario Emocional.

Es importante tener instrumentos de medida fiables y válidos ya que estas son las herramientas bases para desarrollar investigaciones científicas que permitan comprender la naturaleza y dinámica de lo qué es el salario emocional y el cómo impacta en el día a día de los trabajadores y profesionales, así como en las organizaciones en las que trabajan. Siendo esto útil tanto para la Psicología Organizacional actual, así como para los departamentos de Recursos Humanos y de Gestión de Talento. Es así como, *Live Your Brand* reconociendo esta importancia crea este barómetro que además de ser de las pocas herramientas que existe para la medición sobre el salario emocional, propone un enfoque conceptual desde la percepción y mirada del propio trabajador. Una mirada única e innovadora.

El presente estudio se llevó a cabo siguiendo los procedimientos psicométricos de acuerdo a lo propuesto por Anastasi & Urbina en 1998, y a través de esto se obtuvieron sólidos indicadores de confiabilidad y validez del mismo. Es por esto que se considera que este el instrumento posee sólidos indicadores de Confiabilidad y Validez de Constructo por lo que se sugiere usarlo para obtener medidas individuales de la variable Salario Emocional.

Finalmente, se recogieron algunos datos interesantes sobre el salario emocional y las relaciones entre variables que exploratoriamente se pusieron a prueba. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que el Salario Emocional presenta una relación estadísticamente significativa con la edad y condición laboral del usuario del barómetro, y en un análisis más detallado se observó que a mayor *Edad por Rango* la persona puntúa más alto en *Total Salario Emocional*. Lo cual es un resultado estadísticamente significativo.

Asimismo, se comprobó que aun cuando los participantes *Trabajador Autónomo* puntúan más alto en *Total Salario Emocional*, seguido por *Ambos* y por último el grupo *Empleado*, estas diferencias de grupo no son estadísticamente significativas. La observación más interesante en cuanto a este último resultado es que el Salario Emocional si presentó una relación con la variable *Condición Laboral*.

Estos resultados dejan abierta la invitación a la comunidad científica a seguir desarrollando conocimiento científico alrededor del concepto Salario Emocional. Pues como se observó en la revisión de la literatura existe poco desarrollo teórico sobre el propio concepto y mucho más sobre la relación y la dinámica entre las variables a su alrededor.

Análisis Teórico Comparativo: Salario Emocional vs. Otros Conceptos Relacionados

| | Construct Definition | Constituting Factors/Dimensions |
|------------------|--|---|
| Emotional Salary | <p>“Level of consciousness of a freelance or employee to comprehend, internalize and effectively capitalize the subjective gains derived from work. These benefits are not concrete and not associated to the financial salary. They constitute a source of intrinsic reinforcement that directs and maintain the goal directed behaviour (motivation) and allow the attitudes and perception of work transformation producing a strengthening of personal and professional development”. (Elizundia, M.,2018)</p> | <p>(1) <i>Purpose</i> (2) <i>Autonomy</i> (3) <i>Creativity.</i> (4) <i>Inspiration.</i> (5) <i>Personal Growth.</i> (6) <i>Sense of Belonging Support/Appreciation.</i> (7) <i>Professional Growth.</i> (8) <i>Mastery.</i> (9) <i>Enjoyment</i> (10) <i>Direction.</i></p> <p>(Elizundia, M.,2018)</p> |
| PERMA | <p>“Flourishing” is defined as a “dynamic optimal state of psychosocial functioning that arises from functioning well across multiple psychosocial domains” (Butler and Kern, 2016). Specifically they take as a starting point Martin Seligman’s (2011) definition of general Psychological Wellbeing which stands on experiencing and cultivating 5 pillars: (a) Positive Emotion, (b) Engagement, (c) Relationships, (d) Meaning and (e) Accomplishment. (Butler, J; Kern, M; 2016).</p> | <p>(1) <i>Emotions,</i> (2) <i>Engagement,</i> (3) <i>Relationships,</i> (4) <i>Meaning,</i> (5) <i>Accomplishment,</i> (6) <i>Perceived Physical Health,</i> (7) <i>Subjective Workplace Wellbeing</i></p> <p>(McQuaid, M; Kern, P, s.f.)</p> |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Psychological Capital | Psy Cap focuses on the personal strengths and positive psychological qualities and state of development of individuals and this focus is believed to lead to improved individual and organisational performance (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). | <p>(1) <i>Self-efficacy</i>: Having confidence to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks,</p> <p>(2) <i>Optimism</i>: Making a positive and stable attribution about succeeding now and in the future,</p> <p>(3) <i>Hope</i>: Persevering towards goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed and</p> <p>(4) <i>Resilience</i>: when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success.</p> |
|-----------------------|---|---|

Different Theories for Wellbeing:

Wellbeing can be measured objectively (e.g. sufficient resources to meet basic needs, opportunities for education, lack of environmental pollutants) or subjectively.

- Diener (1984) noted that subjective wellbeing includes affective and cognitive elements.
- Ryff and Keyes (1995) define psychological wellbeing across six domains (self-acceptance, positive relationships with others, autonomy, environmental mastery, purpose in life, personal growth).
- Keyes (2002) suggests flourishing requires “symptoms” of high emotional, psychological, and social wellbeing.
- Seligman’s (2011) PERMA model advocates that flourishing arises from five wellbeing pillars (positive emotion, engagement, relationships, meaning, accomplishment).
- Huppert and So (2013) define 10 components of flourishing that are the opposite of the main symptoms of depression and anxiety (competence, emotional stability, engagement, meaning, optimism, positive emotion, positive relationships, resilience, self-esteem, vitality).
- Wong (2011) proposes that hedonic, prudential (being fully engaged in life), eudaimonic, and chaironic (feeling blessed) types of happiness all contribute to an overall sense of subjective wellbeing, but come together in different ways depending on the person, circumstances, and context.

-Rusk and Waters (2015) empirically derived a five-domain model of positive functioning (comprehension and coping, attention and awareness, emotions, goal and habits, virtues and relationships).

Comprehensive measures of Wellbeing comprise cognitive and affective elements. Fisher (2014) suggests that measures of Wellbeing at work should include:

1. Hedonic Wellbeing (focus on positive and/or negative emotions)
2. Subjective Wellbeing (job satisfaction and similar positive attitudes, positive affect, and negative affect),
3. Eudaimonic Wellbeing (e.g., having a good life, engagement, meaning, growth, intrinsic motivation, calling),
4. Social Wellbeing (e.g., quality connections, satisfaction with coworkers, high-quality exchange relationships with leaders, social support, etc.). (Fischer, C.D., 2014)

Mesuring Wellbeing:

“Well- developed measurement tools help us refine our theories and understanding of wellbeing. They can complement more objective measures by providing subjective perspectives, help to identify problematic policies that unintentionally cause harm, and inform cost and benefit analyses. Further, adequate measures are needed to evaluate the effectiveness of a growing number of interventions to improve wellbeing”. (Butler and Kern, 2016).

Other empirically validated Wellbeing measures include:

-Indicators of Flourishing (Hone et al., 2014)

(a) Keye’s Mental Health Continuum Short Form.

(b) Diener’s Flourishing Scale,

(c) Huppert and So’s scale (2013) --include emotional stability, optimism, resilience, self-esteem, and vitality in the flourishing items in addition to the five PERMA domains, with single items representing each domain.

(d) Indicators of Satisfaction (Diener, Inglehart, & Tay, 2012)

(e) Ryff’s (2014) Psychological Wellbeing Scales.

(f) Breif Inventory of Thriving (Su, Tay, & Diener, 2014) --include all five constructs, but with only one or two items per domain.

(g) The 54-item Comprehensive Inventory of Thriving (Su et al., 2014) includes the PERMA components as well as a series of other domains (e.g., learning, self-worth, lack of autonomy, optimism).

PERMA:

(I) Theoretical Origins:

“Flourishing” is defined as a “dynamic optimal state of psychosocial functioning that arises from functioning well across multiple psychosocial domains” (Butler and Kern, 2016). The authors suggest there is no single best model of wellbeing, but rather different conceptualizations that can be helpful for taking the abstract construct of wellbeing and providing concrete domains that can be measured, developed, and sustained.

Specifically they take as a starting point Martin Seligman’s (2011) definition of general Psychological Wellbeing which stands on experiencing and cultivating 5 pillars: (a) Positive Emotion, (b) Engagement, (c) Relationships, (d) Meaning and (e) Accomplishment. (Butler, J; Kern, M; 2016).

(II) Description of the Test:

The Workplace PERMA profiler takes this five measures of general Psychological Wellbeing and adapts the questions to fit a workplace setting. The Workplace PERMA profiler includes measures of Physical Health and Negative Emotions (McQuaid, M; Kern, P, s.f.)

PERMA includes measures of Subjective Wellbeing, Eudaimonic Wellbeing and Social Wellbeing, and its a likert scale type test 0 not at all/never/terrible -10 completely/always/excellent.

(III) Constituting Factors/Dimensions: (McQuaid, M; Kern, P, s.f.)

(1) Emotions,

(2) Engagement,

(3) Relationships,

(4) Meaning,

(5) Accomplishment,

(6) Perceived Physical Health,

(7) Subjective Workplace Wellbeing

(1) Emotions--> an important part of our well-being. Emotions can range from very negative to very positive, and range from high arousal (e.g., excitement, explosive) to low arousal (e.g., calm, relaxed, sad).

(1.a) Positive Emotion--> the PERMA-Profiler measures general tendencies toward feeling contentment and joy in the workplace.

(1.b) Negative Emotion--> the Profiler measures tendencies toward feeling, sad, anxious, and angry in the workplace.

(2) Engagement--> It involves emotional, cognitive and behavioural dimensions. From the positive psychology perspective, engagement has focused on flow which is an "extreme level of psychological engagement that involves intense concentration, absorption, and focus" (Csikszentmihalyi, 1990, c.p. Butler and Kern, 2016), in which you can lose a sense of time. "In the organizational domain, work engagement has been defined in terms of vigor, dedication, and absorption (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006, c.p. Butler and Kern, 2016). McQuaid and Kern (s.f.) describe it as "being absorbed, interested, and involved in one's work"... "Key measure for workplaces today.

(3) Relationships--> "Sub-domains include social ties (number of persons in social sphere), social networks (number of ties and quality of those ties), received support (objective perspective of resources), perceived support (subjective perspective of resources), satisfaction with support, and giving support to others (Taga, 2006). The relationship dimension has a well-established place in most of the major existing wellbeing surveys used internationally" (Butler and Kern, 2016). Specifically it addresses the following: feeling connected, supported, and valued by others in the workplace/organization. Having positive relationships with others (McQuaid and Kern, s.f.).

(4) Meaning--> "Having direction in life, connecting to something larger than oneself, feeling that one's life is valuable and worthwhile, and that there is a purpose to what one does (Steger, 2012). Meaning provides a sense that one's life matters" (Butler and Kern, 2016). Having a sense of purpose in one's work. Meaning provides a sense that your work matters (McQuaid and Kern, s.f.).

(5) Accomplishment (includes self-efficacy)--> "Subjectively, accomplishment involves a sense of working toward and reaching goals, mastery, and efficacy to complete tasks. Indeed, Self-Determination Theory suggests that competence is a core basic human need (Ryan & Deci, 2000)"... "Several of the existing wellbeing measures include items related to competence, mastery, or efficacy" (Butler and Kern, 2016). Concretely, the Profiler measures subjective feelings of accomplishment and staying on top of daily responsibilities. It involves working toward and reaching goals, and feeling able to complete tasks and daily responsibilities (McQuaid and Kern, s.f.).

(6) Physical Health--> The Profiler measures a subjective sense of health, feeling good and healthy each day.

(7) Subjective Workplace Wellbeing--> Taking into account the different aspects of your work life, a final question asked you about how happy you feel with your work overall. While some people really like their jobs, others do not. Looking back at the other areas (emotions, relationships, sense of engagement, meaning, and accomplishment), it can give you some ideas about where you are doing well, and areas that you might want to focus on.

(McQuaid, M; Kern, P, s.f.)

(IV) Use of the test:

- Aim: Measuring and monitoring Wellbeing in the workplace.
- Target Population: Working Adults.
- Test Administration: Can be self-administered or administered by a professional.
- Result: profile in which people can see how much of each factor he/she is experiencing at work in a particular moment.

(McQuaid and Kern, s.f.; Butler and Kern, 2016).

Psychological Capital:

(I) Theoretical Origins:

Psychological Capital emerged from the field of Positive Organisational Psychology (POB): "the study and application of positive oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement" (Luthans, 2002, p. 59). Because of POB, psychological well-being has shown to moderate the relationship between job satisfaction-job performance and job satisfaction-employee turnover, as well as have strong positive relationships with performance at work and successful relationships.

"Multiple studies have confirmed the value of PsyCap within the workplace. For example, PsyCap has been shown to be a powerful predictor of performance (Luthans et al., 2010) and satisfaction (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008), in-role performance (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier & Snow, 2009) and creative performance (Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011), as well as organisational commitment (Luthans et al., 2008)". (Georgens-Eckermann and Herbert, 2013)

"Numerous studies underscore the importance of PsyCap as a predictor of employee well-being (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Culbertson et al., 2010; Tripathi, 2011), with a recent longitudinal study showing that positive emotions and stress mediate the relationship between PsyCap and well-being (Avey, Wernsing & Mhatre, 2011)". (Georgens-Eckermann and Herbert, 2013)

(II) Description of the Test:

PsyCap is based on the belief that unlocking hidden potential in individuals and focusing on their excellence, benefits not only the individual but also the organisation.

Psy Cap focuses on the personal strengths and positive psychological qualities and state of development of individuals and this focus is believed to lead to improved individual and organisational performance (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

(1) Self-efficacy: Having confidence to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks,

(2) Optimism: Making a positive and stable attribution about succeeding now and in the future,

(3) Hope: Persevering towards goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed and

(4) Resilience: when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success.

It is believed that individuals who score high on self-efficacy feel a sense of reliance, certainty and assurance in their skills and knowledge, which enables them to effectively accomplish tasks and be in control of certain situations (Stajkovic & Luthans, 1998).

Optimistic individuals often internalise positive events and externalise negative events (Seligman, 1998).

This definition of PsyCap emphasises that these positive psychological capacities have developmental properties that can be enhanced as well as be drawn from when individuals feel the need.

Cetin (2011) found job satisfaction to be positively related to the hope, resilience and optimism whilst Herbert (2011) found high levels of hope, optimism, self-efficacy and optimism to be associated with low levels of burnout and stress. The findings of the research conducted by Herbert reflect the same possibilities and assumptions in this study, of positive attributes negating the effects of demands and stressors.

(III) Constituting Factors/Dimensions:

(1) Hope: The construct called "hope" has two components: agency (willpower) and pathways. Hope enables the individual to have the agency to set and pursue meaningful goals and facilitates generating multiple pathways to reach those goals in case of obstacles. Hope is the "will" to succeed and the ability to identify, clarify, and pursue the "way" to success.

(2) Efficacy: The construct called "efficacy" is defined as the "employee's conviction or confidence about his or her abilities to mobilize the motivation, cognitive resources or courses of action needed to successfully execute a specific task within a given context."

(3) Resilience: The construct called "resilience" is characterized as positive coping and adaptation in the face of risk or adversity. It is the "positive psychological capacity to rebound, to 'bounce back' from adversity, uncertainty, conflict, failure, or even positive

change, progress, and increased responsibility" (Luthans, 2002, p. 702). Resilient people tend to have a resolute acceptance of reality, a deep belief that life is meaningful, and an ability to improvise and adapt to change.

(4) Optimism: The construct called "optimism" is associated with having a positive outcome, outlook, or attribution, including positive emotions and motivations, while maintaining a realistic Outlook, Optimism was first explained by Martin Seligman whereby optimists are defined as those who make internal, stable, and global attributions of positive events and external, unstable, and specific attributions of negative events. A second perspective on optimism is whereby optimists are defined as those who expect that a desirable outcome will result from their increased effort, and will continue to put forth effort even in the face of adversity.

(IV) Description of the Test:

The PCQ consists of four scales with six items each. Higher scores correspond to greater psychological capital abilities.

(1) Hope: This six-item scale measures an individual's ability to persevere towards goals and redirect paths to goals in order to succeed.

(2) Efficacy: This six-item scale measures an individual's ability to have confidence to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks.

(3) Resilience: This six-item scale measures an individual's ability to sustain and bounce back when beset by problems and adversity to attain success.

(3) Optimism: This six-item scale measures an individual's ability to make a positive attribution and expectation about succeeding now and in the future.

Referencias Bibliográficas

- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48. doi:10.5502/ijw.v6i3.526
- Cary, C., Chen, P. (2014). *Wellbeing: A complete Reference Guide. Volume III. Work and Wellbeing.* Willey Blackwell. ISBN-13: 978-1-118-71621-2
- Elizundia, M., (2018). Comunicación personal.
- Fisher, C.D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. *Wellbeing: A complete reference guide, Work and Wellbeing.* Chen, P. Y. & Cooper, G. L. (eds.). New York, USA: Wiley Blackwell (American Society Bone & Mineral Research), Vol. 3, p. 9-34 25 p. (Wiley Clinical Psychology Handbooks; vol. 3).
- Gorgens-Eckermans, G., Herbert, M. (2013). Psychological Capital: Internal and External validity of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) on a South

African Sample. SA Journal of Industrial Psychology 39(2), Art#1131, 12 pages.
<http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v39n2/11.pdf>

- Hansen, A; Buitendach, J H; Kanengoni, H.(2015). Tygervalley Psychological capital, subjective well-being, burnout and job satisfaction amongst educators in the Umlazi region in South Africa. SA Journal of Human Resource Management; Tomo 13, N.º 1: 1-9. DOI:0002212460; 10.4102/sajhrm.v13i1.621.
- Hurrell, J.; Kelloway, E.; Arla, B. (2014). Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces, Willey Blackwell. ISBN-13: 978-1-118-46945-3
- Lorenz T.,* Beer C.,Pütz J., and Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4817957/> PLoS One; 11(4): e0152892. Published online 2016 Apr 1. doi: 10.1371/journal.pone.0152892
- Malone, L. (2008). Individual Differences and Stress Reactions as predictors of performance in Pilot Trinees. <https://core.ac.uk/download/pdf/5168016.pdf>
- McQuaid and Kern (s.f.). The Workplace PERMA profiler. Authentic Happiness.org Upenn <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/questionnaires/workplace-perma-profiler>
- Introduction to Organisational Behaviour. Michael Butler, Ed Rose
- The future of Work. November 2012. Carsten Sørensen and Gillian Pillans
- Lisa Feldmann Barrett: How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain.
- <https://ideas-ted-com.cdn.ampproject.org/c/s/ideas.ted.com/try-these-two-smart-techniques-to-help-you-master-your-emotions/amp/>
- Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification.
- 5 Myths of Positive Psychology. There is more to happiness research than meets the eye. Robert Biswas-Diener Apr. 01, 2013
- The How, What, When, and Why of Happiness. Sonja Lyubomirsky, Ph. D. UC Riverside

References of the 10 factors for the ESB:

Autonomy

- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-

being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6–15.

- <https://peakon.com/resources/guides/what-is-employee-autonomy-and-why-is-it-so-important/>
- Character Strengths Interventions. Ryan M. Niemiec. *Spotlight on Curiosity*.
- The psychology and neuroscience of curiosity. Celeste Kidd and Benjamin Y. Hayden 2015
- Contribution of job control and other risk factors to social variations in coronary heart disease incidence. – Department of Epidemiology and Public Health, University College London, UK. *Lancet* July 1997.
- What are my options? Influences of choice availability on Stress and the perception of control. Randolph J. Paterson; Richard W.J. Neufeld.
- Factors affecting patients' perceptions of choice regarding adjuvant chemotherapy for breast cancer. S.J. Jansen, W. Otten, A.M. Stiggelbout. 2006
- Long term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. Rodin J, Langer EJ.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press and Washington, DC: American Psychological Association.
- Emotional Salary Barometer – Focus Group Observations – September 2018

Belonging

- The meanings of life. Roy F. Baumeister. <https://aeon.co/essays/what-is-better-a-happy-life-or-a-meaningful-one>.
- Furrer, C., & Skinner, E. (2003). Sense of relatedness as a factor in children's academic engagement and performance. *Journal of Educational Psychology*, 95(1), 148–162.
- University of Iowa. "Making people happy can be better motivator than higher pay for workers." *ScienceDaily*. ScienceDaily, 6 August 2012.
- www.sciencedaily.com/releases/2012/08/120806125918.htm
- Walton & Cohen, 2011, p.1450

Creativity

- Scott, Leritz & Mumford, 2004

- Via Institute on Character – [www.viacharacter.org /Creativity](http://www.viacharacter.org/Creativity)
- Character Strengths Interventions. A field guide for practitioners. Ryan M. Niemiec. Spotlight on Creativity Research Highlights.
- Park, N., & Peterson, C. (2006a). Character strengths and happiness among young children: Content analysis of parental descriptions. *Journal of Happiness Studies*, 7, 323-341.
- Onwuegbuzie, A. J. (1999). Relation of hope to self-perception. *Perceptual and Motor Skills*, 88, 535-540
- Signature Strengths: Creativity. In Depth Review. www.viacharacter.org

Direction

- Character Strengths Interventions – A field guide for practitioners. Spotlight on Hope. Ryan M. Niemiec.
- Meevissen, Peters & Alberts, 2011; Peters; Flink, Boersma – Linton 2010.
- My Linh Nguyen. The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness.
- Business Economics 2017. VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES International Business.
- Self-determination theory and work motivation MARYLE` NE GAGNÉ and EDWARD L. DECI *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 26, 331–362 (2005)

Enjoyment

- Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes. Laura M. Graves, Marian N. Ruderman, Patricia J. Ohlott, First Published March 9, 2010
- The Research We've Ignored About Happiness at Work- André Spicer and Carl Cederström - *Harvard Business Review* JULY 21, 2015
- Do work relationships matter? Characteristics of workplace interactions that enhance or detract from employee perceptions of well-being and health behaviors
- Karen Mastroianni and Julia Storberg-Walker - *Health Psychol Behav Med.* 2014 Jan 1; 2(1): 798–819. Published online 2014 Aug 11
- Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. Marisa Salanova, Susana Llorens Gumbau, Arnold B. Bakker. *Journal of Happiness Studies* 7(1):1-22 · February 2006.

Inspiration

- Why Inspiration Matters by Scott Barry Kaufman. Harvard Business Review. November 8, 2011. <https://hbr.org/2011/11/why-inspiration-matters>
- “Inspired to get there: The effects of trait and goal inspiration on goal progress”. Marina Milyavskaya, Iana Ianakieva, Emily Foxen-Craft, Agnes Colantuoni, Richard Koestner. Personality and Individual Differences Volume 52, Issue 1 January 2012. Pages 56-60
- Character Strengths Interventions. A field guide for practitioners. Spotlight on Hope. Research Highlights. Ryan M. Niemiec.

Mastery

- Grit: The Power of Passion and Perseverance. Angela Duckworth.
- Factors Affecting Professional Job Mastery: Quality of Study or Work Experience?
- Article in Quality in Higher Education 14(3):233-248 November 2008 DOI: 10.1080/13538320802507539 Per Olaf Aamodt / Anton Havnes

Personal Growth

- Happiness at Work. Maximizing your Psychological Capital for Success. Jessica Pryce -Jones
- Character Strengths Interventions. Ryan M. Niemiec
- Personal Growth and Well-Being at Work: Contributions of Vocational Psychology Bryan J. Dik, William F. O'Connor, Adelyn B. Shimizu, Ryan D. Duffy First Published September 22, 2017.

Professional Growth

- American Psychological Association “Stress in America – Coping with change” 2017
- Money, K., Hillenbrand, C., & Camara, N.D. (2008). Putting positive psychology to work in organizations. Journal of General Management, 34 (2), 21-26
- Why professional development matters to the success of a company y Mike Crawford – Contributing Writer, Sep 1, 2016

Purpose

- The New Workplace: Where Meaning and Purpose Are More Important Than Ever. Renelle Darr. Sep 13, 2017
- Want to discover (or re-discover) your sense of purpose at work? Here’s how Leah Weiss. Jun 1, 2018. Ideas.ted.com

- Purpose at Work. 2016 Global Report. The Largest Global Study on the Role of Purpose in the Workforce. [Business.Linkedin.com](https://www.business.linkedin.com/resources/articles/purpose-at-work-2016-global-report)