

**Andrés Salas Vallina**

Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras, Universitat de València



andres.salas@uv.es

# New Clues for Improving Quality of Working Life: How Personal Job Resources Foster of Happiness at Work

**Nuevas claves para la mejora de la calidad de vida en el trabajo: el efecto de los recursos personales en la felicidad en el trabajo**

## I. INTRODUCTION

Happiness at work is a concept of growing importance in academic research (Salas-Vallina et al., 2018; de Waal, 2018; Mroueh and de Waal, 2020). Since Hawthorne's studies, the key role of quality of life at work in human resource management has been highlighted, not only from a physical dimension, but also from an emotional one (Sender et al., 2021). Happiness at work has been shown to have positive effects in people's lives, such as higher earnings (Diener et al., 2002), and in their working life, including better performance (Thompson & Bruk-Lee, 2021). But also, from our point of view, being happy at work is an end in itself (Salas-Vallina et al., 2017). Being happy implies that people have the necessary resources to cover their physical, psychological and social needs, so we could say that the economic variables that indicate adequate levels of productivity and performance can be implicitly linked to the fact of being happy. Previous studies have revealed organizational factors that enhance happiness at work at the organizational (de Waal, 2018) and individual level, such as the leadership style, or working conditions that favor organizational learning (Salas-Vallina, 2017). However, there is an important gap not yet resolved by the literature: we do not know the effect that personal resources have on employees' happiness at work, and this research aims to address this unresolved



### EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this research is to examine the impact of emotional intelligence on happiness at work. In addition, the mediating role of resilience in the relationship between emotional intelligence and happiness at work is explored. Structural equation modelling based on covariance was used to check the proposed hypotheses. A sample of 218 teachers working in Secondary Education in Spain was examined. The results revealed two main important contributions. First, emotional intelligence only fosters happiness at work when it develops resilience. Second, this study offers an emotional intelligence measurement scale tailored to teachers. The managerial and policy makers decisions have a new tool to foster happiness at work.

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de esta investigación es examinar el impacto de la inteligencia emocional en la felicidad en el trabajo. Además, se explora el papel mediador de la resiliencia en la relación entre la inteligencia emocional y la felicidad en el trabajo. Las hipótesis se comprobarán a través de modelos de ecuaciones estructurales basados en covarianzas, en una muestra de 218 profesores de la etapa de Educación Secundaria y Formación Profesional. Los resultados revelan dos importantes contribuciones. En primer lugar, la inteligencia emocional promueve la felicidad en el trabajo cuando es capaz de desarrollar la resiliencia. En segundo lugar, esta investigación ofrece una escala de medida adaptada a la población profesores. Además, directivos y cargos públicos disponen ahora de una nueva herramienta para fomentar la felicidad en el trabajo.

question. Further, An important and still scarcely developed research issue is how individuals can break resource loss spirals (De Cuyper et al., 2012).

There is consensus that happiness refers to "frequent positive affect, high life satisfaction, and infrequent negative affect" (Lyubomirsky et al., 2015, p. 115). It is a wide and ambiguous concept that requires more precise conceptualizations (Fisher, 2010), which have given rise to recent developed scales (Salas and Alegre, 2021). The latest works suggest that happiness at work comprises three dimensions: engagement, job satisfaction and affective organizational commitment, which respectively reflect the

positive emotions that the employee experiences with the tasks they perform, the degree satisfaction with working conditions (such as professional development opportunities or salary) and the feeling of belonging to the organization.

This research aims to consider EI as an ability acting as a key personal job resource, capable of increasing resilience. Individuals' happiness at work is frequently conditioned by ourselves and by our ability to manage our perceptions and actions (Hirst et al., 2020). EI is a prominent concept in research with positive effects on individuals' such as

organizational citizenship behavior (Liao et al., 2022) and well-being, due to its positive affective and behavioral effects, in addition to influencing subjective well-being. The general characteristics of people, including personality traits such as extraversion or neuroticism, can explain the level of well-being (Schimmak et al., 2004). The Conservation of Resources Theory (COR) (Hobfoll, 1989), allows us to establish a theoretical framework that supports the relationship between EI and happiness at work. According to this theory, people try to protect, conserve and obtain more resources, and the lack of resources produces greater stress, so having more resources, such as EI, would improve the quality of life at work of employees and therefore employees' happiness at work. Therefore, the first objective of this study is to analyze the effect of emotional intelligence (EI) on happiness at work.

However, the caravan concept developed by Hobfoll et al. (2018) under the COR theory, argues that resources could not work alone in the process of developing new resources and other outcomes. In this vein, we propose that EI might develop resilience, in turn enhancing happiness at work. The search for well-being in organizations has

***...the mediating role of resilience in the relationship between emotional intelligence and happiness at work is explored.***

led to a greater interest in analyzing the psychological capacities of employees, including their resilience (Paul et al., 2020; Youssef and Luthans, 2007), as sources of happiness at work. The ability to manage positive emotions can develop resilience in the face of adverse situations (Magnano et al., 2016). Therefore, being aware of the emotions experienced and managing them appropriately, that is, being emotionally intelligent, can be a key personal resource to be more resilient. In turn, people who are able to recover from particularly demanding emotional situations, experience higher levels of satisfaction (Salovey et al. 2002). In accordance with the COR theory, this research suggests that EI, understood as a personal resource, can give rise to new resources, such as resilience and happiness at work. For all the above, the second objective of this research suggests that resilience may play a mediating role in the relationship between EI and happiness at work.

This study is framed in the context of teachers in the educational stage of Secondary Education. This is a target population subjected to great emotional management challenges, with high levels of psychological exhaustion (Fiorilli et al., 2019), where it is key to provide a research model that allows a better understanding of the catalysts of happiness at work.

This research presents the following contributions. First, the role of the ability to manage one's emotions in happiness at work is analyzed. This is a novel contribution as it focuses on personal resources as antecedents of happiness at work, rather than organizational factors (such as human resource practices, leadership style, or organizational culture). Second, and following the COR theory, the role of resilience as a catalyst of EI in fostering happiness at work is explored. Thus, resilience is proposed as a mediator mechanism, as EI might have the capacity to generate new personal resources that enhance happiness at work. The COR theory is also introduced as a theoretical foundation that allows to give solidity to the proposed relationships, which responds to the call of Salas-Vallina et al. (2018). Third, a tailored to the educational context EI measurement scale is offered.

This study is organized as follows. First, a review of the literature will be carried out by addressing the central concepts of this study, as well as the proposed theoretical relationships. Second, the methodology used is developed. Third, the results found are presented. Finally, the discussion, limitations and future research lines are explained.

#### KEYWORDS

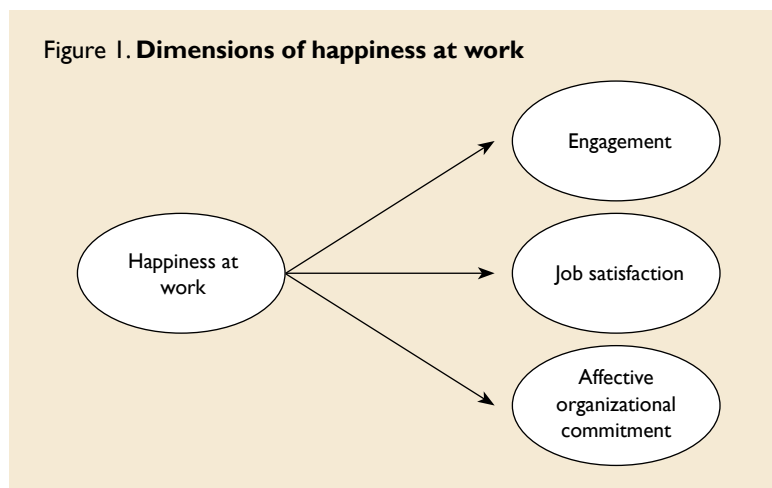
Happiness at work; Resilience; Emotional intelligence; Personal job resources.

#### PALABRAS CLAVE

Felicidad en el trabajo; Resiliencia; Inteligencia emocional; Recursos personales.

## 2. THE IMPACT OF EI ON HAPPINESS AT WORK

The concept of happiness at work has been defined based on the theoretical review carried out by Fisher (2010), which later allowed to develop a measurement scale validated by Salas-Vallina et al. (2017). It is a concept that comprises three dimensions: (1) engagement (positive feelings towards the job itself), job satisfaction (objective evaluations of job characteristics) and affective organizational commitment (feelings of belonging to the organization) (**Figure 1**). These three dimensions include both cognitive and affective aspects, making it possible to consistently measure happiness at work at the individual level.



Previous studies have analyzed both antecedents and consequences of happiness at work, demonstrating the key role that this concept has for human resource management research. According to the meta-analysis carried out by Salas-Vallina et al. (2018), happiness at work encourages both intra-role behaviors (improved performance, error reduction, effort, etc.), and extra-role behaviors (civic behavior, intention to quit, knowledge sharing, etc.). Regarding the causes of happiness at work, this meta-analysis differentiates between contextual factors, such as autonomy, flexibility, work environment or resources, leadership styles, social interactions, such as the relationship between the manager and the collaborator, and personal resources. In the aforementioned meta-analysis, the lack of studies that analyze the role of EI as an antecedent of happiness at work is revealed, and this gap is aimed to be covered by the present investigation.

Personal resources such as the ability to communicate, or having a proactive personality, have been positively related to positive attitudes such as affective commitment or engagement (Macey & Schneider, 2008; Tekingündüz et al., 2017). Previous meta-analytical studies have shown that EI is a fundamental psychological factor for physical and mental health (Sarrionandia & Mikolajczak, 2020). In particular, it has been shown how EI exerts a positive effect on the well-being of teachers by reducing the stress generated during teaching (Mérida-López et al., 2022).

Salas Vallina et al., (2018), highlight in their meta-analysis the need to consider the COR theory as a theoretical basis to analyze both the antecedents and the consequences of happiness at work. This theory rests on two basic principles that entail the protection of resources to prevent their loss (Hobfoll et al., 2018): (1) the principle of primacy, which holds that the loss of resources is more harmful to people in contrast to the gain from increasing resources, and (2), the resource investment principle, which states that people will seek to invest in resources to protect themselves and recover from loss of resources, as well as to obtain new ones. Based on these two principles, this research proposes that employees subjected to high stress environments will try to increase their personal resources through exploratory strategies (adaptation strategies that allow them to face hostile contexts) giving rise to new personal resources (Hobfoll et al., 2018). In this sense, employees with higher levels of EI will have more resources to start a process of adaptation and generation of personal resources that allow them to maintain higher levels of happiness at work.

EI has been conceptualized from two basic approaches: EI as a personal trait, and EI as a skill. Both approaches can be considered complementary, since they measure different concepts (Bracket and Mayer, 2003). This study follows the approach to EI as a skill, understood as "a set of interrelated skills that people possess to manage their emotions" (Wong & Law, 2002, p. 13). In the work context, these skills refer to helping employees to regulate their emotions, those of others, as well as to manage their work (Salovey and Mayer, 1990).

The COR theory allows us to consider EI as a critical resource for individuals' emotional management, with positive effects on positive attitudes such as job satisfaction (Wen et al., 2019). People with higher EI are capable of experiencing high engagement (Barreiro &





Treglown, 2020). The emotions experienced at work are a source of energy that facilitates job performance (Green et al., 2017), so the ability to regulate one's own emotions encourages the development of positive attitudes and positive behaviors (Elfenbein, 2007). EI is capable of positively managing conflict situations (Aqqad et al., 2019), improving collaboration, cooperation and coping with stress (Morrison, 2007). For all the above, the following hypothesis is proposed:

*H1. IE exerts a direct and positive effect on happiness at work*

### 3. THE MEDIATING ROLE OF RESILIENCE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN IE AND HAPPINESS AT WORK

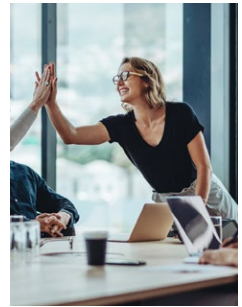
Mallak (1998, p.1) defined resilience as “the ability of an individual or organisation to expeditiously design and implement positive adaptive behaviors matched to the immediate situation, while enduring minimal stress.” From this definition it can be observed that resilience is an ability that might improve quality of life. According to Comfort (1999, p. 21), resilient individuals use existing resources and skills to deal with new contexts. Resilience involves learned resourcefulness (Paton et al., 2000), and is particularly important in highly stressing professions because it might help employees to control stressful events. Resilience has been related to competence and individual well-being (Sarrionandia et al., 2018), which allows us to introduce COR theory to theoretically frame the mediating role of resilience in the relationship between EI and happiness at work through two links: (1) EI and resilience, and (2) resilience and happiness at work.

First, we have previously developed arguments to explain why EI can be considered as a personal job resource. As a resource, and following COR theory, EI could provide the required support to develop new resources, such as resilience. Resilience involves the incorporation of other resources that help individuals to cope with challenging contexts (Masten, 2016), which is in line with the resource caravan concept developed by Hobfoll et al. (2018). Resource caravan approach states that resources do not stand alone but travel in packs and refers to how resources interact for the maintenance or creation of new resources. Individuals with greater resources are less exposed to resource loss, and more competent to resource gain (Hobfoll et al., 2018). In this vein, IE is a four-dimension cons-



tract involving self-emotion appraisal, others' emotional appraisal, use of emotions, and regulation of emotion. These set of resources (resource caravan) could interact and reinforce the effectiveness of IE to develop resilience (Hobfoll et al., 2018). According to Hobfoll (2012), individuals aim to obtain, retain, enhance, and protect their resources in order to face a resources loss spiral under stressing contexts. In this sense, people bring into play specific resources that affect the regulation of the self, and their abilities to manage social interactions (Freedy et al., 1994). Further, an individual might develop resilience as a consequence of the use and availability of social and psychological resources (Keye, 2013). Therefore, resource caravan represented by EI might positively impact on happiness at work.

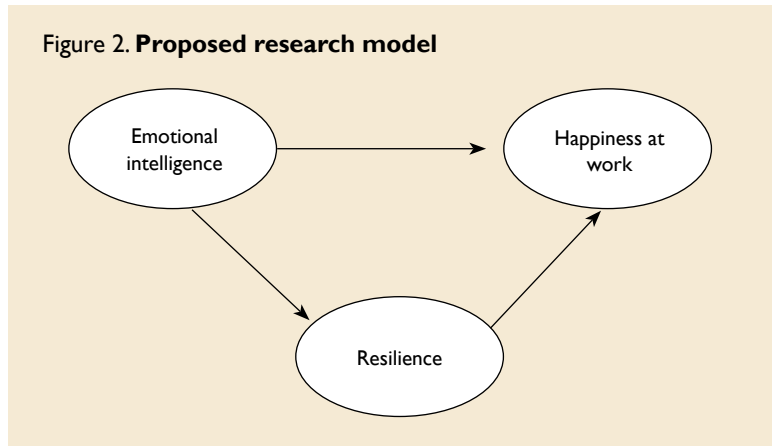
Second, resilience, through the concept of PsyCap, has been positively related to hope and optimism, because it is a capacity that influence individuals' emotions and work outcomes (George et al., 2022). Prior research also shows that resilience reduces employees' burnout (Hetzel-Riggin et al., 2020) (the opposite to work engagement), may be because resilience has been considered as a personal resource that promotes more energetic individuals, in turn having a positive effect on positive attitudes, such as engagement (Turner, 2020). We argue that when individuals feel more capable to deal with challenging tasks and environments, they become more encouraged, confident and hopeful, which is reflected in increased levels of engagement, which is the first dimension of happiness at work. Resilience has been examined as a personal resource that can predict positive attitudes such as job satisfaction (McVicar, 2016), the second dimension of happiness at work. More resilient employees have the ability to build social relationships, which create the conditions to have increased social support and meaningful relations, which in turn foster well-being (Kahn, 1990). In this sense, resilience should enhance affective organisational commitment, the third dimension of happiness at work dimension, because by developing high quality relationships, employees increase their feelings of belonging to the organization, and feel more socially involved and connected with the workplace. Therefore, resilient employees could adopt a more optimistic perspective which should contribute to higher levels of happiness at work. For all the above, our second hypothesis is:





*H2. Resilience mediates the relationship between EI and happiness at work*

Figure 2 shows the proposed research model.



## 4. METHODOLOGY

### 4.1. Target population and sample

The target population are teachers of Secondary Education in the Spanish region of Andalusia, which is the most densely populated region in Spain. This population is the greatest teaching community with similar organizational guidelines and work regulation in Spain. An electronic questionnaire was used to gather data, which was sent to Secondary education centres. The total target population was 50,443 Secondary Education teachers (Agencia Andaluza de Educación, 2022). We used Soper (2022) sample size calculator to estimate the minimum sample required for research that uses structural equation models. The minimum sample size required to detect effect was 87, and the recommended minimum sample size was 218 (sample error 6.68%), which coincides with the number of responses obtained. Data was collected in February and March 2020.

### 4.2. Measurement

The proposed theoretical model involves three constructs: EI, resilience and happiness at work. The employed measurement scales have been previously validated in literature.

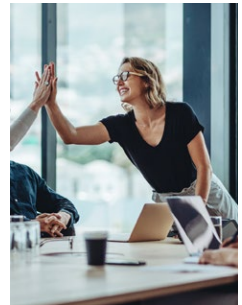
To measure IE Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) (Wong and Law, 2002) was used. It is a four-dimension and 16-item scale, ranging from 1 to 5.

To measure resilience Jung and Yoon's (2015) measurement scale was used, which was adapted from Luthans et al. (2007) scale. It is a four-item scale ranging from 1 to 5.

To measure happiness at work Salas-Vallina and Alegre's (2021) measurement scale was used. It is a nine-item measurement scale ranging from 1 to 5.

### 4.3. Procedure

Structural equation models (SEM) were used to check the model, which allows us to test multiple dependence relationships. Partial least squares (PLS) SEM approach using Smart PLS 3.0 software was used, a method that was conceived to better adapt to the characteristics presented by the social sciences, substituting the idea of causality for that of predictability (Wold, 1980). PLS-SEM is a variance-based structural equation modeling technique that is appropriate to model latent variables, in particular composites, and their relationships (Henseler, 2017). Among the advantages of using PLS, we can find the capacity to analyze relationships for which the theory may not be sufficiently developed, as well as in research models with a certain complexity, as is the case of models with mediating effects (Legate et al. al., 2021). In addition, this methodological approach is increasingly recognized in the area of Human Resources Management (Sosik et al. 2009; Ringle et al., 2020). The Smart PLS 3.0 software was used to perform the analysis. We performed the two-tailed bootstrapping procedure with 10,000 subsamples.



### 4.4. Common method bias assessment

Given the cross-sectional nature of data, we checked for the potential existence of common method bias (CMB) through a full collinearity test, whereby VIF greater than 3.3 is an indication of collinearity and therefore an issue of common method bias (Kock, 2015). We ran three PLS Algorithm connecting each variable to each other, and the results showed VIF values below 3.3 for every variable. Therefore, no issues of CMB were found. In addition, we followed Podsakoff et al. (2012) suggestions to avoid CMB. A group of teachers read a preliminary version of the questionnaire to

ensure they understood the questions. In addition, questions were presented in a different order to reduce potential CMB.

## 5. RESULTS

Descriptive statistics show significant correlations between the constructs of the proposed model. Four control variables were used: age, sex, job stability (dichotomous variable where a value of 0 corresponds to "man" and a value of 1 corresponds to "woman"), seniority (dichotomous variable where a value of 0 corresponds to civil servant and a value of 1 corresponds to temporal job contract). The results show that the average age is 44.225 years (standard deviation 8.956). Sex average is 0.665 (standard deviation 0.472), which shows a slightly higher proportion of women. Job stability average is 0.335 (standard deviation 0.472), which shows a higher proportion of civil servants. Seniority average is 12.757 (standard deviation 10.523).

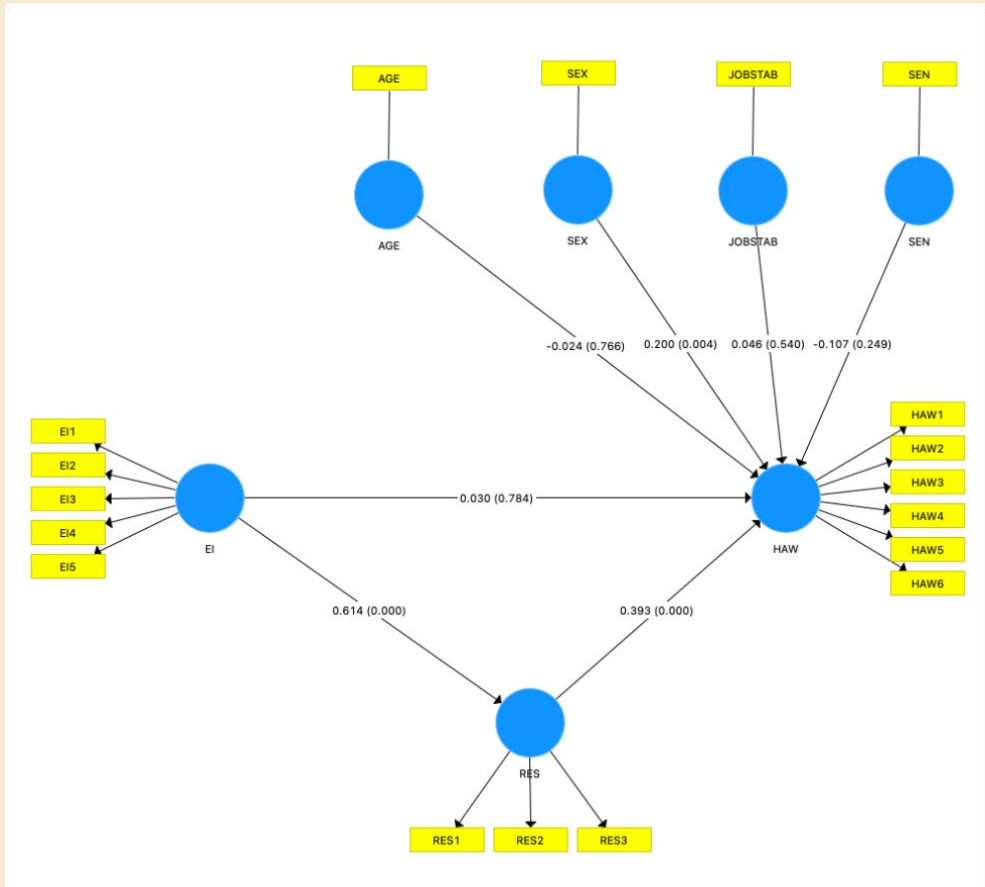
**Figure 3** shows the PLS-SEM results, and **table 1** presents average, standar deviation and correlations among constructs.

### 5.1. Measurement model assessment

To check the measurement model we used the exact fit based on bootstrapping (Henseler, Hubona & Ray, 2016; Henseler, 2017). Through SRMR fit index we can confirm a good fit if values are under 0.08. The squared Eucledian distance,  $d_{ULS}$ , and the geodesic distance  $d_G$  provide discrepancy of the empirical covariance matrix in relation to the covariance matrix. For  $d_{ULS}$ ,  $d_G$  and SRMR, the original values needs to be compared with the upper bound with its confidence interval. A good fit model is considered if the upper bound of the confidence interval is greater than the original value of these indices. We used complete consistent PLS bootstrapping of 10,000 samples (Hair et al., 2016). **Table 2** shows that the original values of SRMR,  $d_{ULS}$ , and  $d_G$  are below the upper bound of the confidence interval of 99%.



Figure 3. PLS-SEM results



Note: EI = Emotional intelligence; RES = Resilience; HAW = Happiness at work. Values are path coefficients. P-values are presented in parentheses

Table I. Descriptive statistics

	AVERAGE	STANDARD DEVIATION	EI	RES
EI	3.972	0.647		
RES	3.761	0.755	0.594**	
HAW	4.001	0.718	0.257**	0.387**

Note: \*\*p ≤ 0.001. EI = Emotional intelligence; RES = Resilience; HAW = Happiness at work

Table 2. Model fit indicators

	ORIGINAL SAMPLE	L.W. INTERVAL 95%	U.B. INTERVAL 99%
SRMR	0.066	0.059	0.067
d_ULS	0.736	0.600	0.767
d_G	0.268	0.241	0.308

Note: L.W. = Lower bound; U.B. = Upper bound

In addition, the quality of the measurement model was evaluated through reliability, convergent validity and discriminant validity. **Table 3** shows that the composite reliability values are higher than the reference value of 0.70 (Hair et al., 2017), which reveals internal consistency in all the constructs. Factor loadings and mean variance extracted were also analyzed in order to confirm convergent validity. The results shows that all factor loadings exceed the value of 0.6 (except for one item).

Low loading values were removed (item 1 for resilience scale, items 3, 5, and 8 for HAW scale, other emotional appraisal and use of emotion dimensions of EI, and items ROE2, SEA 1 and SEA3) (Hair et al., 2017). It should be noted that the mean variances extracted from all the constructs are greater than the cut-off value of 0.50 and that the values of the mean variances extracted reveal that each construct explains at least 50% of the assigned variance (Hair et al., 2017). Likewise, according to Fornell and Larcker (1981), values of the average variance extracted greater than 0.4 and values of the composite reliability greater than 0.6 confirm the discriminant validity. All this indicates that the constructs have satisfactory levels of convergent validity.

To check discriminant validity, we used the Heterotrait-Monotrait (HTMT) ratio. The results show values under the recommended reference of 0.90 (Gold et al., 2001), which means that each construct is significantly different from the rest (**table 4**).

**Table 3. Results of the measurement model**

FACTOR	FACTOR LOADING	T-VALUE	α	C.R.	A.V.E.
EI					
EI1	0.825***	28.896	0.827	0.880	0.596
EI2	0.840***	34.118			
EI3	0.841***	33.528			
EI4	0.694***	11.231			
EI5	0.638***	9.394			
RES			0.722	0.842	0.643
RES1	0.842***	34.001			
RES2	0.868***	48.508			
RES3	0.682***	10.088			
HAW			0.826	0.873	0.537
HAW1	0.772***	20.183			
HAW2	0.823***	29.325			
HAW3	0.809***	23.423			
HAW4	0.616***	11.134			
HAW5	0.749***	16.806			
HAW6	0.593***	7.802			

Note: EI = Emotional intelligence; RES = Resilience; HAW = Happiness At Work; α = Cronbach alpha; CR = Composite reliability; AVE = Average variance extracted; \*\*\*p ≤ 0,001

**Table 4. Discriminant validity (HTMT)**

	EI	RES
EI		
RES	0.673	
HAW	0.496	0.486

Note: EI = Emotional intelligence; RES = Resilience; HAW = Happiness at work

### 5.2. Structural model assessment

A two-tailed bootstrapping procedure with 10,000 subsamples was performed in order to evaluate the structural model. We analyzed multicollinearity, the coefficient of determination (R<sup>2</sup>) and the predictive capacity of the model. First, it is essential to ensure the absence of multicollinearity. For this, we verified that the internal



values of VIF (**table 5**) were lower than the cut-off value of 3.3 (Kock, 2015), which indicates that multicollinearity is not a problem in this investigation.

Table 5. VIF values

CONSTRUCT	VIF
EI	1.635
RES	1.618

Note: EI = Emotional intelligence;  
RES = Resilience

The bootstrapping procedure with 10,000 subsamples was used to check the research hypotheses. **Table 6** shows that EI has not a direct effect on happiness at work ( $\beta = 0.030$ ,  $p = 0.783$ ; LL = -0.178; UL = 0.245), which means that hypothesis 1 was not supported. Regarding hypothesis 2, a mediating significant effect of resilience was found in the relationship between EI and happiness at work ( $\beta = 0.241$ ,  $p < 0.001$ ; LL = 0.129; UL = 0.365), and therefore hypothesis 2 was supported. The explanatory capacity of the model for happiness at work was 0.239. Regarding the control variables, only sex had a significant effect on happiness at work, which leaves room to develop a different confirmatory model to examine this issue.

Table 6. Hypotheses assessment

HIPÓTESIS	BETA	P-VALUE	C.I. 95%	RESULT
EI-> HAW	0.030	0.783	[-0.178; 0.245]	Non-supported
EI → RES → HAW	0.241	< 0.001	[0.129; 0.365]	Supported

Note: S.E. = Standard error; C.I. = Confidence interval

Finally, the predictive capacity of the model was tested through the  $Q^2$  index. **Table 7** shows that the prediction error is lower than the predicted value, thus showing predictive significance.  $Q^2$  values were above 0, which reveals the predictive relevance of the research model (Hair et al., 2017).

Table 7. **Explanatory capacity**

FACTOR	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
RES	0.376	0.232
HAW	0.239	0.113

Note: RES = Resilience; HAW = Happiness at work

## 6. DISCUSSION

Happiness at work is frequently recognized as the Holy Grail of organizational sciences (Sender et al., 2021). Happier employees improve their well-being and their performance, which shows a compatibility approach between both outcomes (Salas-Vallina et al., 2021). However, there is a lack of knowledge regarding the effect of personal resources on happiness at work. In this vein, the main objective of this study was to check the impact of EI on happiness at work through a key personal resource, namely, resilience. The fundamental contribution, therefore, lies in the explanatory power of EI through resilience to unveil happiness at work at the individual level.

The results found in this research are consistent with previous studies suggesting that happiness at work can be managed (Salas-Vallina et al., 2017; de Waal, 2018; Paul et al., 2020). However, up-to-date research focused on happiness at work antecedents overlooked personal resources as potential antecedents. In this sense, this research makes the following key contributions.

First, the proposed model suggested as a first hypothesis a positive and direct effect of EI on happiness at work. Prior research has connected emotion regulation to different forms of well-being, such as affect and job satisfaction (Haga et al., 2009), and recent research calls for exploring the effect of EI in positive attitudes such as engagement, in particular when EI is considered as an ability rather than a trait (George et al., 2022). Managing self and other emotions is relevant for employees (Drigas and Papoutsis, 2019). However, our research shows that EI has no significant effect on happiness at work. Although we argued that EI might act as a job resource under the COR theory to explain happiness at work, here EI does not act as a personal job resource with a direct and positive effect on happiness at work. This result reveals the complexity to

develop happiness at work in highly demanding contexts, and suggests that other variables might be involved in this process, which is in line with the caravan model suggested by Hobfoll.

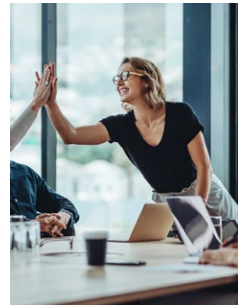
Second, this study found that when individuals regulate their emotions in such a way as to develop resilience, they improve their happiness at work. It means that resilience exert a full mediation effect in the relationship between EI and happiness at work. These results are in line with the conceptualization of EI as intrinsic regulation of emotions, whereby individuals use their own resources to regulate their emotions (Gross, 2013), and in turn generate or foster personal job resources. This finding could be explained and supported by COR theory. According to George et al. (2022), the theoretical approaches used by prior research to examine EI have been human motivation and personality views, or job-related viewpoints, which hinder the capacity to explain the consequences of emotions management, and it is only COR theory which has the explanatory capacity to clarify if EI can lead to positive attitudes. COR theory proposes several fundamental corollaries. The first corollary states that resource possession is key to be resilient, which supports the effect of EI on resilience. But also, COR theory has improved our understanding on how resources can influence each other, and how contexts create the conditions or "fertile grounds" for the generation, maintenance or hindrance of resources (Hobfoll et al., 2018, p. 107). In this vein, Hobfoll (2011) argues that resources work in packs or caravans, and the ecological conditions enhance or limit the existence of these resources. Therefore, COR could explain that only when both EI and resilience are considered in the proposed model, there is an effect on happiness at work. In particular, EI explains the emergence of resilience, in turn fostering happiness at work. Further, the findings reveal that organizational structures and colleagues display rules that clearly shape how EI works (Troth et al., 2018). The effect of EI on happiness at work required reconsidering the initial four-dimension EI scale in such a way that it had to be adapted to the educational context, and revealed that EI only impacts on happiness at work when it develops individuals' resilience. Therefore, we can conclude that the educational context constrains the capacity of EI to influence happiness at work, unless EI enhances resilience.

Third, the model fit revealed that the EI measurement scale used in this research, involving self-emotion appraisal, others' emotional



appraisal, use of emotions, and regulation of emotion does not work as such for teachers in the Secondary Education context to explain happiness at work through resilience. The model fits well only when considering self-emotion appraisal and regulation of emotions. It might be explained because Secondary Education is a particularly complex and highly demanding educational stage. Students are teenagers living important changes in their lives, which generates situations of disorientation, insecurity and development of the self. In this context, it might be challenging that teachers are able to regulate other teachers' emotions in order to improve their own happiness. It is what Troth et al. (2018) called "extrinsic emotion regulation" or the extent to which a person attempts to regulate another person's emotion. In the same vein, the results show that use of emotion does not work to predict happiness at work through resilience, may be due to the difficulty to use one's own emotions easily. Therefore, EI required and adaptation for Secondary Education teachers, by taking into account that teachers do not try to manipulate others' emotions and have problems to use their emotions as job resources to enhance happiness at work through resilience. According to Troth (2018), and following our findings, EI would be an intrinsic (regulation of own emotions) and a response independent process, which means that it depends on the context that feedback loops act or not in the conceptualization of EI. This is supported by Healey and Hodgkinson (2014) argument that organizations actively condition individuals' processes of thinking and feeling, and therefore Wong-Law's EI, based on the conceptualization close to Mayer and Salovey ability model, is limited by the educational context. Therefore, our third contribution is to offer an EI measurement scale tailored to the educational context.

Our findings have also practical implications. The key effect of EI tailored to the educational context offers an adapted EI measurement scale for educational centers, which can diagnose EI levels with more precision. In addition, public decision-makers could introduce training programs to develop EI ability among teachers, in order to improve both teachers' happiness and work and quality of working life in their workplace. As showed in prior studies (Salas-Vallina et al., 2021), improved quality of working life has beneficial effects both for employees and organizations. Human resources are the key asset for any organization, and in particular for knowledge-



intensive contexts such as education. Therefore, we encourage managers in education centers and policy makers to invest in the development of teachers' personal job resources, in particular in EI.

## 7. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH WAYS

The proposed model has been grounded in a solid theoretical base, which guides the proposed relationships. However, this research presents a number of limitations. First, data was collected from the same participants in a specific point of time, namely, this is a cross-sectional research design. This type of research cannot causal relationships, and we suggest future research to address a causal study, which would be a clear novelty. Second, this research was carried out in the education sector, which presents important differences to other service sectors such as hospitality or healthcare. Future studies could test our proposed model in these sectors. Third, the explanatory capacity of happiness at work might be influenced by other variables, including factors at the organizational level (i.e. size of the organization, working climate, type of culture, etc.) and institutional factors (type of country culture, social customs, regulations, etc.), and future research should consider these aspects, also from a multilevel perspective. Finally, given the results of the control variable "sex", we encourage future studies to examine the differences in the explanatory capacity of the proposed model among males and females depending on sex.



---

**REFERENCES**

- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019), "The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks", *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 225-265.
- Barreiro, C. A. and Treglown, L. (2020), "What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement", *Personality and Individual Differences*, 159, 109892.
- Comfort, L. K. (2007), *Shared risk: Complex systems in seismic response*. Emerald Group Publishing, UK.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S. and Witte, H. D. (2012), "Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 6, pp. 770-788.
- de Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 No. 2, pp. 124-141.
- Drigas, A. and Papoutsis, C. (2019), "Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees", *International Journal of Advanced Corporate Learning*, Vol. 12 No. 1, pp. 58-66.
- Elfenbein, H. A. (2007), "Emotion in organizations: a review and theoretical integration", *Academy of Management Annals*, Vol. 1 No. 1, pp. 315-386.
- Fiorilli, C., Benevene, P., De Stasio, S., Buonomo, I., Romano, L., Pepe, A. and Addimando, L. (2019), "Teachers' burnout: The role of trait emotional intelligence and social support", *Frontiers in Psychology*, 10. <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.02743>.
- Fisher, C. D. (2010), "Happiness at work", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 4, pp. 384-412.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, 39-50.
- Freedy, J. R., Saladin, M. E., Kilpatrick, D. G., Resnick, H. S. and Saunders, B. E. (1994), "Understanding acute psychological distress following natural disaster", *Journal of Traumatic Stress*, Vol. 7 No. 2, pp. 257-273.
- George, O.J., Okon, S.E. and Akaighe, G. (2022), "Emotional intelligence and work engagement: a serial mediation model", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 9 No. 2, pp. 193-211.
- Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
- Gross, J. J. (2013), "Emotion regulation: taking stock and moving forward", *Emotion*, Vol. 13 No. 3, pp. 359-365.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Haga, S. M., Kraft, P. and Corby, E. K. (2009), "Emotion regulation: Antecedents and well-being outcomes of cognitive reappraisal and expressive suppression in cross-cultural samples", *Journal of happiness studies*, Vol. 10 No. 3, pp. 271-291.
- Healey, M. P. and Hodgkinson, G. P. (2014), "Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative", *Human Relations*, Vol. 67 No. 7, pp. 765-792.
- Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P. A. (2016), "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 No. 1, pp. 2-20.
- Henseler, J. (2017), "Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling", *Journal of Advertising*, Vol. 46 No. 1, pp. 178-192.
- Hetzl-Riggin, M. D., Swords, B. A., Tuang, H. L., Deck, J. M. and Spurgeon, N. S. (2020), "Work engagement and resiliency impact the relationship between nursing stress and burnout", *Psychological Reports*, Vol. 123 No. 5, pp. 1835-1853.





- Hirst, G., Yeo, G., Celestine, N., Lin, S.-Y. and Richardson, A. (2020), "It's not just action but also about reflection: Taking stock of agency research to develop a future research agenda", *Australian Journal of Management*, Vol. 45 No. 3, pp. 376–401.
- Hobfoll, S. E. (1989), "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress", *American psychologist*, Vol. 44 No. 3, pp. 513.
- Hobfoll, S. E. (2011), "Conservation of resource caravans and engaged settings", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84 No. 1, pp. 116–122.
- Hobfoll, S. E. (2012), "Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources", *Psychiatry*, Vol. 75 No. 3, pp. 227–232.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. and Westman, M. (2018), "Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 103–128.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692–724.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2015), "The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 1135–1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>.
- Keye, M. D. and Pidgeon, A. M. (2013), "Investigation of the relationship between resilience, mindfulness, and academic self-efficacy", *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 1 No. 6, pp. 1–4.
- Kock, N. (2015), "Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach", *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, Vol. 11 No. 4, pp. 1–10.
- Legate, A. E., Hair Jr, J. F., Chretien, J. L. and Risher, J. J. (2021), "PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers", *Human Resource Development Quarterly*, advance online publication.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Huang, Y. C. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizen behavior and job performance: a moderated mediation model investigation. *Employee Relations: The International Journal*, advance online publication.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. and Norman, S. M. (2007), "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 60 No. 3, pp. 541–572.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3–30.
- Magnano, P., Craparo, G. and Paolillo, A. (2016), "Resilience and Emotional Intelligence: which role in achievement motivation", *International Journal of Psychological Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 9–20.
- Mallak, L. (1998, May), Resilience in the healthcare industry. In 7th Annual Industrial Engineering Research Conference.
- Masten, A. S. (2016), "Resilience in developing systems: The promise of integrated approaches", *European Journal of Developmental Psychology*, Vol. 13 No. 3, pp. 297–312.
- McVicar, A. (2016), "Scoping the common antecedents of job stress and job satisfaction for nurses (2000–2013) using the job demands–resources model of stress", *Journal of Nursing Management*, Vol. 24 No. 2, pp. E112–E136.
- Mérida-López, S., Quintana-Orts, C., Rey, L. and Extremera, N. (2022), "Teachers' Subjective Happiness: Testing the Importance of Emotional Intelligence Facets Beyond Perceived Stress", *Psychology Research and Behavior Management*, Vol. 15, pp. 317–326.
- Morrison, T. (2007), "Emotional intelligence, emotion and social work: Context, characteristics, complications and contribution", *The British Journal of Social Work*, Vol. 37 No. 2, pp. 245–263.
- Paton, D., Smith, L. and Violanti, J. (2000), "Disaster response: risk, vulnerability and resilience. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 173–180.
- Paul, H., Budhwar, P., & Bamel, U. (2020). Linking resilience and organizational commitment: does happiness matter?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 7 No. 1, pp. 21–37.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 539–569.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R. and Gudergan, S. P. (2020), "Partial least squares structural equation modeling in HRM research", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31 No. 12, pp. 1617–1643.
- Salas-Vallina, A. and Alegre, J. (2021), "Happiness at work: Developing a shorter measure", *Journal of Management & Organization*, Vol. 27 No. 3, pp. 460–480.



- Salas-Vallina, A., Alegre, J. and Fernández, R. (2018), "Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda," *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 24 No. 3, pp. 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. and López-Cabrales, Á. (2021), "The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal", *Human Resource Management*, Vol. 60 No. 3, pp. 333-347.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. and Fernández, R. (2017), "On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 2, pp. 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Salovey, P., Stroud, L. R., Woolery, A. and Epel, E. S. (2002), "Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the trait meta-mood scale", *Psychology and Health*, Vol. 17 No. 5, pp. 611-627.
- Sarrionandia, A. and Mikolajczak, M. (2020), "A meta-analysis of the possible behavioural and biological variables linking trait emotional intelligence to health", *Health Psychology Review*, Vol. 14 No. 2, pp. 220-244.
- Sarrionandia, A., Ramos-Díaz, E. and Fernández-Lasarte, O. (2018), "Resilience as a mediator of emotional intelligence and perceived stress: A cross-country study", *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, pp. 2653.
- Sender, G., Carvalho, F. and Guedes, G. (2021), "The happy level: A new approach to measure happiness at work using mixed methods," *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 20, 16094069211002413.
- Soper, D.S. (2022), A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models [Software]. Available from <https://www.danielsoper.com/statcalc>
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. and Piovoso, M. J. (2009), "Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research", *Group y Organization Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 5-36.
- Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D. and Karabulut, E. (2017), "Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28 No. 5-6, pp. 522-541.
- Thompson, A. and Bruk-Lee, V. (2021), "Employee happiness: Why we should care", *Applied Research in Quality of Life*, Vol. 16 No. 4, pp. 1419-1437.
- Wen, J., Huang, S. S. and Hou, P. (2019), "Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 81, pp. 120-130.
- Wold, H. (1980), "Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: theory and application of PLS", in Kmenta, J. and Ramsey, J.B. (Eds), *Evaluation of Econometric Models*, Academic Press, New York, NY.
- Wong, C.-S. and Law, K. S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 3, pp. 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1).
- Youssef, C. M. and Luthans, F. (2007), "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience", *Journal of Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>



**Andrés Salas Vallina**

Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras, Universitat de València



andres.salas@uv.es

# Nuevas Claves para la Mejora de la Calidad de Vida en el Trabajo: el Efecto de los Recursos Personales en la Felicidad en el Trabajo

New clues for improving quality of working life: how personal job resources foster of happiness at work

## I. INTRODUCCIÓN

La felicidad en el trabajo es un concepto de creciente importancia en la investigación académica (Salas-Vallina et al., 2018; de Waal, 2018; Mrroueh y de Waal, 2020). Desde los estudios de Hawthorne, se ha destacado el papel clave de la calidad de vida en el trabajo en la gestión de recursos humanos, no solo desde una dimensión física, sino también emocional (Sender et al., 2021). Se ha demostrado que la felicidad en el trabajo tiene efectos positivos en la vida de las personas, como mayores ingresos (Diener et al., 2002), y en su vida laboral, incluido un mejor rendimiento (Thompson y Bruk-Lee, 2021). Pero también, desde nuestro punto de vista, ser feliz en el trabajo es un fin en sí mismo (Salas-Vallina et al., 2017). Ser feliz implica que las personas cuenten con los recursos necesarios para cubrir sus necesidades físicas, psicológicas y sociales, por lo que podríamos decir que las variables económicas que indican niveles adecuados de productividad y rendimiento pueden estar implícitamente vinculadas al hecho de ser feliz.

Estudios previos han revelado factores organizacionales que potencian la felicidad en el trabajo a nivel organizacional (de Waal, 2018) e individual, como el estilo de liderazgo, o las condiciones de trabajo que favorecen el aprendizaje organizativo (Salas-Vallina, 2017).

**Javier Elvira Soria**

Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras, Universitat de València



jael2@alumni.uv.es



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de esta investigación es examinar el impacto de la inteligencia emocional en la felicidad en el trabajo. Además, se explora el papel mediador de la resiliencia en la relación entre la inteligencia emocional y la felicidad en el trabajo. Las hipótesis se comprobarán a través de modelos de ecuaciones estructurales basados en covarianzas, en una muestra de 218 profesores de la etapa de Educación Secundaria y Formación Profesional. Los resultados revelan dos importantes contribuciones. En primer lugar, la inteligencia emocional promueve la felicidad en el trabajo cuando es capaz de desarrollar la resiliencia. En segundo lugar, esta investigación ofrece una escala de medida adaptada a la población profesores. Además, directivos y cargos públicos disponen ahora de una nueva herramienta para fomentar la felicidad en el trabajo.

### EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this research is to examine the impact of emotional intelligence on happiness at work. In addition, the mediating role of resilience in the relationship between emotional intelligence and happiness at work is explored. Structural equation modelling based on covariance was used to check the proposed hypotheses. A sample of 218 teachers working in Secondary Education in Spain was examined. The results revealed two main important contributions. First, emotional intelligence only fosters happiness at work when it develops resilience. Second, this study offers an emotional intelligence measurement scale tailored to teachers. The managerial and policy makers decisions have a new tool to foster happiness at work.

Sin embargo, existe una brecha importante aún no resuelta por la literatura: no sabemos el efecto que los recursos personales tienen en la felicidad de los empleados en el trabajo, y esta investigación tiene como objetivo abordar este gap. Además, un tema de investigación importante y aún poco desarrollado sería analizar cómo los individuos pueden romper las espirales de pérdida de recursos (De Cuyper et al., 2012).

Existe consenso en que la felicidad se refiere al afecto positivo frecuente, la alta satisfacción con la vida y al afecto negativo poco frecuente (Lyubomirsky et al., 2015, p. 115). Es un concepto amplio y ambiguo que requiere conceptualizaciones más precisas (Fisher, 2010), y que han dado lugar a escalas recientemente desarrolladas (Salas y Alegre, 2021). Los últimos trabajos de investigación sugieren que la felicidad en el trabajo comprende tres dimensiones: compromiso, satisfacción laboral y compromiso organizativo afectivo, que reflejan respectivamente las emociones positivas que el empleado experimenta con las tareas que realiza, el grado de satisfacción con las condiciones de trabajo (como las oportunidades de desarrollo profesional o el salario) y el sentimiento de pertenencia a la organización.

112

*...se explora el papel mediador de la resiliencia en la relación entre la inteligencia emocional y la felicidad en el trabajo.*

Esta investigación tiene como objetivo considerar la inteligencia emocional (*emotional intelligence*, EI) como una capacidad que actúa como un recurso personal clave en el trabajo, capaz de incrementar la resiliencia. La felicidad individual en el trabajo está frecuentemente condicionada por nosotros mismos y por nuestra capacidad para gestionar nuestras percepciones y acciones (Hirst et al., 2020). La EI es un concepto prominente en la investigación con efectos positivos en los individuos, como por ejemplo en el comportamiento organizativo cívico (Liao et al., 2022), así como en el bienestar, debido a sus efectos afectivos y conductuales positivos, además de influir en el bienestar subjetivo. Las características generales de las personas, incluidos los rasgos de personalidad como la extraversión o el neuroticismo, pueden explicar el nivel de bienestar (Schimmak et al., 2004). La Teoría de la Conservación de los Recursos (COR) (Hobfoll, 1989), nos permite establecer un marco teórico que apoya la relación entre la EI y la felicidad en el trabajo. Según esta teoría, las personas tratan de proteger, conservar y obtener más recursos, y la falta de recursos produce mayor estrés, por lo que tener más recursos, como la EI, mejoraría la calidad de

vida en el trabajo de los empleados y, por lo tanto, la felicidad de los empleados en el trabajo. En este sentido, el primer objetivo de este estudio es analizar el efecto de la EI en la felicidad en el trabajo.

Sin embargo, el concepto de *resource caravan* desarrollado por Hobfoll et al. (2018) bajo la teoría COR, sostiene que los recursos no podrían funcionar solos en el proceso de desarrollo de nuevos recursos, así como de otros resultados. Así, proponemos que la EI podría desarrollar mayores niveles de resiliencia, a su vez mejorando la felicidad en el trabajo. La búsqueda del bienestar en las organizaciones ha llevado a un mayor interés en analizar las capacidades psicológicas de los empleados, incluyendo su resiliencia (Paul et al., 2020; Youssef y Luthans, 2007), como fuentes de felicidad en el trabajo. La capacidad de gestionar las emociones positivas puede desarrollar resiliencia ante situaciones adversas (Magnano et al., 2016). Por lo tanto, ser consciente de las emociones vividas y gestionarlas adecuadamente, es decir, ser emocionalmente inteligente, puede ser un recurso personal clave para ser más resiliente. A su vez, las personas que son capaces de recuperarse de situaciones emocionales particularmente exigentes, experimentan mayores niveles de satisfacción (Salovey et al. 2002). De acuerdo con la teoría COR, esta investigación sugiere que la EI, entendida como un recurso personal, puede dar lugar a nuevos recursos, como la resiliencia y la felicidad en el trabajo. Por todo lo anterior, el segundo objetivo de esta investigación sugiere que la resiliencia puede desempeñar un papel mediador en la relación entre la EI y la felicidad en el trabajo.

Este estudio se enmarca en el contexto del profesorado de la etapa educativa de Educación Secundaria. Se trata de una población objetivo sometida a grandes retos de gestión emocional, con altos niveles de agotamiento psicológico (Fiorilli et al., 2019), donde es clave proporcionar un modelo de investigación que permita una mejor comprensión de los catalizadores de la felicidad en el trabajo.

Esta investigación presenta las siguientes contribuciones. En primer lugar, se analiza el papel de la capacidad de gestionar las propias emociones (EI) en la felicidad en el trabajo. Esta es una contribución novedosa, ya que se centra en los recursos personales como antecedentes de la felicidad en el trabajo, en lugar de factores organizacionales (como las prácticas de recursos humanos, el estilo de liderazgo o la cultura organizacional). En segundo lugar, y siguiendo la teoría del COR, se explora el papel de la resiliencia como catali-

#### **PALABRAS CLAVE**

Felicidad en el trabajo; Resiliencia; Inteligencia emocional; Recursos personales.

#### **KEYWORDS**

Happiness at work; Resilience; Emotional intelligence; Personal job resources.



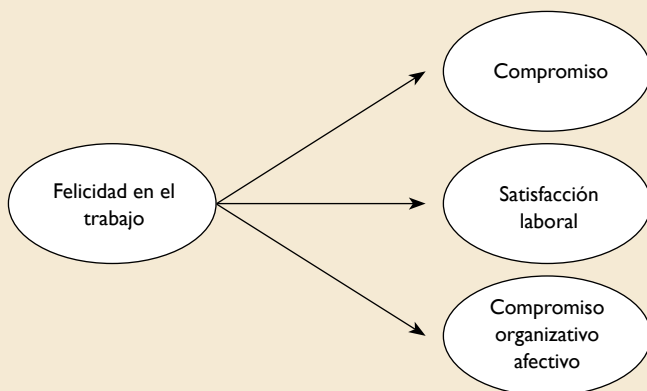
zador del efecto de la EI en la felicidad en el trabajo. Por lo tanto, la resiliencia se propone como un mecanismo mediador, ya que la EI podría tener la capacidad de generar nuevos recursos personales que mejoren la felicidad en el trabajo. La teoría COR también se introduce como un fundamento teórico que permite dar solidez a las relaciones propuestas, lo que responde a la llamada de Salas-Vallina et al. (2018). En tercer lugar, se ofrece una escala de medición de EI adaptada al contexto educativo.

Este estudio está organizado de la siguiente manera. En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura abordando los conceptos centrales de este estudio, así como las relaciones teóricas propuestas. En segundo lugar, se desarrolla la metodología utilizada. En tercer lugar, se presentan los resultados. Finalmente, se explica la discusión, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

## 2. EL IMPACTO DE LA EI EN LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

El concepto de felicidad en el trabajo se ha definido a partir de la revisión teórica realizada por Fisher (2010), que posteriormente dio lugar a una escala validada por Salas-Vallina et al. (2017). Es un concepto que comprende tres dimensiones: (1) compromiso individual (sentimientos positivos hacia el trabajo en sí), satisfacción laboral (evaluaciones objetivas de las características del trabajo) y compromiso organizativo afectivo (sentimientos de pertenencia a la organización) (**Figura 1**). Estas tres dimensiones incluyen aspectos cognitivos y afectivos, lo que permite medir de forma consistente la felicidad en el trabajo a nivel individual.

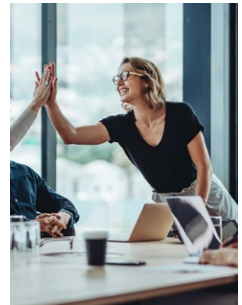
Figura 1. Dimensiones de la felicidad en el trabajo



Estudios previos han analizado tanto los antecedentes como las consecuencias de la felicidad en el trabajo, demostrando el papel clave que este concepto tiene para la investigación en gestión de recursos humanos. Según el meta-análisis realizado por Salas-Vallina et al. (2018), la felicidad en el trabajo fomenta tanto los comportamientos intra-rol (mejora del rendimiento, reducción de errores, esfuerzo, etc.) como los comportamientos extra-rol (comportamiento cívico, intención de renunciar, intercambio de conocimientos, etc.). En cuanto a las causas de la felicidad en el trabajo, este meta-análisis diferencia entre factores contextuales, como la autonomía, la flexibilidad, el ambiente de trabajo o los recursos, los estilos de liderazgo, las interacciones sociales, como la relación entre el gerente y el colaborador, y los recursos personales. En el mismo meta-análisis, se revela la falta de estudios que analicen el papel de la EI como antecedente de la felicidad en el trabajo, y la presente investigación pretende cubrir este *gap*.

Los recursos personales como la capacidad de comunicarse, o el hecho de tener una personalidad proactiva, se han relacionado positivamente con actitudes positivas como el compromiso afectivo o el compromiso individual (Macey & Schneider, 2008; Tekingündüz et al., 2017). Meta-análisis previos han demostrado que la EI es un factor psicológico fundamental para la salud física y mental (Sarrionandia & Mikolajczak, 2020). En particular, se ha demostrado cómo la EI ejerce un efecto positivo en el bienestar de los docentes al reducir el estrés generado durante la enseñanza (Mérida-López et al., 2022).

Salas Vallina et al., (2018), destacan en su meta-análisis la necesidad de considerar la teoría COR como base teórica para analizar tanto los antecedentes como las consecuencias de la felicidad en el trabajo. Esta teoría se basa en dos principios básicos que implican la protección de los recursos para evitar su pérdida (Hobfoll et al., 2018): (1) el principio de primacía, que sostiene que la pérdida de recursos es más perjudicial para las personas en contraste con la ganancia del aumento de recursos, y (2), el principio de inversión en recursos, que establece que las personas buscarán invertir en recursos para protegerse y recuperarse de la pérdida de recursos, así como para obtener otros nuevos. A partir de estos dos principios, esta investigación propone que los empleados sometidos a entornos de alto estrés intentarán aumentar sus recursos personales a través de estrategias exploratorias (estrategias de adaptación



que les permitan enfrentar contextos hostiles) dando lugar a nuevos recursos personales (Hobfoll et al., 2018). En este sentido, los empleados con mayores niveles de EI tendrán más recursos para iniciar un proceso de adaptación y generación de recursos personales que les permitan mantener mayores niveles de felicidad en el trabajo.

La EI se ha conceptualizado a partir de dos enfoques básicos: la EI como rasgo personal y la EI como habilidad. Ambos enfoques pueden considerarse complementarios, ya que miden conceptos diferentes (Bracket y Mayer, 2003). Este estudio sigue el enfoque de la EI como una habilidad, entendida como "un conjunto de habilidades interrelacionadas que las personas poseen para manejar sus emociones" (Wong & Law, 2002, p. 13). En el contexto laboral, estas habilidades se refieren a ayudar a los empleados a regular sus emociones, las de los demás, así como a gestionar su trabajo (Salovey y Mayer, 1990).

La teoría COR nos permite considerar la EI como un recurso crítico para la gestión emocional de los individuos, con efectos positivos en actitudes positivas como la satisfacción laboral (Wen et al., 2019). Las personas con mayor EI son capaces de experimentar un alto compromiso (Barreiro y Treglown, 2020). Las emociones experimentadas en el trabajo son una fuente de energía que facilita el desempeño laboral (Green et al., 2017), por lo que la capacidad de regular las propias emociones fomenta el desarrollo de actitudes positivas y comportamientos positivos (Elfenbein, 2007). La EI es capaz de gestionar positivamente las situaciones de conflicto (Aqqad et al., 2019), mejorar la colaboración, la cooperación y hacer frente al estrés (Morrison, 2007). Por todo lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

*H1. La EI ejerce un efecto directo y positivo sobre la felicidad en el trabajo*

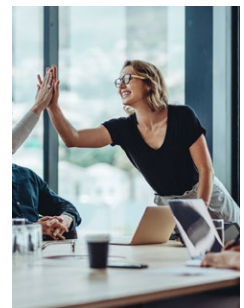
### 3. EL PAPEL MEDIADOR DE LA RESILIENCIA EN LA RELACIÓN ENTRE LA EI Y LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

Mallak (1998, p.1) define la resiliencia como la capacidad de un individuo u organización para diseñar e implementar rápidamente comportamientos adaptativos positivos adaptados a la situación inmediata, mientras soporta un estrés mínimo. A partir de esta definición se puede observar que la resiliencia es una capacidad que



podría mejorar la calidad de vida. Según Comfort (1999, p. 21), los individuos resilientes utilizan los recursos y habilidades existentes para hacer frente a nuevos contextos. La resiliencia implica el ingenio aprendido (Paton et al., 2000), y es particularmente importante en profesiones altamente estresantes, porque podría ayudar a los empleados a controlar situaciones con una alta carga de estrés. La resiliencia se ha relacionado con el hecho de ser más competente, y con el bienestar individual (Sarrionandia et al., 2018), lo que nos permite introducir la teoría COR para enmarcar teóricamente el papel mediador de la resiliencia en la relación entre la EI y la felicidad en el trabajo a través de dos relaciones entre variables: (1) EI y resiliencia, y (2) resiliencia y felicidad en el trabajo.

En primer lugar, los argumentos presentados con anterioridad no han permitido explicar por qué la EI puede considerarse como un recurso de trabajo personal. Como recurso, y siguiendo la teoría COR, la EI podría proporcionar el apoyo necesario para desarrollar nuevos recursos, como la resiliencia. La resiliencia implica la incorporación de otros recursos que ayudan a las personas a hacer frente a contextos desafiantes (Masten, 2016), lo que está en línea con el concepto de *resource caravan* desarrollado por Hobfoll et al. (2018). El enfoque *resource caravan* establece que los recursos no están solos, sino que viajan en conjunto, y se refiere a cómo interactúan los recursos para el mantenimiento o la creación de nuevos recursos. Las personas con mayores recursos están menos expuestas a la pérdida de éstos, y son más competentes para obtener nuevos recursos (Hobfoll et al., 2018). En este sentido, EI es una construcción de cuatro dimensiones que implican la capacidad de: evaluar las propias emociones, evaluar las emociones de otros, usar las emociones y regular las emociones. Este conjunto de recursos (*resource caravan*) podría interactuar y reforzar la efectividad de la EI para desarrollar mayores niveles de resiliencia (Hobfoll et al., 2018). Según Hobfoll (2012), los individuos tienen como objetivo obtener, retener, mejorar y proteger sus recursos para abordar una posible espiral de pérdida de recursos en contextos estresantes. En este sentido, las personas utilizan recursos específicos que afectan la regulación del yo, y también utilizan sus habilidades para gestionar las interacciones sociales (Freedy et al., 1994). Además, las personas pueden desarrollar resiliencia como consecuencia del uso y la disponibilidad de recursos sociales y psicológicos (Keye, 2013). Por lo tanto, la *resource caravan* representada por la



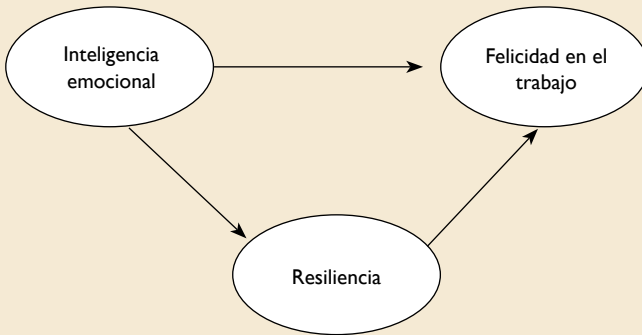
El podría tener un impacto positivo en felicidad en el trabajo.

En segundo lugar, la resiliencia, a través del concepto de PsyCap, se ha relacionado positivamente con la esperanza y el optimismo, porque es una capacidad que influye en las emociones de los individuos y los resultados laborales (George et al., 2022). Investigaciones previas también muestran que la resiliencia reduce el agotamiento de los empleados (Hetzl-Riggin et al., 2020) (lo opuesto al *engagement*), lo que puede deberse a que la resiliencia se ha considerado como un recurso personal que promueve que las personas sean más enérgicas, lo que a su vez tiene un efecto positivo en las actitudes positivas, como el *engagement* (Turner, 2020). Nuestro argumento es que cuando los individuos se sienten más capaces de lidiar con tareas y entornos desafiantes, se sienten más animados, confiados y esperanzados, lo que se refleja en mayores niveles de *engagement*, que es la primera dimensión de la felicidad en el trabajo. La resiliencia se ha examinado como un recurso personal que puede predecir actitudes positivas como la satisfacción laboral (McVicar, 2016), la segunda dimensión de la felicidad en el trabajo. Los empleados más resilientes tienen la capacidad de construir relaciones sociales, que crean las condiciones para tener un mayor apoyo social y relaciones significativas, que a su vez fomentan el bienestar (Kahn, 1990). En este sentido, la resiliencia debería potenciar el compromiso organizativo afectivo, la tercera dimensión de la felicidad en el trabajo, porque al desarrollar relaciones de alta calidad, los empleados aumentan sus sentimientos de pertenencia a la organización y se sienten más involucrados socialmente y conectados con el lugar de trabajo. Por lo tanto, los empleados resilientes podrían adoptar una perspectiva más optimista que debería contribuir a mayores niveles de felicidad en el trabajo. De acuerdo con lo anterior, nuestra segunda hipótesis es:

*H2. La resiliencia media la relación entre la EI y la felicidad en el trabajo*

La **Figura 2** muestra el modelo de investigación propuesto.

Figura 2. Modelo de investigación propuesto



## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Población objetivo y muestra

La población objetivo son los profesores de Educación Secundaria en la región española de Andalucía, que es la región más densamente poblada de España. Esta población es la mayor comunidad docente con unas pautas organizativas y de regulación laboral similares en España. Para la recogida de datos, se utilizó un cuestionario electrónico, el cual se envió a los centros de Educación Secundaria. La población objetivo total era de 50.443 profesores de Educación Secundaria (Agencia Andaluza de Educación, 2022). Para estimar la muestra mínima requerida para la investigación que utiliza modelos de ecuaciones estructurales, utilizamos la metodología de Soper (2022). El tamaño mínimo de la muestra requerido para detectar el efecto fue de 87, y el tamaño mínimo de muestra recomendado fue de 218 (error muestral del 6,68%), lo que coincide con el número de respuestas obtenidas. Los datos fueron recolectados entre febrero y marzo de 2020.

### 4.2. Medición

El modelo teórico propuesto implica tres constructos: EI, resiliencia y felicidad en el trabajo. Las escalas de medición empleadas han sido previamente validadas en la literatura.

Para medir EI se utilizó la escala de inteligencia emocional de Wong-Law (WLEIS) (Wong y Law, 2002). Es una escala de cuatro dimensiones y 16 ítems, con valores en un rango de 1 a 5.



Para medir la resiliencia se utilizó la escala de medición de Jung y Yoon (2015), que se adaptó de la escala de Luthans et al. (2007). Es una escala de cuatro ítems con valores en un rango de 1 a 5. Para medir la felicidad en el trabajo se utilizó la escala de medición de Salas-Vallina y Alegre (2021). Es una escala de medición de nueve elementos con valores en un rango de 1 a 5.

### 4.3. Procedimiento

Se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para verificar el modelo, lo que nos permite probar relaciones múltiples de dependencia. Se utilizó el enfoque SEM de mínimos cuadrados parciales (PLS) a través del software Smart PLS 3.0, un método que diseñado para adaptarse mejor a las características presentadas por las ciencias sociales, sustituyendo la idea de causalidad por la de previsibilidad (Wold, 1980). PLS-SEM es una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basada en la varianza, que es apropiada para modelar variables latentes, así como sus relaciones (Henseler, 2017). Entre las ventajas de utilizar PLS, podemos encontrar la capacidad de analizar relaciones para las que la teoría puede no estar suficientemente desarrollada, así como en modelos de investigación con cierta complejidad, como es el caso de modelos con efectos mediadores (Legate et al., 2021). Además, este enfoque metodológico es cada vez más reconocido en el área de Gestión de Recursos Humanos (Sosik et al. 2009; Ringle et al., 2020). El análisis se realizó utilizando *bootstrapping* de dos colas con 10.000 submuestras.

### 4.4. Evaluación del sesgo del método común

Dada la naturaleza transversal de los datos, verificamos la posible existencia de sesgo de método común (CMB) a través de una prueba de colinealidad completa. VIF mayores que el valor de referencia 3,3 serían una indicación de colinealidad y, por lo tanto, un problema de sesgo de método común (Kock, 2015). Ejecutamos tres algoritmos PLS conectando cada variable entre sí, y los resultados mostraron valores VIF por debajo de 3.3 para cada variable. Por lo tanto, no se encontraron problemas de colinealidad. Además, seguimos las sugerencias de Podsakoff et al. (2012) para evitar el sesgo. Un grupo de maestros leyó una versión preliminar del cuestionario para asegurarse de que entendían las preguntas. Además, las preguntas se presentaron en un orden diferente para reducir el posible sesgo.



## 5. RESULTADOS

Los resultados descriptivos muestran correlaciones significativas entre los constructos del modelo propuesto. Se utilizaron cuatro variables control: edad, sexo, estabilidad laboral (variable dicotómica donde el valor de 0 corresponde a "hombre" y el valor de 1 corresponde a "mujer"), antigüedad (variable dicotómica donde el valor de 0 corresponde a funcionario y el valor de 1 corresponde a contrato de trabajo temporal). Los resultados muestran que la edad promedio es de 44,225 años (desviación estándar 8,956). El promedio de sexo es de 0,665 (desviación estándar 0,472), lo que muestra una proporción ligeramente mayor de mujeres. El promedio de estabilidad laboral es de 0,335 (desviación estándar 0,472), lo que muestra una mayor proporción de funcionarios públicos. La antigüedad media es de 12,757 (desviación estándar 10,523).

La **Figura 3** muestra los resultados de PLS-SEM, y la **tabla 1** presenta la media, la desviación estándar y las correlaciones entre los constructos.

### 5.1. Evaluación del modelo de medición

Para comprobar el modelo de medición utilizamos el modelo de "ajuste exacto" basado en *bootstrapping* (Henseler, Hubona & Ray, 2016; Henseler, 2017). A través del índice de ajuste SRMR podemos confirmar un buen ajuste si los valores obtenidos son inferiores a 0,08. La distancia euclidiana al cuadrado, ( $d_{ULS}$ ) y la distancia geodésica ( $d_G$ ) proporcionan la discrepancia de la matriz de covarianza empírica en relación con la matriz de covarianza. Los valores de  $d_{ULS}$ ,  $d_G$  y SRMR deben compararse con el límite superior de su intervalo de confianza. Se considera un buen modelo de ajuste si el límite superior del intervalo de confianza es mayor que el valor original de estos índices. Utilizamos *bootstrapping* PLS consistente y completo para 10,000 remuestreos (Hair et al., 2016). La **Tabla 2** muestra que los valores originales de SRMR,  $d_{ULS}$  y  $d_G$  están por debajo del límite superior del intervalo de confianza al 99%.

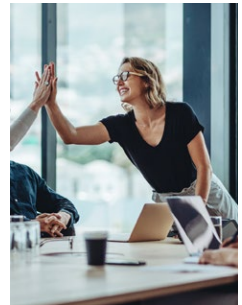
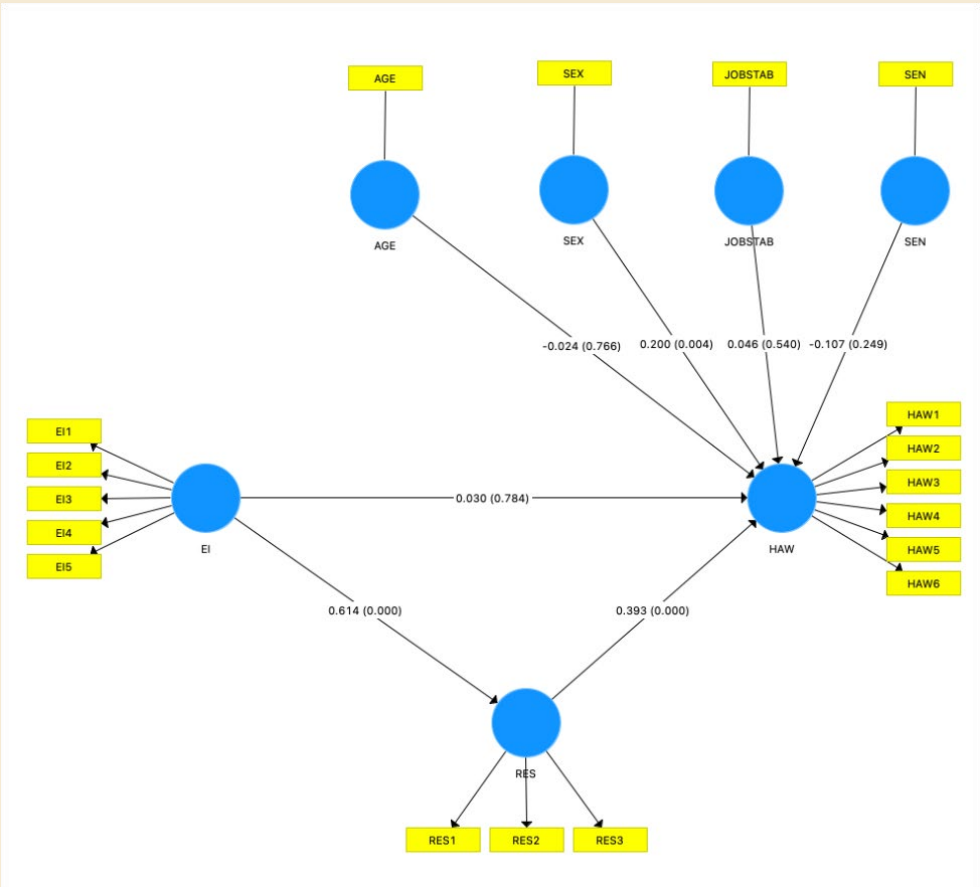


Figura 3. Resultados PLS-SEM



Nota: EI = Inteligencia emocional; RES = Resiliencia; HAW = Felicidad en el trabajo. Los valores son coeficientes de las relaciones. Los valores p se presentan entre paréntesis.

Tabla I. Estadísticos descriptivos

	AVERAGE	STANDARD DEVIATION	EI	RES
EI	3.972	0.647		
RES	3.761	0.755	0.594**	
HAW	4.001	0.718	0.257**	0.387**

Nota: \*\*p ≤ 0,001. EI = Inteligencia emocional; RES = Resiliencia; HAW = Felicidad en el trabajo.

Tabla 2. Indicadores de ajuste del modelo

	ORIGINAL SAMPLE	L.W. INTERVAL 95%	U.B. INTERVAL 99%
SRMR	0.066	0.059	0.067
d_ ULS	0.736	0.600	0.767
d_ G	0.268	0.241	0.308

Nota: L.W. = Límite inferior; U.B. = Límite superior.

Además, la calidad del modelo de medida se evaluó a través de la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante. La **Tabla 3** muestra que los valores de fiabilidad compuesta son superiores al valor de referencia de 0,70 (Hair et al., 2017), lo que revela consistencia interna en todos los constructos. También se analizaron las cargas factoriales y la varianza media extraída para confirmar la validez convergente. Los resultados muestran que todas las cargas factoriales superan el valor de 0,6 (excepto para un elemento).

Se eliminaron los ítems con bajas cargas factoriales (ítem 1 para la escala de resiliencia, ítems 3, 5 y 8 para la escala HAW, la dimensión de evaluación de las emociones de otros, y la dimensión uso de las emociones de El, y los ítems ROE2, SEA 1 y SEA3) (Hair et al., 2017). Cabe señalar que las varianzas medias extraídas de todos los constructos son mayores que el valor de corte de 0,50 y que éstos valores revelan que cada constructo explica al menos el 50% de la varianza asignada (Hair et al., 2017). Así mismo, según Fornell y Larcker (1981), los valores de la varianza media extraída superiores a 0,4 y los valores de fiabilidad compuesta superiores a 0,6 confirman la validez discriminante. Todo esto indica que los constructos tienen niveles satisfactorios de validez convergente. Para verificar la validez discriminante, se utilizó indicador Heterotrait-Monotrait (HTMT). Los resultados muestran valores dentro de la referencia recomendada de 0,90 (Gold et al., 2001), lo que significa que cada constructo es significativamente diferente del resto (**tabla 4**).

Tabla 3. Resultados del modelo de medición

FACTOR	FACTOR LOADING	T-VALUE	$\alpha$	C.R.	A.V.E.
EI					
EI1	0.825***	28.896	0.827	0.880	0.596
EI2	0.840***	34.118			
EI3	0.841***	33.528			
EI4	0.694***	11.231			
EI5	0.638***	9.394			
RES			0.722	0.842	0.643
RES1	0.842***	34.001			
RES2	0.868***	48.508			
RES3	0.682***	10.088			
HAW			0.826	0.873	0.537
HAW1	0.772***	20.183			
HAW2	0.823***	29.325			
HAW3	0.809***	23.423			
HAW4	0.616***	11.134			
HAW5	0.749***	16.806			
HAW6	0.593***	7.802			

Nota: EI = Inteligencia emocional; RES = Resiliencia; HAW = Felicidad en el trabajo;  $\alpha$  = alfa de Cronbach; CR = Fiabilidad compuesta; AVE = Varianza media extraída;  $p \leq 0,001$ .

Tabla 4. Validez discriminante (HTMT)

	EI	RES
EI		
RES	0.673	
HAW	0.496	0.486

Nota: EI = Inteligencia emocional; RES = Resiliencia; HAW = Felicidad en el trabajo.

### 5.2. Evaluación del modelo estructural

Para evaluar el modelo estructural, se utilizó un *bootstrapping* de dos colas con 10.000 submuestras. Se analizó la multicolinealidad, el coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) y la capacidad predictiva del modelo. En primer lugar, es esencial garantizar la ausencia de

multicolinealidad. Para ello, verificamos que los valores internos del VIF (**tabla 5**) fueron inferiores al valor de corte de 3,3 (Kock, 2015), lo que indica que la multicolinealidad no es un problema en esta investigación.

Tabla 5. Valores VIF

CONSTRUCT	VIF
EI	1.635
RES	1.618

Nota: EI = Inteligencia emocional;  
RES = Resiliencia.

El procedimiento de *bootstrapping* con 10.000 submuestras se utilizó para comprobar las hipótesis de investigación. La **Tabla 6** muestra que la EI no tiene un efecto directo sobre la felicidad en el trabajo ( $\beta = 0,030$ ,  $p = 0,783$ ; LL = -0,178; UL = 0,245), lo que significa que la hipótesis 1 no puede confirmarse. En cuanto a la hipótesis 2, se encontró un efecto significativo mediador de la resiliencia en la relación entre la EI y la felicidad en el trabajo ( $\beta = 0.241$ ,  $p < 0,001$ ; LL = 0,129; UL = 0,365), y por lo tanto se confirma la hipótesis 2. La capacidad explicativa del modelo de felicidad en el trabajo fue de 0,239. En cuanto a las variables de control, solo el sexo tuvo un efecto significativo sobre la felicidad en el trabajo, lo que abre oportunidades para desarrollar un modelo confirmatorio diferente para examinar diferencias de género.

Tabla 6. Evaluación de hipótesis

HIPÓTESIS	BETA	P-VALUE	C.I. 95%	RESULT
EI-> HAW	0.030	0.783	[-0.178; 0.245]	Non-supported
EI -> RES -> HAW	0.241	< 0.001	[0.129; 0.365]	Supported

Nota: S.E. = Error estándar; I.C. = Intervalo de confianza.

Finalmente, se probó la capacidad predictiva del modelo a través del índice  $Q^2$ . La **Tabla 7** muestra que el error de predicción es menor que el valor predicho, y que los valores de  $Q^2$  estaban por encima de 0, lo que revela la relevancia predictiva del modelo de investigación (Hair et al., 2017).

Tabla 7. Capacidad explicativa

FACTOR	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
RES	0.376	0.232
HAW	0.239	0.113

Nota: RES = Resiliencia; HAW = Felicidad en el trabajo.

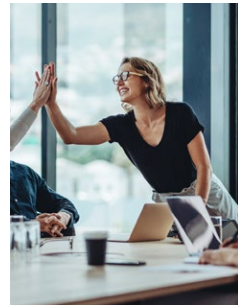
## 6. DISCUSIÓN

La felicidad en el trabajo se ha llegado a considerar como el Santo Grial de las ciencias organizacionales (Sender et al., 2021). Los empleados más felices mejoran su bienestar y su rendimiento, lo que muestra un enfoque de compatibilidad entre ambos resultados (Salas-Vallina et al., 2021). Sin embargo, hay una falta de conocimiento sobre el efecto de los recursos personales en la felicidad en el trabajo. En este sentido, el objetivo principal de este estudio fue comprobar el impacto de la EI en la felicidad en el trabajo a través de un recurso personal clave, a saber, la resiliencia. La contribución fundamental, por lo tanto, radica en el poder explicativo de la EI a través de la resiliencia para mejorar la felicidad en el trabajo a nivel individual.

Los resultados encontrados en esta investigación son consistentes con estudios previos que sugieren que la felicidad en el trabajo se puede gestionar (Salas-Vallina et al., 2017; de Waal, 2018; Paul et al., 2020). Sin embargo, las investigaciones realizadas hasta la fecha, se han centrado en los antecedentes de la felicidad en el trabajo, pasando por alto posibles antecedentes de la felicidad en el trabajo, como son los recursos personales. Considerando este gap, esta investigación realiza las siguientes contribuciones.

En primer lugar, el modelo propuesto sugiere como primera hipótesis un efecto positivo y directo de la EI en la felicidad en el trabajo. Investigaciones anteriores han relacionado la regulación de las emociones con diferentes formas de bienestar, como el afecto y la satisfacción laboral (Haga et al., 2009). Investigaciones más recientes exigen explorar el efecto de la EI en actitudes positivas como el compromiso, en particular cuando la EI se considera una habilidad en lugar de un rasgo (George et al., 2022). La gestión de las propias emociones es clave para los empleados (Drigas y Papoutsis, 2019). Sin embargo, nuestra investigación muestra

que la EI no tiene un efecto significativo sobre la felicidad en el trabajo. Aunque argumentamos que la EI podría actuar como un recurso laboral bajo la teoría COR para explicar la felicidad en el trabajo, aquí la EI no actúa como un recurso laboral personal con un efecto directo y positivo en la felicidad en el trabajo. Este resultado revela la complejidad para desarrollar la felicidad en el trabajo en contextos laborales altamente exigentes, y sugiere que otras variables podrían estar involucradas en este proceso, lo que está en línea con el modelo resource caravan sugerido por Hobfoll. En segundo lugar, este estudio ha encontrado que cuando los individuos regulan sus emociones de tal manera que desarrollan resiliencia, mejoran su felicidad en el trabajo. Esto se traduce en que la resiliencia ejerce un efecto mediador completo en la relación entre la EI y la felicidad en el trabajo. Estos resultados están en línea con la conceptualización de la EI como la capacidad de regulación intrínseca de las emociones, mediante la cual los individuos utilizan sus propios recursos para regular sus emociones (Gross, 2013) y, a su vez, generar o fomentar recursos laborales personales. Este hallazgo podría ser explicado y apoyado por la teoría COR. Según George et al. (2022), los enfoques teóricos utilizados por investigaciones anteriores que exploran la EI han sido la teoría de la motivación humana y teoría de los rasgos personalidad, que dificultan la capacidad de explicar las consecuencias de la gestión de las emociones, y solo la teoría COR tiene la capacidad explicativa de aclarar si la EI puede conducir a actitudes positivas. La teoría COR propone varios corolarios fundamentales. El primer corolario establece que la posesión de recursos es clave para ser resiliente, lo que respalda el efecto de la EI en la resiliencia. Pero también, la teoría COR ha mejorado nuestra comprensión sobre cómo los recursos pueden influirse entre sí, y cómo los contextos crean las condiciones o "terrenos fértiles" para la generación, el mantenimiento o el obstáculo de los recursos (Hobfoll et al., 2018, p. 107). En este sentido, Hobfoll (2011) argumenta que los recursos funcionan en manadas o caravans, y las condiciones del entorno mejoran o limitan la existencia de estos recursos. Por lo tanto, la teoría COR podría explicar que solo hay un efecto sobre la felicidad en el trabajo si la EI mejora la resiliencia. En particular, la EI explica la aparición de la resiliencia, que a su vez fomenta la felicidad en el trabajo. Además, los hallazgos revelan que las estructuras organizativas y los colegas muestran reglas que determinan





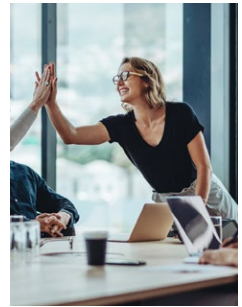
claramente cómo funciona la EI (Troth et al., 2018). El efecto de la EI sobre la felicidad en el trabajo requirió adaptar la escala de la EI al contexto educativo, y reveló que la EI solo impacta en la felicidad en el trabajo cuando desarrolla la resiliencia de los individuos. Por lo tanto, podemos concluir que el contexto educativo limita la capacidad de la EI para influir en la felicidad en el trabajo, a menos que la EI mejore la resiliencia.

En tercer lugar, el ajuste del modelo reveló que la escala de medición de la EI utilizada en esta investigación, que involucra la autoevaluación de las propias emociones, la evaluación de las emociones de los demás, el uso de las emociones y la regulación de las emociones no funciona como tal para los docentes en el contexto de la Educación Secundaria para explicar la felicidad en el trabajo a través de la resiliencia. El modelo encaja bien solo cuando se considera la autoevaluación de las emociones y la regulación de las emociones. Esto podría explicarse porque la Educación Secundaria es una etapa educativa particularmente compleja y muy exigente. Los estudiantes son adolescentes que viven cambios importantes en sus vidas, lo que genera situaciones de desorientación, inseguridad y desarrollo del yo. En este contexto, es ser un desafío que los docentes puedan regular las emociones de otros maestros para mejorar su propia felicidad. Es lo que Troth et al. (2018) llamaron "regulación extrínseca de la emoción" o la medida en que una persona intenta regular la emoción de otra persona. En la misma línea, los resultados muestran que el uso de la emoción no funciona para predecir la felicidad en el trabajo a través de la resiliencia, lo que puede deberse a la dificultad de usar las propias emociones fácilmente. Por lo tanto, la EI requiere de una adaptación de los docentes de Educación Secundaria, teniendo en cuenta que éstos no intentan gestionar las emociones de los demás y tienen problemas para utilizar sus emociones como recursos laborales para mejorar la felicidad en el trabajo a través de la resiliencia. Según Troth (2018), y siguiendo nuestros hallazgos, la EI sería un proceso intrínseco (regulación de las propias emociones) y un proceso independiente de la respuesta, lo que significa que depende del contexto para que los bucles de retroalimentación actúen o no en la conceptualización de la EI. Esto está respaldado por Healey y Hodgkinson (2014), cuando sostienen que las organizaciones condicionan activamente los procesos de pensamiento y sentimiento de los individuos y, por lo tanto, la EI



de Wong-Law, la cual está basada en una conceptualización de la EI cercada al modelo de habilidad de Mayer y Salovey, y que está limitada por el contexto educativo. Por lo tanto, nuestra tercera contribución es ofrecer una escala de medición de EI adaptada al contexto educativo.

Los resultados también tienen implicaciones prácticas. El efecto clave de la EI adaptado al contexto educativo ofrece una escala de medición de la EI adaptada a los centros educativos, que puede diagnosticar los niveles de EI con más precisión. Además, los responsables de la toma de decisiones públicas podrían introducir programas de formación para desarrollar la capacidad de EI entre los docentes, con el fin de mejorar tanto la felicidad de los docentes como la calidad del trabajo y la vida laboral en su lugar de trabajo. Como se ha mostrado en estudios anteriores (Salas-Vallina et al., 2021), la mejora de la calidad de vida laboral tiene efectos beneficiosos tanto para los empleados como para las organizaciones. Los recursos humanos son el activo clave para cualquier organización, y en particular para contextos intensivos en conocimiento como la educación. Por lo tanto, animamos a los directivos de los centros educativos y a los responsables políticos a invertir en el desarrollo de los recursos laborales personales de los docentes, en particular a invertir en la capacidad para desarrollar EI.



## 7. LIMITACIONES Y FUTURAS FORMAS DE INVESTIGACIÓN

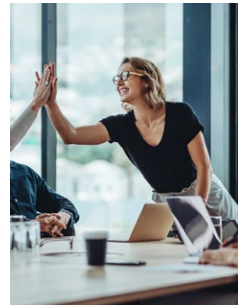
El modelo propuesto se ha fundamentado con solidez teórica, lo que permite desarrollar las relaciones propuestas. Sin embargo, esta investigación presenta una serie de limitaciones. Primero, los datos se recopilaban por un único informante en un momento específico del tiempo, a saber, se trata de un diseño de investigación transversal. Este tipo de investigación no puede presentar relaciones causales, y sugerimos que futuras investigaciones aborden un estudio causal, lo que sería una clara novedad. En segundo lugar, esta investigación se llevó a cabo en el sector educativo, que presenta diferencias importantes con otros sectores como la hostelería o la salud. Los futuros estudios podrían poner a prueba nuestro modelo en estos sectores. En tercer lugar, la capacidad explicativa de la felicidad en el trabajo puede verse afectada por otras variables, incluidos factores a nivel organizacional (es decir, tamaño de la organización,

clima laboral, tipo de cultura, etc.). y factores institucionales (tipo de cultura del país, costumbres sociales, regulaciones, etc.), por lo que la investigación futura debe considerar estos aspectos, también desde una perspectiva multinivel. Finalmente, dados los resultados de la variable control "sexo", animamos a que futuros estudios examinen las diferencias en la capacidad explicativa del modelo propuesto entre hombres y mujeres en función del sexo.



## REFERENCIAS

- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019), "The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks", *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 225-265.
- Barreiro, C. A. and Treglown, L. (2020), "What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement", *Personality and Individual Differences*, 159, 109892.
- Comfort, L. K. (2007), *Shared risk: Complex systems in seismic response*. Emerald Group Publishing, UK.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S. and Witte, H. D. (2012), "Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 6, pp. 770-788.
- de Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 No. 2, pp. 124-141.
- Drigas, A. and Papoutsis, C. (2019), "Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees", *International Journal of Advanced Corporate Learning*, Vol. 12 No. 1, pp. 58-66.
- Elfenbein, H. A. (2007), "Emotion in organizations: a review and theoretical integration", *Academy of Management Annals*, Vol. 1 No. 1, pp. 315-386.
- Fiorilli, C., Benevene, P., De Stasio, S., Buonomo, I., Romano, L., Pepe, A. and Addimando, L. (2019), "Teachers' burnout: The role of trait emotional intelligence and social support", *Frontiers in Psychology*, 10. <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.02743>.
- Fisher, C. D. (2010), "Happiness at work", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 4, pp. 384-412.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, 39-50.
- Freedy, J. R., Saladin, M. E., Kilpatrick, D. G., Resnick, H. S. and Saunders, B. E. (1994), "Understanding acute psychological distress following natural disaster", *Journal of Traumatic Stress*, Vol. 7 No. 2, pp. 257-273.
- George, O.J., Okon, S.E. and Akaighe, G. (2022), "Emotional intelligence and work engagement: a serial mediation model", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 9 No. 2, pp. 193-211.
- Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
- Gross, J. J. (2013), "Emotion regulation: taking stock and moving forward", *Emotion*, Vol. 13 No. 3, pp. 359-365.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Haga, S. M., Kraft, P. and Corby, E. K. (2009), "Emotion regulation: Antecedents and well-being outcomes of cognitive reappraisal and expressive suppression in cross-cultural samples", *Journal of happiness studies*, Vol. 10 No. 3, pp. 271-291.
- Healey, M. P. and Hodgkinson, G. P. (2014), "Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative", *Human Relations*, Vol. 67 No. 7, pp. 765-792.
- Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P. A. (2016), "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 No. 1, pp. 2-20.
- Henseler, J. (2017), "Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling", *Journal of Advertising*, Vol. 46 No. 1, pp. 178-192.
- Hetzel-Riggin, M. D., Swords, B. A., Tuang, H. L., Deck, J. M. and Spurgeon, N. S. (2020), "Work engagement and resiliency impact the relationship between nursing stress and burnout", *Psychological Reports*, Vol. 123 No. 5, pp. 1835-1853.
- Hirst, G., Yeo, G., Celestine, N., Lin, S.-Y. and Richardson, A. (2020), "It's not just action but also about reflection: Taking stock of agency research to develop a future research agenda", *Australian Journal of Management*, Vol. 45 No. 3, pp. 376-401.



- Hobfoll, S. E. (1989), "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress", *American psychologist*, Vol. 44 No. 3, pp. 513.
- Hobfoll, S. E. (2011), "Conservation of resource caravans and engaged settings", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84 No. 1, pp. 116-122.
- Hobfoll, S. E. (2012), "Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources", *Psychiatry*, Vol. 75 No. 3, pp. 227-232.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. and Westman, M. (2018), "Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 103-128.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2015), "The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 1135-1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>.
- Keye, M. D. and Pidgeon, A. M. (2013), "Investigation of the relationship between resilience, mindfulness, and academic self-efficacy", *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 1 No. 6, pp. 1-4.
- Kock, N. (2015), "Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach", *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, Vol. 11 No. 4, pp. 1-10.
- Legate, A. E., Hair Jr, J. F., Chretien, J. L. and Risher, J. J. (2021), "PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers", *Human Resource Development Quarterly*, advance online publication.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Huang, Y. C. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizen behavior and job performance: a moderated mediation model investigation. *Employee Relations: The International Journal*, advance online publication.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. and Norman, S. M. (2007), "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 60 No. 3, pp. 541-572.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
- Magnano, P., Craparo, G. and Paolillo, A. (2016), "Resilience and Emotional Intelligence: which role in achievement motivation", *International Journal of Psychological Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 9-20.
- Mallak, L. (1998, May), Resilience in the healthcare industry. In 7th Annual Industrial Engineering Research Conference.
- Masten, A. S. (2016), "Resilience in developing systems: The promise of integrated approaches", *European Journal of Developmental Psychology*, Vol. 13 No. 3, pp. 297-312.
- McVicar, A. (2016), "Scoping the common antecedents of job stress and job satisfaction for nurses (2000–2013) using the job demands–resources model of stress", *Journal of Nursing Management*, Vol. 24 No. 2, pp. E112-E136.
- Mérida-López, S., Quintana-Orts, C., Rey, L. and Extremera, N. (2022), "Teachers' Subjective Happiness: Testing the Importance of Emotional Intelligence Facets Beyond Perceived Stress", *Psychology Research and Behavior Management*, Vol. 15, pp. 317-326.
- Morrison, T. (2007), "Emotional intelligence, emotion and social work: Context, characteristics, complications and contribution", *The British Journal of Social Work*, Vol. 37 No. 2, pp. 245-263.
- Paton, D., Smith, L. and Violanti, J. (2000), "Disaster response: risk, vulnerability and resilience. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 173-180.
- Paul, H., Budhwar, P., & Bamel, U. (2020). Linking resilience and organizational commitment: does happiness matter?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 7 No. 1, pp. 21-37.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 539-569.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R. and Gudergan, S. P. (2020), "Partial least squares structural equation modeling in HRM research", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31 No. 12, pp. 1617-1643.
- Salas-Vallina, A. and Alegre, J. (2021), "Happiness at work: Developing a shorter measure", *Journal of Management & Organization*, Vol. 27 No. 3, pp. 460-480.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. and Fernández, R. (2018), "Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda," *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 24 No. 3, pp. 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>.



- Salas-Vallina, A., Alegre, J. and López-Cabrales, Á. (2021), "The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal", *Human Resource Management*, Vol. 60 No. 3, pp. 333-347.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. and Fernández, R. (2017), "On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 2, pp. 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Salovey, P., Stroud, L. R., Woolery, A. and Epel, E. S. (2002), "Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the trait meta-mood scale", *Psychology and Health*, Vol. 17 No. 5, pp. 611-627.
- Sarrionandia, A. and Mikolajczak, M. (2020), "A meta-analysis of the possible behavioural and biological variables linking trait emotional intelligence to health", *Health Psychology Review*, Vol. 14 No. 2, pp. 220-244.
- Sarrionandia, A., Ramos-Díaz, E. and Fernández-Lasarte, O. (2018), "Resilience as a mediator of emotional intelligence and perceived stress: A cross-country study", *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, pp. 2653.
- Sender, G., Carvalho, F. and Guedes, G. (2021), "The happy level: A new approach to measure happiness at work using mixed methods," *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 20, 16094069211002413.
- Soper, D.S. (2022), A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models [Software]. Available from <https://www.danielsoper.com/statcalc>
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. and Piovoso, M. J. (2009), "Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research", *Group y Organization Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 5–36.
- Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D. and Karabulut, E. (2017), "Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28 No. 5-6, pp. 522-541.
- Thompson, A. and Bruk-Lee, V. (2021), "Employee happiness: Why we should care", *Applied Research in Quality of Life*, Vol. 16 No. 4, pp. 1419-1437.
- Wen, J., Huang, S. S. and Hou, P. (2019), "Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 81, pp. 120-130.
- Wold, H. (1980), "Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: theory and application of PLS", in Kmenta, J. and Ramsey, J.B. (Eds), *Evaluation of Econometric Models*, Academic Press, New York, NY.
- Wong, C.-S. and Law, K. S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 3, pp. 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1).
- Youssef, C. M. and Luthans, F. (2007), "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience", *Journal of Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

