
Similitud y contagio emocional en el trabajo: somos iguales pero... ¿sentimos lo mismo?

Pedro Torrente
torrente@psi.uji.es
Marisa Salanova
salanova@psi.uji.es
Susana Llorens
llorgum@psi.uji.es

I. Resumen

828



La investigación reciente sobre la teoría del contagio emocional apunta a la similitud entre los colaboradores como un factor clave para promover el contagio de emociones en el trabajo (Bakker, Westman, y van Emmerik, 2009). El objetivo del presente estudio es analizar cómo afecta la similitud dentro de los equipos de trabajo en cuanto a género, tipo de contrato y antigüedad sobre la convergencia emocional en un estado afectivo-motivacional (i.e., engagement en el trabajo en equipos; Torrente, Salanova, Llorens, y Schaufeli, en prensa). Los análisis de regresión en 161 equipos de trabajo de 80 empresas a través del SPSS 19.0 muestran que la similitud en cuanto a género resultó ser un predictor significativo de la vinculación psicológica. Como resultado no esperado, la similitud en cuanto al tipo de contrato resultó no significativa, mientras que la similitud en la antigüedad en la empresa mostró resultados significativos pero de signo contrario sobre el engagement en el trabajo en equipos.

Palabras clave: similitud, contagio emocional, engagement en el trabajo en equipos.

II. Introducción

La teoría del contagio emocional trata de dar explicación al proceso por el cual diversas personas comparten y expresan un mismo estado emocional (Hatfield, Cacioppo, y Rapson, 1994). Este contagio se da a través de dos procesos complementarios. Por un lado, actúa un proceso implícito e inconsciente por el cual llegamos a sentir lo mismo que nuestros interlocutores dada nuestra tendencia a mimetizar sus vocalizaciones, así como sus expresiones faciales y corporales (Bavelas, Black, Lemery, y Mullett, 1987). Por otro lado, existe un segundo mecanismo por el cual convergemos emocionalmente con nuestros interlocutores por medio de nuestra capacidad de empatizar con sus vivencias (Barsade, 2002; Hsee, Hatfield, Carlson, y Chemtob, 1990).

Los procesos que subyacen a esta teoría han sido aplicados a investigaciones relacionadas con el estudio de las emociones en el ámbito laboral. Los equipos de trabajo presentan objetivos comunes, conocidos y compartidos por todos los miembros. Así, requieren trabajar en equipo, coordinarse y darse apoyo. Fruto de esta interacción, los integrantes de un mismo equipo están sujetos a las expresiones emocionales de sus compañeros y son susceptibles a su contagio. Por ejemplo, Totterdell, Kellett, Teuchmann, y Briner (1998) probaron en diversas muestras la existencia de un claro vínculo entre las emociones individuales y las del propio equipo de trabajo. Los empleados también se ven expuestos a la influencia de otras variables que están continuamente moldeando el tono

afectivo del grupo como es el caso de las expresiones emocionales del supervisor (Sy, Côté y Saavedra, 2005).

La investigación previa ha tratado de encontrar variables que ayuden a comprender cuál es el origen de estos mecanismos y cómo pueden utilizarse para promover emociones positivas en el trabajo (Bakker, Westman, y van Emmerik, 2009). Estas investigaciones han mostrado que existen diversas condiciones que pueden facilitar el proceso de contagio: la frecuencia de interacción (Bakker y Schaufeli, 2000), la empatía (Westman y Vinokur, 1998), la susceptibilidad al contagio (Bakker, Schaufeli, Sixma, y Bosveld, 2001), el clima (Westman, Etzion, y Chen, 2009) y la similitud (Bakker, Westman, y Schaufeli, 2007).

En nuestro caso, resulta de especial relevancia evaluar las condiciones del contagio emocional como origen fundamental de la convergencia emocional en el trabajo que en la literatura han mostrado un claro vínculo con resultados deseables de los equipos como el engagement en el trabajo en equipos (Bakker et al., 2009). El engagement es un estado psicológico afectivo-motivacional y positivo relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. Tradicionalmente, el engagement con el trabajo se ha relacionado con resultados clave para las organizaciones como el desempeño y el retorno financiero (Leiter y Bakker, 2010). Sin embargo, y a pesar de su relevancia en el ámbito laboral, la mayoría de los académicos han focalizado sus estudios en el engagement a nivel individual, dejando de lado el engagement en los equipos de trabajo (Richardson y West, 2010) con algunas excepciones (p.e., Acosta, Salanova, y Llorens, en prensa; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, y Schaufeli, 2003; Torrente et al., en prensa).

A pesar de ello, el estudio de la relación entre los procesos de contagio emocional y la emergencia a nivel de equipo de un estado compartido de engagement con el trabajo es reciente y escasa (Bakker et al., 2009). En el caso de la relación entre la similitud y el engagement en el trabajo en equipos, la literatura se muestra especialmente inconclusa como muestran Avery, McKay, y Wilson (2007). De este vacío en la literatura se desprenden las siguientes hipótesis: La similitud en cuanto a género se relacionará positivamente el grado de acuerdo en el engagement en el trabajo en los equipos (Hipótesis 1); la similitud en cuanto a tipo de contrato se relacionará positivamente el grado de acuerdo en el engagement en el trabajo en los equipos (Hipótesis 2); y la similitud en cuanto a antigüedad en la empresa se relacionará positivamente el grado de acuerdo en el engagement en el trabajo en los equipos (Hipótesis 3).

III. Metodología

830



a) Muestra

Se utilizó una muestra de conveniencia que comprendía 161 equipos de trabajo que agrupaban a 704 empleados con una media de 5.4 miembros por equipo (DE = 2.25) de 40 empresas (74% de servicios, 22% de industria, y 4% de construcción). En cuanto a las variables sociodemográficas, el 52% eran hombres, el 84% tenían contrato indefinido, con una media de experiencia en la empresa de 7.1 años (DE = 6.8).

b) Medidas

Todas las variables estaban recogidas en el Cuestionario HERO (*HEalthy and Resilient Organizations*; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2011). Las variables de similitud se distribuían de la siguiente manera: género (mujer = 1, hombre = 2), tipo de contrato (contrato indefinido = 1, contrato temporal = 2), y antigüedad en la empresa (años). Se utilizó la desviación estándar de las variables como medida de la similitud entre los trabajadores en cada una de las tres variables. Así, cuanto menor sea la desviación estándar (DE), mayor es la similitud entre los empleados.

El engagement en el trabajo en equipos fue medido a través de 18 items validados para muestra española por Salanova, Llorens, Cifre, y Schaufeli (2003), e incluidos en el Cuestionario HERO. Se creó una medida única con las tres dimensiones de engagement: vigor del equipo (p.e., *'Durante la realización del trabajo nos sentimos llenos de energía'*), dedicación del equipo (p.e., *'Estamos entusiasmados con nuestro propio trabajo'*), y absorción del equipo (p.e., *'Cuando trabajamos olvidamos todo lo que pasa a nuestro alrededor'*). Los participantes respondieron utilizando una escala con siete puntos de anclaje de 0 "nunca" a 6 "siempre".

Se utilizó como variable control la variable tamaño del equipo, la cual recogía el número de empleados en cada uno de los equipos de trabajo.

c) Análisis de datos

Primero se calcularon los descriptivos de las variables involucradas en el estudio (género, tipo de contrato, antigüedad en la empresa, y engagement en el trabajo en equipos). Después se calculó la desviación típica de cada grupo para cada una de las variables anteriores. A continuación, a través del análisis de regresión lineal se regresaron las desviaciones típicas de las variables independientes (i.e., género, tipo de contrato y antigüedad en la empresa) sobre las desviaciones típicas de la variable dependiente, el engagement en el trabajo en equipos, todo ello a nivel de equipo y controlando por la variable tamaño del equipo. Para todos estos análisis se utilizó el paquete estadístico SPSS 19.0.

IV. Resultados

831



a) Análisis descriptivos

En la tabla 1 se muestran las medias, desviaciones típicas, y las correlaciones entre las variables del estudio.

Tabla 1. Medias, desviaciones estándar, y correlaciones entre las variables (N = 161)

Variables	Media	SD	1	2	3	4	5
1. Género	1.53	.42	–	-.17*	-.02	-.04	-.07
2. Tipo de contrato	1.20	.38		–	-.20*	-.03	-.11
3. Antigüedad en la empresa	6.68	4.94			–	.10	-.02
4. Tamaño del equipo	4.37	2.13				–	-.10
5. Vinculación psicológica	4.47	.59					–

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

b) Análisis de regresión lineal

Para realizar los cálculos de regresión se utilizaron las desviaciones estándar de las variables a nivel de equipo (i.e., las desviaciones estándar de género, tipo de contrato, antigüedad en la empresa, tamaño del equipo y engagement en el trabajo) que se introdujeron separadamente. La tabla 2 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 2. Regresión sobre la dispersión del engagement (DE)

Variabes	B	SE B	β
Género			
Constante	0.38	0.06	***
Género (DE)	0.22	0.10	0.18*
Tamaño del equipo	0.05	0.01	0.30**
R^2			.38
F			10.31***
Tipo de contrato			
Constante	0.38	0.06	***
Tipo de contrato (DE)	0.05	0.08	0.05
Tamaño del equipo	0.05	0.01	0.38***
R^2			.38
F			10.71***
Antigüedad en la empresa			
Constante	0.47	0.07	***
Antigüedad (DE)	-0.02	0.01	-0.19*
Tamaño del equipo	0.05	0.01	0.36***
R^2			.41
F			12.447***

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Los resultados para la hipótesis 1 muestran que, controlando por el efecto del tamaño del equipo, la similitud en cuanto a género predice significativa y positivamente la similitud en un estado afectivo-motivacional como es el engagement en el trabajo. Esto indica que en los equipos de trabajo con mayor similitud en cuanto a género, sean éstos conformados por hombres o por mujeres, se comparten con más facilidad los estados emocionales. En consecuencia, la hipótesis número 1 recibe apoyo de los resultados.

En cuanto a la hipótesis número dos los resultados para esta hipótesis muestran que, controlando por el efecto del tamaño del equipo, la similitud en cuanto a tipo de contrato no es un predictor significativo de la similitud en el engagement en el trabajo. Esto indica que una mayor similitud en cuanto a tipo de contrato (i.e., indefinido o temporal) no promueve la convergencia emocional con el resto de miembros del equipo. Así pues, la hipótesis número 2 no recibe apoyo de los resultados.

En relación a la hipótesis número tres los resultados para esta hipótesis muestran que, controlando por el efecto del tamaño del equipo, la similitud en cuanto a antigüedad en la empresa es un predictor significativo pero negativo de la similitud en el engagement en el trabajo. Esto indica que una menor similitud en cuanto a años de antigüedad en la empresa promueve la convergencia emocional con el resto de miembros del equipo. Por lo tanto, la hipótesis número tres no recibe apoyo empírico, pero la relación es significativa y de signo contrario al esperado.

Finalmente, la variable tamaño de equipo ha resultado ser significativa y positiva en dos de los tres modelos de regresión lineal probados. De manera que a mayor tamaño del equipo, menor era la convergencia emocional entre los miembros.

V. Discusión

Implicaciones teóricas y prácticas

Los resultados comentados previamente para cada hipótesis plantean una serie de puntos de discusión con respecto a la teoría del contagio emocional y sus condiciones precursoras en el ambiente laboral (Bakker et al., 2009). Los resultados para la hipótesis número uno indican que es más fácil que se produzca el contagio emocional en equipos conformados por miembros del mismo género. La causa de este fenómeno puede encontrarse en que los empleados perciben como referente emocional más fiable a los compañeros del mismo género ya que comparten entre ellos determinados aspectos como la apariencia física, que los hace más fácilmente ser percibidos como iguales (Bakker et al., 2007).

En cuanto a los resultados para la hipótesis sobre el tipo de contrato, los resultados no han resultado ser significativos. Se esperaba que, tal como ocurre con el género, los equipos conformados en mayor medida

por personas que comparten un mismo tipo de contrato se verán afectados en mayor medida por sus expresiones emocionales. Sin embargo, los resultados apuntan en la dirección de que a la hora de promover el contagio emocional en los equipos de trabajo esta variable no ejerce ninguna influencia en el proceso. Esto puede deberse a que el contrato psicológico supone una serie de creencias y expectativas de función superior, mientras que el contagio de las emociones se produce por vías más primitivas y de menor procesamiento cognitivo dado su claro valor para la supervivencia.

En lo que respecta a la hipótesis de la antigüedad en la empresa, se esperaba que la similitud en esta variable produjera mayor convergencia emocional dado que los empleados apreciarían como similar a alguien con una experiencia similar a la suya. Sin embargo, los resultados son significativos pero de signo contrario al esperado, de manera que los empleados son más similares en su estado compartido de engagement en el trabajo cuando existe mayor desequilibrio en la experiencia en la empresa. Dado que las personas con menor antigüedad en la empresa suelen solicitar con mayor frecuencia el apoyo y la ayuda de alguien más experimentado, es plausible pensar que interaccionan con mayor frecuencia (p.e., para resolver dudas o procedimientos formales) por lo que se produce mayor contagio entre personas con diferente nivel de experiencia en la organización. Así pues, los resultados serían los esperados atendiendo al principio de frecuencia de la interacción (Bakker et al., 2009), que ejercería mayor influencia que la condición de similitud.

De los resultados antes detallados también se extraen conclusiones de corte más aplicado. Dado que un estado compartido de engagement con el trabajo ha resultado ser beneficioso para el desempeño del equipo (p.e., Torrente et al., en prensa, Cruz, Salanova, y Martínez, 2011), resulta importante para las organizaciones atender a las condiciones que promueven el contagio emocional. En un ambiente laboral como el actual, que promueve el trabajo en equipo y la diversidad de sus integrantes (Cohen y Bailey, 1997), unir a trabajadores de diferente experiencia en la empresa no sólo redundaría en el propio aprendizaje de los empleados sino también promueve que los estados positivos como el engagement en el trabajo se contagie entre unos y otros. Esta asociación es especialmente importante en el caso de los supervisores y líderes de equipos, dado que suelen ser un recurso clave como fuente de información y asesoramiento.

VI. Limitaciones y futuras investigaciones

Este estudio presenta algunas limitaciones y recomendaciones para estudios futuros. Ha quedado fuera del marco de este estudio el análisis del proceso de contagio en sí mismo y cómo se desarrolla a lo largo del tiempo. Los estudios futuros deberían analizar con mayor profundidad el



proceso de contagio y el papel que juega la condición de similitud en el mismo, en la forma de las variables analizadas en este estudio.

Además, otras variables pueden estar afectando la relación entre la similitud y el contagio emocional. Por ejemplo, Avery et al (2007) encontraron que la similitud en la edad predijo el nivel de engagement en el trabajo de los empleados, especialmente en el caso de los trabajadores de más edad. Sin embargo, se requiere más investigación relativa a qué papel juega la similitud en edad como agente promotor del contagio para esta emoción en el ambiente laboral de los equipos.

Por último, resulta importante remarcar que el presente estudio se ciñe al estudio de las repercusiones de la similitud en el contagio emocional de emociones positivas en las organizaciones de trabajo. Sin embargo, la investigación reciente apunta a la importancia de estudiar al mismo tiempo tanto emociones positivas como negativas en el ámbito del trabajo para dar conclusiones más amplias e integradoras del rol de las emociones en la conducta organizacional (George, 2011).

VII. Bibliografía

Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (en prensa). *How organizational strategies predict team work engagement: The role of organizational trust*. Ciencia & Trabajo.

Avery, D. R., McKay, P. F., y Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1542–1556.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., y Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20, 82–98.

Bakker, A. B., Westman, M., y Schaufeli, W. B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 220–39.

Bakker, A. B., Westman, M., y Van Emmerik, I. J. H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 206–219

Bakker, A. B., y Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2289–308.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644–675.

Bavelas, J. B., Black, A., Lemery, C. R., y Mullett, J. (1987). Motor mimicry as primitive empathy. En N. Eisenberg y J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 317–338). New York: Cambridge University Press.

Cohen, S. G., y Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239–290.

Cruz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2011). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: El rol mediador del engagement grupal. Manuscrito en preparación.

George, J. M. (2011). Dual tuning: A minimum condition for understanding affect in organizations? *Organizational Psychology Review*, 1, 147–164.

Hsee, C. K., Hatfield, E., Carlson, J. G., y Chemtob, C. (1990). The effect of power on susceptibility to emotional contagion. *Cognition and Emotion*, 4, 327–340.

Leiter, M. P., y Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (pp. 1–9). New York: Psychology Press.

Nunnally, J. C., y Bernstein, J. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw–Hill.

Richardson, J., y West, M. A. (2010). Engaged work teams. En S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*. (pp. 323–340). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., y Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups. *Small Group Research*, 34, 43–73.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., y Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34, 43–73.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2011). *We need a HERO! Validation of a HEalthy and Resilient Organization (HERO) Model*. Manuscrito sometido.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (in press). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*.

Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., y Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1504–1515.

Westman, M., Etzion, D., y Chen, S. (2009). Crossover of positive experiences from business travelers to their spouses. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 269–84.

Westman, M., y Vinokur, A. (1998). Unraveling the relationship of distress levels within couples: Common stressors, emphatic reactions, or crossover via social interactions? *Human Relations*, 51, 137–56.

836

