

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

## ¿Todos los grupos felices son productivos? Interacción entre el afecto positivo grupal y el desempeño laboral grupal: estudio exploratorio

Are all happy groups productive? Interaction between group positive affect and group job performance: exploratory study

Jonathan Peñalver<sup>1</sup> , Marisa Salanova<sup>2</sup> , Isabel M. Martínez<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Universidad Internacional de Valencia, España.

<sup>2</sup> Equipo de investigación WANT, Universitat Jaume I, España.

**Forma de citar:** Peñalver, J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2023). ¿Todos los grupos felices son productivos? Interacción entre el afecto positivo grupal y el desempeño laboral grupal: estudio exploratorio. *Rev. CES Psico*, 16(3), 97-108. <https://dx.doi.org/10.21615/cesp.7130>

### Resumen

La comprensión de la relación entre las emociones positivas (como la satisfacción laboral) y el desempeño laboral, ha generado variedad de estudios y tesis como la del trabajador feliz-productivo. No obstante, aún se requiere ampliar y profundizar en aspectos como el desarrollo de una perspectiva multinivel que permita identificar variables que componen grupos felices y productivos en las organizaciones. A partir del concepto de sinergia del bienestar-productivo sostenible (SBPS) y su propuesta de cuatro tipos de interacción entre el bienestar y el desempeño laboral: 1) Grupo feliz-productivo, 2) Grupo infeliz-improductivo, 3) Grupo feliz-improductivo, y 4) Grupo infeliz-productivo, el objetivo principal de este trabajo es analizar la relación entre el afecto positivo grupal (entusiasmo, optimismo, satisfacción, comodidad, relajación) y el desempeño grupal (intra-rol, extra-rol). La muestra está compuesta por 584 trabajadores/as (63.6% mujeres), agregados en 91 equipos de trabajo pertenecientes a 14 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) españolas. Mediante un análisis de conglomerados, los resultados determinaron la existencia de cuatro tipos de interacción o patrones entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal: Feliz-productivo (41.8%), Infeliz-improductivo (20.9%), Feliz-improductivo (29.7%), e Infeliz-productivo (7.7 %). Los resultados pueden ayudar a las organizaciones a tomar acciones respecto a la evaluación de riesgos psicosociales, gestión del desempeño y rediseño de grupos.

**Palabras clave:** afecto positivo grupal; desempeño grupal; grupo feliz-productivo; gestión de la organización.

### Abstract

Understanding the relationship between positive emotions (such as job satisfaction) and job performance has generated great interest, a wide variety of studies and even a popularly accepted term: the happy-productive worker thesis. However, over the years, some limitations on its study have been confirmed, as well as the existence of a multilevel perspective, in which we can find happy and productive groups in organizations. Following the concept of sustainable wellbeing-productive synergy (SBPS), the main objective of this work is to analyze the relationship between group positive affect (enthusiasm, optimism, satisfaction, comfort, relaxation) and group performance (intra-role, extra-role), proposing the existence of 4 different types of interaction: 1) Happy-productive group, 2) Unhappy-unproductive group, 3) Happy-unproductive group, and 4) Unhappy-productive group. The sample is composed of 584 workers (63.6% women) aggregated in 91 work teams belonging to 14 Spanish Small and Medium Enterprises (SMEs). Through cluster analysis, the results determined the existence of 4 types of interaction or patterns between group positive affect and group performance: Happy-productive (41.8%), Unhappy-unproductive (20.9%), Happy-unproductive (29.7%), and Unhappy-

productive (7.7%). The results could help organizations to take actions regarding psychosocial risk assessment, performance management and group redesign.

**Keyword:** group positive affect; group performance; happy-productive group; organization management.

## Introducción

En los últimos años se ha despertado el interés por el estudio de las emociones positivas en el ámbito laboral, debido a sus posibilidades en términos de mayor bienestar, desempeño y salud en este contexto (Barrett et al., 2018). Al respecto, la Teoría de la Ampliación y Construcción de las emociones positivas (Fredrickson, 1998, 2001) determina que las emociones positivas (por ejemplo, satisfacción, disfrute, relajación) amplían los repertorios de pensamiento-acción de las personas; los cuales permiten construir recursos personales (físicos, sociales, psicológicos e intelectuales) duraderos. Y es que, si bien, las emociones positivas son transitorias, los efectos que generan no lo son, al contrario, se prolongan en el tiempo (Fredrickson & Cohn, 2008); por ejemplo, la alegría, entendida como una emoción placentera de alta activación, motiva a jugar y a explorar, lo que a largo plazo permite crear vínculos sociales.

## Trabajador feliz y productivo (happy-productive worker)

Aunque el estudio de las emociones positivas en el ámbito laboral parece haberse potenciado con el desarrollo de la Psicología Positiva (Seligman, 1999), como nuevo marco de referencia; lo cierto es que el inicio del estudio de conceptos como la satisfacción laboral se asocia con los trabajos de Hawthorne en 1920 (Sender et al., 2020). Desde entonces, uno de los efectos de la satisfacción laboral más investigados es el desempeño laboral (Sender et al., 2020); y a la relación de estas dos variables se le ha denominado la tesis del trabajador feliz y productivo o *happy-productive worker* (Wright & Cropanzano, 2007), la cual plantea que aquellos trabajadores que son más felices en su trabajo tendrán mejor desempeño laboral (Wright & Cropanzano, 2007).

Pese a los múltiples estudios que buscan comprender esta relación entre felicidad del trabajador y su desempeño laboral, y predecir el comportamiento organizacional, aún existen algunos dilemas. En primer lugar, se ha señalado una falta de consenso y una aproximación limitada en la conceptualización y evaluación tanto de la felicidad en el trabajo (Saks & Gruman, 2014) como de la productividad laboral (Taris & Schreurs, 2009; Koopmans et al., 2011). De acuerdo con los hallazgos de una revisión sistemática llevada a cabo por Sender et al. (2020), el constructo “felicidad” se ha concebido y evaluado como afecto, satisfacción laboral, y bienestar psicológico, entre otros; y “productividad” como desempeño contextual, desempeño de tarea, trabajo en equipo e innovación, entre otros. En segundo lugar, se han reportado (Bowling, 2007; Judge et al., 2001) correlaciones entre medidas de satisfacción y desempeño laborales desde nulas hasta moderadas. Y, por último, se ha detectado mayor empeño por comprender el perfil del trabajador feliz-productivo, dejando de lado otros tipos de perfiles (Peiró et al., 2014) como, por ejemplo, trabajadores que se encuentran felices en su trabajo, pero desempeñan inadecuadamente sus tareas (Baron et al., 2012), o quienes su experiencia de mucha felicidad conlleva falta de motivación para seguir creciendo profesionalmente (Oishi et al., 2007).

Con el ánimo de responder a estas limitaciones y aportar una nueva e integradora visión del perfil del trabajador feliz y productivo, Peiró et al. (2014) desarrollaron el concepto de sinergia del bienestar-productivo sostenible (SBPS), que se compone de cuatro aspectos: 1) concepto de bienestar como eudaimónico y hedónico. En otras palabras, el bienestar laboral surge de una aproximación integrada que contempla aspectos como la satisfacción laboral, el bienestar afectivo, el propósito en la vida y el crecimiento personal. 2) concepto de desempeño laboral, entendido como la contribución del empleado a la consecución de las metas organizacionales (Motowidlo, 2003) y que comprende el desempeño intra-rol (i.e, cumplimiento de las tareas que se espera de los empleados como parte de los requisitos de su puesto; Goodman & Svyantek, 1999), extra-rol (i.e, comportamientos beneficiosos para la organización y van más allá de los requisitos del puesto; Goodman & Svyantek, 1999) y creativo (i.e, producción de ideas útiles y originales relacionadas con productos

servicios y procesos; Amabile, 1997). 3) concepto de sostenibilidad como sinergia perdurable de mutuo refuerzo que oscila entre el bienestar y el desempeño laboral; 4) existencia de cuatro tipos de interacciones entre el bienestar y el desempeño laboral: feliz-productivo, infeliz-improductivo, feliz-improductivo e infeliz-productivo.

De manera progresiva, se adelantan estudios basados en el concepto de SBPS (Abdi, et al., 2018; Pérez-Nebra et al. 2022). Al respecto, Ayala et al. (2016) realizaron un análisis de conglomerados en una muestra de 513 empleados jóvenes y confirmaron la existencia de los cuatro tipos de interacción o perfiles mencionados (feliz-productivo, infeliz-improductivo, feliz-improductivo, infeliz-productivo) entre el bienestar (entendido como satisfacción laboral) y el desempeño laboral (entendido como innovación); y, mediante análisis discriminante determinaron las características principales de cada uno de los perfiles, teniendo en cuenta el contrato psicológico (expectativas generadas entre empleado-empendedor, así como su cumplimiento), la iniciativa personal, la autoeficacia laboral (creencia en las capacidades para llevar a cabo acciones) y la sobre cualificación. En primer lugar, los resultados indicaron que los trabajadores felices-productivos, en contraposición con aquellos infelices-improductivos, presentan altos niveles de contrato psicológico, iniciativa personal y autoeficacia laboral, y bajos niveles de sobre cualificación; es decir, los trabajadores con este perfil disponen no solo de los recursos laborales y personales que le garantizan un sentimiento de bienestar laboral y buen desempeño, sino también de un correcto ajuste persona-puesto. En segundo lugar, los trabajadores felices-improductivos (baja autoeficacia, baja iniciativa personal, alto contrato psicológico), podrían estar desarrollando su ocupación en organizaciones poco competitivas que reducen su capacidad para iniciar conductas o tener iniciativa; incluso, la organización podría ser buena para cumplir excepcionalmente las expectativas de sus empleados, conllevando el desarrollo de una actitud relajada y de poco esfuerzo del trabajador. Por último, el trabajador infeliz-productivo, aunque dispone de altos recursos personales (autoeficacia laboral, iniciativa personal) que le permiten desarrollar correctamente su trabajo, la organización en la que trabaja no cumple sus expectativas laborales y se mantiene en un puesto de trabajo en el que se encuentra sobre cualificado.

### **Grupo feliz y productivo (Happy-productive group): Hacia una propuesta grupal**

Nuevas perspectivas basadas en una conceptualización multinivel de las organizaciones (González-Romá & Hernández, 2017) han confirmado el desarrollo de emociones positivas a nivel grupal (llamadas también afecto positivo grupal), que surgen de la composición afectiva producida cuando los miembros del grupo trabajan juntos (Barsade & Knight, 2015). En otras palabras, las emociones positivas son un fenómeno que no sólo ocurren en el ámbito individual, sino también en el grupal.

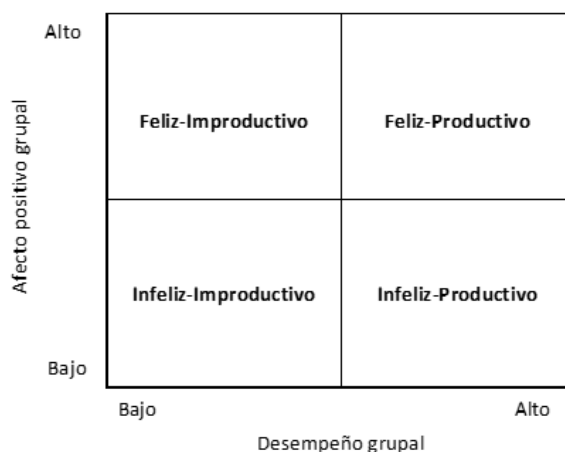
Teniendo en cuenta los grandes beneficios que aportan los grupos y equipos de trabajo al éxito organizacional (Wilson et al., 2004), no es de extrañar que el estudio del afecto positivo grupal se haya relacionado con una amplia variedad de variables como desempeño grupal, creatividad grupal, eficacia grupal y absentismo (Peñalver et al., 2020). De forma paralela al aspecto individual, a la relación entre el afecto positivo grupal y el desempeño laboral grupal se la bautizó *happy-productive group* o grupo feliz y productivo (Peñalver, et al., 2019). Estos grupos alcanzan altos niveles de desempeño laboral, debido a que el afecto positivo grupal les permite actuar de forma más flexible y abierta, desarrollando comportamientos útiles para el éxito del grupo, tales como, estar coordinados e integrados socialmente, generar información valiosa, tener buena comunicación y construir un clima de trabajo positivo entre los miembros del grupo (Huang et al., 2022; Knight & Eisenkraft, 2015; Peñalver et al., 2019; Rhee, 2007). Además, los grupos felices y productivos son resilientes, lo que les permite perseverar ante la adversidad y aprender de los errores para optimizar sus estrategias (Meneghel et al., 2016).

No obstante, en diversos estudios se ha observado que existen circunstancias en las que altos niveles de afecto positivo grupal podrían conducir a un desempeño pobre, y viceversa. Al respecto, Tsai et al. (2011) encontraron que los grupos infelices con altos niveles de confianza entre los miembros del grupo obtuvieron los mejores

resultados en su desempeño creativo. En consonancia con estos resultados, Chi y Lam (2021) descubrieron que la orientación al aprendizaje del equipo moderaba la asociación entre el afecto negativo grupal y la creatividad del equipo; esto es, cuando los equipos están compuestos por más miembros con alta orientación al aprendizaje, el afecto negativo tiene el potencial de mejorar la creatividad del equipo, al facilitar el intercambio de información.

Estas circunstancias se han relacionado con otras variables. Así, por ejemplo, en un estudio experimental adelantado por Van et al. (2011) se manipuló el afecto en diferentes grupos y se les encomendó realizar una tarea de toma de decisiones; y los resultados demostraron que los grupos con alto afecto positivo se encontraban menos implicados al momento de discutir la información de la tarea e integrarla con los demás miembros, lo que los llevaba a tomar decisiones de menor calidad que los grupos inmersos en un afecto negativo o neutro. Sin embargo, este desempeño deficiente sólo ocurriría cuando los miembros del grupo mostraban bajos niveles de afecto negativo como rasgo. Por su parte, Collins et al. (2015) concluyeron que incluso los grupos felices (alto afecto positivo grupal) requieren competencias emocionales adecuadas para lograr altos niveles de desempeño grupal (de tarea, creativo).

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo principal de este trabajo es analizar la relación entre el afecto positivo grupal (entusiasmo, optimismo, satisfacción, comodidad, relajación) y el desempeño grupal (intra-rol, extra-rol). Basados en el concepto de sinergia del bienestar-productivo sostenible (SBPS) (Peiró et al., 2014), se espera identificar cuatro tipos de interacción entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal: Grupo feliz-productivo, grupo infeliz-improductivo, grupo feliz-improductivo, y grupo infeliz-productivo, que se ilustra en la [Figura 1](#).



**Figura 1.** Propuesta de 4 tipos de relación entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal.

## Método

Estudio cuantitativo, descriptivo transversal (Ayala et al, 2016; Peñalver, et al., 2019).

## Participantes

La muestra por conveniencia se compone de 584 trabajadores/as (63.6% mujeres) agregados en 91 equipos de trabajo (tamaño grupal, M=6.42, DT=5.50), pertenecientes a 14 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) españolas (tamaño organizacional, M=41.71, DT=37.95). La antigüedad laboral media es de 57.44 meses (DT =38.96). El 78.6% de las PyMEs pertenecen al sector servicio y 21.4% al sector industria. En cuanto al tipo de contrato de los trabajadores, 80.4% tenía contrato indefinido, 16.9% temporal y 2.8% otros (e.g., *freelance*).

Se consideraron diferentes criterios de inclusión para participar en el estudio: 1) Los empleados debían tener una antigüedad en la organización de al menos seis meses, para garantizar de esta manera que conocían la organización (Feldman, 1988); 2) Al tratarse de un estudio grupal, se consideró únicamente a aquellos empleados/as miembros de un grupo, esto es, que interactuaban asiduamente, compartían objetivos laborales, tenían tareas interdependientes y dependían del mismo supervisor (Ilgen, 1999); 3) Solo se tuvieron en cuenta aquellos equipos compuestos por menos de 30 miembros, pues se considera que equipos con más de 30 integrantes tienden a dividirse en subgrupos (Jewell & Reitz, 1981) y no proporcionan una imagen representativa de los efectos a nivel de grupo (Mason & Griffin, 2003). Los criterios 2 y 3 se determinaron durante la entrevista con el agente clave.

## Variables e instrumentos

*Cuestionario ad hoc.* Diseñado para evaluar el *afecto positivo grupal* a través de cinco afectos (entusiasmo, optimismo, satisfacción, comodidad y relajación), que indican cómo se siente el grupo durante la realización de una tarea. Estos afectos se eligieron para representar las dos dimensiones propuestas por el Modelo circunflejo del afecto, alto placer-alta activación y alto placer-baja activación (Russell, 1980); así, por ejemplo, entusiasmo es un afecto de alto placer-alta activación, mientras satisfacción es un afecto de bajo placer-alta activación. Concretamente, se solicitó a cada persona evaluada que eligiera lo que considera siente el grupo de acuerdo con una escala compuesta por siete figuras de caras (Kunin, 1955) que va de 0 (triste) a 6 (sonriente); en otras palabras, se evalúa la percepción individual (del empleado/a) del afecto positivo que siente su equipo de trabajo. El alfa del cuestionario ad hoc en este estudio fue de .94. Este cuestionario ad hoc fue validado (validez de constructo) mediante el cuestionario HERO, una herramienta de diagnóstico psicosocial que permite evaluar que tan saludable y resiliente es una organización. El cuestionario HERO está basado en el modelo HERO, el cual determina la existencia de tres componentes a evaluar: prácticas organizacionales saludables, empleados saludables (por ejemplo, afecto positivo grupal) y resultados organizacionales saludables (Salanova, et al., 2012).

*Escala de Desempeño laboral Goodman y Svyantek (1999).* Para evaluar el *desempeño grupal*, se utilizó una adaptación de esta escala. Se evaluó el desempeño grupal intra-rol (3 ítems; por ejemplo, "El equipo que superviso realiza todas las funciones y tareas exigidas por el trabajo") y el desempeño grupal extra-rol (3 ítems; por ejemplo, "En el equipo que superviso, los empleados realizan funciones que no son formalmente requeridas pero que mejoran la reputación de la organización"). Los ítems se puntuaron en una escala Likert de 7 puntos que va de 0 (nunca) a 6 (siempre). El alfa de la Escala en este estudio fue de .87. Esta Escala fue validada (validez de constructo) mediante el cuestionario HERO en Salanova et al. (2012) a través del componente de resultados organizacionales saludables.

## Procedimiento

En primer lugar, los investigadores contactaron a los directores generales y/o directores de recursos humanos (agentes clave) de las PyMEs para informarles sobre el objetivo y requisitos del estudio. En segundo lugar, realizaron una entrevista con el agente clave de cada PyME, con el fin de conocer en profundidad la organización (por ejemplo, estructura organizacional) y determinar si se cumplían los criterios de inclusión/exclusión de los participantes. En tercer lugar, cada organización realizó una campaña para dar a conocer y explicar el proyecto a sus empleados y empleadas. Finalmente, durante la jornada laboral, se aplicaron los cuestionarios en formato papel y lápiz a los empleados que decidieron participar, cuya duración aproximada fue 20 minutos.

## Consideraciones éticas

El estudio siguió los principios éticos de la Declaración de Helsinki, garantizando el anonimato y la confidencialidad de los datos obtenidos. Además, se contó con el aval del comité deontológico de la Universitat Jaume I. La participación en el estudio fue voluntaria y quienes decidieron participar firmaron el respectivo consentimiento informado.

## Análisis de datos

Se llevaron a cabo análisis estadísticos descriptivos, análisis de fiabilidad (i.e., alfa de Cronbach) y correlaciones bivariadas de Pearson, mediante el paquete estadístico SPSS 23.0.

Todas las variables se midieron a nivel grupal (referente) y posteriormente las puntuaciones se agregaron para el análisis a nivel de grupo. De acuerdo con la teoría multinivel, este método se define como composición de consenso de cambio de referente (Chan, 1998), lo que significa que la escala hace referencia al grupo (en lugar de al individuo) y posteriormente se somete a análisis estadísticos que avalan su uso como tal. Para demostrar estadísticamente el acuerdo dentro de los equipos y las diferencias entre equipos, se realizaron las siguientes pruebas: (1) el Índice de Desviación Media (ADM; Burke et al., 1999; James et al., 1984) se utilizó para evaluar el acuerdo dentro del grupo; y (2) el Coeficiente de Correlación Intraclase (ICC1; Bliese, 2000) se utilizó para evaluar la fiabilidad. Convencionalmente, un ADM igual o inferior a 1.2 se considera evidencia suficiente de acuerdo entre equipos cuando los ítems se puntúan en una escala Likert de 7 puntos (LeBreton & Senter, 2008), mientras que los valores superiores a .05 del ICC1 se consideran evidencia suficiente para justificar la agregación (Bliese, 2000).

Por último, se utilizó el análisis de conglomerados bietápico o en dos fases (Rubio-Hurtado & Vilà-Baños, 2017) para identificar los cuatro tipos de relación entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal. Concretamente, los 91 equipos se agruparon en función de sus niveles grupales de afecto positivo grupal y desempeño grupal, utilizando la distancia Log-verosimilitud y el Criterio de Información de Akaike (AIC). Además, para aportar mayor fiabilidad al resultado, se realizó una prueba ANOVA para confirmar las diferencias estadísticamente significativas entre los clústeres en las variables analizadas y en el tamaño grupal.

## Resultados

En la [Tabla 1](#) se presentan los resultados de los análisis estadísticos descriptivos, de fiabilidad, correlaciones bivariadas de Pearson e índices de acuerdo. En primer lugar, los análisis de acuerdo (ADM, ICC1) aportaron valores adecuados que justifican agregar las puntuaciones de los empleados al nivel grupal. En segundo lugar, los resultados alcanzaron valores alfa de Cronbach superiores a 0.7, lo que indica una fiabilidad aceptable de las escalas (Nunnally, 1978). Por último, las correlaciones bivariadas señalan correlaciones significativas entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal.

**Tabla 1.** Media, desviación estándar, consistencia interna y correlaciones bivariadas (N=91).

Variables	1	2
1. Afecto positivo grupal	-	.46**
2. Desempeño grupal	-	-
M	3.74	.93
DT	4.89	.60
ADM	1.19	.80
ICC1	.18	.14
$\alpha$	.94	.87

**Nota:** M = Media Aritmética, DT = Desviación Típica, ADM = Índice de Desviación Media, ICC1 = Coeficiente de Correlación Intraclase,  $\alpha$  = Alfa de cronbach.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

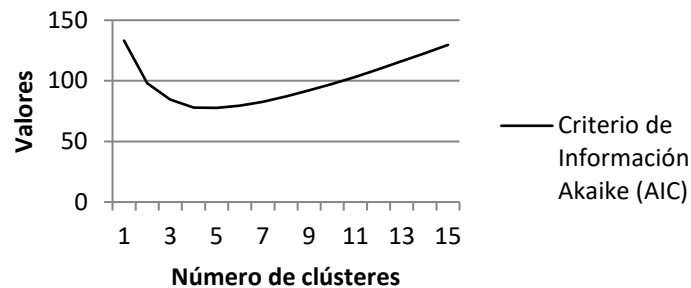
**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto al análisis de conglomerados bietápico, los resultados arrojaron una solución de cuatro clústeres, es decir, cuatro tipos de relación entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal. De acuerdo al índice AIC,



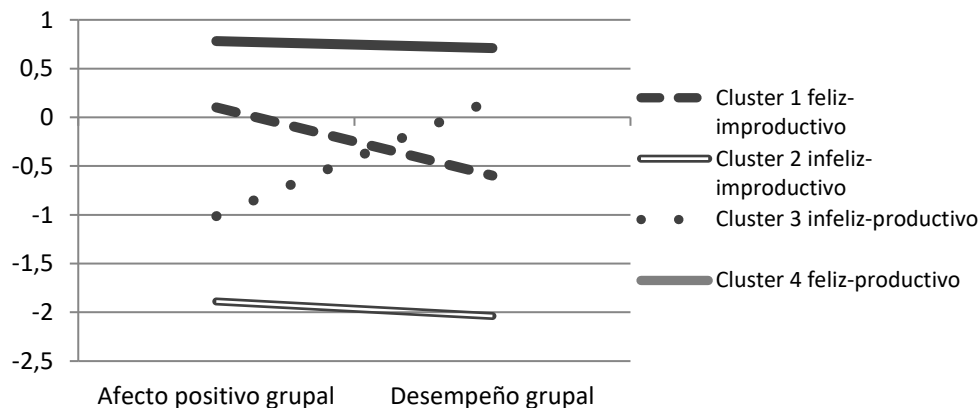
la solución de cuatro clústeres es la que posee mejor ajuste (AIC = 77.829) (Véase Figura 2).

Teniendo en cuenta las puntuaciones de las variables (afecto positivo grupal y desempeño grupal), y la clasificación de Peiró et al. (2014), se encontró el siguiente comportamiento de los clústeres: Clúster 1, feliz-improductivo, comprendió el 29.7% de la muestra (27 grupos). Clúster 2, infeliz-improductivo, 20.9% de la muestra (19 grupos). Clúster 3, infeliz-productivo, 7,7 % de la muestra (7 grupos). Clúster 4, feliz-productivo, 41.8% de la muestra (38 grupos). La Figura 3 representa los centroides de cada clúster, expresados en puntuaciones estandarizadas que son fáciles de interpretar, dado que eliminan los medios de puntuación bruta de las unidades de escala arbitrarias (Nunnally & Bernstein 1994).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Valores del índice AIC asociados al número de clústeres.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Solución con los cuatro clústeres creados a partir de los centroides.

En la Tabla 2 se presentan las puntuaciones asociadas a cada variable evaluada, segmentadas por la combinación de afecto positivo grupal y desempeño grupal. Además, se realizó un análisis de la varianza (ANOVA) para confirmar la existencia de diferencias entre los clústeres. Los resultados determinaron diferencias en el afecto positivo grupal ( $F= 89.674$ ;  $p < .00***$ ) y en el desempeño grupal ( $F= 53.787$ ;  $p < .00***$ ), pero no en el tamaño del grupo ( $F= .338$ ;  $p > .798$  n.s.).

**Tabla 2.** Media, desviación estándar, tasa muestral y tamaño del grupo de los perfiles.

Variables	Perfiles			
	Clúster 1 Feliz-improductivo M (DT)	Clúster 2 Infeliz-improductivo M (DT)	Clúster 3 Infeliz-productivo M (DT)	Clúster 4 Feliz-productivo M (DT)
Afecto positivo grupal	3.83 (.36)	1.97 (.42)	2.79 (.33)	4.47 (.58)
Desempeño grupal	4.53 (.37)	3.66 (.70)	5 (.36)	5.32 (.26)
N	27	19	7	38
%	29.7	20.9	7.7	41.8
Tamaño grupal	7.18 (6.66)	6.43 (4.65)	5.53 (2.93)	6.31 (5.82)

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal en una muestra heterogénea de grupos de trabajadores. Concretamente, mediante análisis clúster, se esperaba identificar cuatro tipos de interacción entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal. Esta hipótesis se planteó basándose en el concepto de SBPS (Peiró et al. 2014), que considera la existencia de cuatro tipos de interacción entre bienestar-productividad laboral a nivel individual. Los resultados apoyaron la hipótesis, demostrando la presencia de cuatro tipos de interacción o perfiles entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal: Clúster 1, feliz-improductivo; Clúster 2, infeliz-improductivo; Clúster 3, infeliz-productivo; y Clúster 4, feliz-productivo. Además, el ANOVA confirmó la existencia de diferencias en el afecto positivo grupal y el desempeño entre los diferentes clústeres, pero no en el tamaño del grupo. En consecuencia, el tamaño del grupo no parece estar relacionado con la pertenencia a ninguno de estos cuatro perfiles.

Por un lado, estos resultados están alineados con los hallazgos a nivel individual reportados previamente (Abdi et al., 2018; Ayala et al., 2016; Pérez-Nebra et al. 2022), planteando de esta manera la existencia de un proceso grupal homólogo al individual. En otras palabras, igual que existen cuatro tipos de interacción a nivel individual, existen cuatro tipos de interacción a nivel grupal: feliz-improductivo, infeliz-improductivo, infeliz-productivo y feliz-productivo. Basados en diferentes modelos, tales como el de Demandas-Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2017) o la Teoría de la Ampliación y Construcción (Fredrickson, 2001), algunos estudios ya apoyan la existencia de procesos grupales homólogos a los que se presentan a nivel individual. Por ejemplo, Meneghel et al. (2016) reprodujeron el efecto positivo del afecto positivo grupal sobre la resiliencia grupal en un grupo de trabajadores, tal y como previamente se había identificado a nivel individual por otros autores (por ejemplo, Tugade & Fredrickson, 2004). Por otro lado, los resultados aportan una posible explicación a los hallazgos de otros estudios que reportaron la existencia de grupos felices improductivos, así como grupos infelices productivos (Chi & Lam, 2021; Collins et al., 2015; Tsai et al., 2011; Van Knippenberg et al., 2011). En cuanto a los grupos felices-improductivos, George y King (2007) abordaron lo que denominaron posibles trampas del afecto positivo grupal, es decir, aquellas circunstancias en las que las experiencias positivas en grupos producen resultados perjudiciales o no producen los resultados esperados. Estos autores sugieren que los estados positivos experimentados en un grupo se refuerzan mutuamente construyendo una realidad única y compartida que puede intensificarse mediante una serie de comportamientos relacionados con la mejora de la coherencia, el consenso y la conformidad del grupo (es decir, el grupo centrismo). Este fenómeno social proporciona a los empleados una falsa percepción de confianza, fiabilidad y validez, incluso cuando las circunstancias indican lo contrario, así como una tendencia a inhibir los puntos de vista desalineados con el pensamiento del grupo. Respecto a los grupos infelices-productivos, las posibles interpretaciones son más variadas. Por ejemplo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos por el experimento *Marshmallow*, es



plausible suponer que posponer la recompensa (y la satisfacción relacionada con ella), haciendo uso del autocontrol, podría traer mayores beneficios en el futuro (por ejemplo, promoción laboral, aumento de ingresos), aunque en el presente el trabajador pueda sentirse infeliz (Mischel, 2014).

### **Implicaciones teóricas y prácticas**

Aunque la investigación en torno a la tesis del trabajador feliz-productivo es extensa, el estudio de un modelo análogo a nivel grupal no lo es (es decir, grupo feliz-productivo). El presente estudio avanza en el constructo del grupo feliz-productivo al mostrar un proceso psicosocial análogo en el que los grupos felices (es decir, que comparten afecto positivo entre los miembros del grupo) son también más productivos, porque presentan mejor desempeño intra-rol (de tarea) y extra-rol (contextual). Por otro lado, apoyado en el concepto de SBPS (Peiró et al., 2014), este estudio aporta una nueva línea de investigación sobre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal, que considera que la relación entre estas dos variables no siempre es sinérgica y, además, pueden presentarse otro tipo de relaciones (feliz-improductivo, infeliz-productivo), que permiten comprender en mayor profundidad algunos resultados complejos de los estudios grupales.

En cuanto a las implicaciones prácticas, los resultados del presente estudio promueven diferentes acciones organizacionales, cuyo objetivo es desarrollar grupos felices y productivos. En primer lugar, la evaluación del bienestar laboral es una práctica que se sugiere incorporar en las políticas de prevención de los riesgos laborales. Una adecuada evaluación del bienestar laboral, así como de las demandas y recursos laborales que lo disminuyen o potencian permitirá la futura planificación de planes de prevención-intervención ajustados a las necesidades y/o problemáticas detectadas (Salanova et al., 2012). En segundo lugar, las organizaciones podrían diseñar los grupos (Morgeson & Humphrey, 2008) teniendo en cuenta aspectos como las características individuales de los trabajadores, las tareas, el tipo y la madurez de los grupos (Hollenbeck et al., 2012), de manera que puedan optimizar sus procesos grupales relacionados con el bienestar y el desempeño laboral. En tercer lugar, desde la perspectiva de la gestión sostenible de recursos humanos (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018), este estudio apoya la idea trascender el enfoque de desempeño tradicional, que puede ser incompleto y poco saludable, dado que puede desconocer la existencia de diversos perfiles grupales como, por ejemplo, el infeliz-productivo (Peiró et al. 2014). En esta línea, abordar una visión sinérgica del bienestar-desempeño laboral, está más alineado con una gestión de recursos más saludable.

### **Limitaciones y futuros estudios**

El presente trabajo no se encuentra exento de limitaciones. En primer lugar, se utilizó una muestra no probabilística (es decir, de conveniencia), lo que podría restringir la generalización de sus resultados; no obstante, se utilizó una muestra heterogénea de trabajadores para reducir esta limitación.

En segundo lugar, los datos se recolectaron mediante instrumentos de autoinforme, lo que se puede asociar al sesgo de la varianza del método común. Con el objetivo de minimizar este sesgo se implementaron dos acciones: 1) Se utilizaron escalas de respuesta distintas (tipo Likert, escala de caras; Podsakoff et al., 2012) y 2) Se utilizaron las puntuaciones grupales tras justificar su agregación a través de determinados índices estadísticos (ADM, ICC1).

En tercer lugar, siguiendo el planteamiento marcado por el concepto de SBPS (Peiró et al. 2014), el bienestar laboral es entendido como un constructo que contiene el bienestar eudaimónico y hedónico, y el desempeño laboral contiene aspectos tales como las conductas intra-rol, extra-rol y creativas; sin embargo, en el presente estudio, no se pudo abordar cada uno de los constructos planteados por la teoría referente. Teniendo en cuenta lo mencionado, futuros estudios podrían considerar otras variables de bienestar y desempeño grupales, de manera que se pueda determinar su comportamiento y relación con los cuatro tipos de clústeres a nivel grupal.

Por último, este estudio tiene un enfoque exploratorio preliminar para comprender el concepto de grupo feliz y productivo, así como la existencia de diferentes interacciones entre el bienestar grupal y desempeño grupal. Por ello, siguiendo otros estudios (Ayala et al., 2016; Pérez-Nebra et al., 2022), el siguiente paso debería ser utilizar otro tipo de técnicas como el análisis discriminante para entender las características de los diferentes tipos de interacción entre bienestar grupal y desempeño grupal, pero en especial los perfiles anómalos (feliz-improductivo, infeliz-productivo), ya que, pese a ser los menos estudiados, son los que más daño podrían provocar al desarrollo de una organización.

### Financiación

Este trabajo ha sido financiado por la Universitat Jaume I [#PREDOC/2014/56] y [#UJI-B2020-08], y el Ministerio Español de Economía y Competitividad [#PSI2015-64933-R].

### Referencias

- Abdi, T., Peiró, J., Ayala, Y., & Zappalà, S. (2018). Four Wellbeing Patterns and their Antecedents in Millennials at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1), 25. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010025>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Ayala, Y., Peiró, J. M., Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2016). Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the Happy-Productive Worker Thesis-A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377–1401. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9778-1>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baron, R.A., Hmieleski, K.M., & Henry, R.A. (2012). Entrepreneurs' dispositional positive affect: The potential benefits - and potential costs - of being "up". *Journal of Business Venturing*, 27(3), 310. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.002>
- Barrett, L. F., Lewis, M., & Haviland-Jones, J.M. (Eds.) (2018). *Handbook of emotions*. Guilford Press.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. In D. H. Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams*, 1. Composition (pp. 81-102). Elsevier Science/JAI Press.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations?. *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>
- Barsade, S. G., & Knight, A. P. (2015). Group Affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 21–46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, S. J. Kozlowski, K. J. Klein, & S. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). Jossey-Bass.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007>
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49–68. <https://doi.org/10.1177/109442819921004>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chi, N.-W., & Lam, L. W. (2021). Is Negative Group Affective Tone Always Bad for Team Creativity? Team Trait Learning Goal Orientation as the Boundary Condition. *Group & Organization Management*, 47(1), 72–108. <https://doi.org/10.1177/10596011211011336>
- Collins, A. L., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Troth, A. C. (2015). Positive affective tone and team performance: The moderating role of collective emotional skills. *Cognition and Emotion*, 30(1), 167–182. <https://doi.org/10.1080/02699931.2015.1043857>
- Feldman, D. C. (1988). *Managing careers in organization*. Scott, Foresman and Company.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive

- emotions? *Review of General Psychology. Special Issue: New Directions in Research on Emotion*, 2, 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist: Special Issue*, 56, 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>
- Fredrickson, B. L., & Cohn, M. L. (2008). Positive emotions. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 777-796). Guilford Press.
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2017). Multilevel Modeling: Research-Based Lessons for Substantive Researchers. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 183-210. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062407>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82-106. <https://psycnet.apa.org/record/2012-02032-006>
- Huang, L.-C., Liu, Y., Cheung, G. W., & Sun, J. (2022). A Multilevel Study of Group Affective Tone and Team Innovation: A Moderated Mediation Model. *Group & Organization Management*, 47(6), 1259-1297. <http://doi.org/10.1177/105960112111029411>
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.54.2.129>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Jewell, L.N., & Reitz, H.J (1981). *Group Effectiveness in Organizations*. Scott Foresman.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407, <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.3.376>
- Knight, A. P., & Eisenkraft, N. (2015). Positive is usually good, negative is not always bad: The effects of group affect on social integration and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1214-1227. <https://doi.org/10.1037/apl0000006>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-67.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Mason, C.M., & Griffin, M.A (2003). Group absenteeism and positive affective tone: A longitudinal study. *J. Organ. Behav*, 24, 667-687. <http://www.jstor.org/stable/4093736>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239-255. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9592-6>
- Mischel, W. (2014). *The marshmallow test: understanding self-control and how to master it*. Random House.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In *Research in personnel and human resources management*, 39-91. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(08)27002-7)
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 39-53). John Wiley & Sons, Inc.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). MacGraw-Hill Books Company.
- Oishi, S., Diener, E., & Lucas, R. E. (2007). The Optimum Level of Well-Being: Can People Be Too Happy? *Perspectives on Psychological Science*, 2(4), 346-360. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00048.x>
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 3-13. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184002>
- Peñalver, J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020).

- Group Positive Affect and Beyond: An Integrative Review and Future Research Agenda. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7499. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207499>
- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2019). Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 377–392. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1402076>
- Pérez-Nebra, A.R., Viana, B.S., Lira, E., Martín-Hernandez, P., Gracia-Pérez, M.L., & Gil-Lacruz, M. (2022). The work design contribution to educational workers' sustainable wellbeing and performance patterns. *Front. Psychol.* 13, 1020942. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1020942>
- 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*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rhee, S. Y. (2007). Group emotions and group outcomes: The role of group-member interactions. *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 65–95. [https://doi.org/10.1016/s1534-0856\(07\)10004-9](https://doi.org/10.1016/s1534-0856(07)10004-9)
- Rubio-Hurtado, M.-J., & Vilà-Bañós, R. (2017). El análisis de conglomerados bietápico o en dos fases con SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 10(1), 118-126. <http://doi.org/10.1344/reire2017.10.11017>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Sender, G., Nobre, G. C., Armagan, S., & Fleck, D. (2020). In search of the Holy Grail: a 20-year systematic review of the happy-productive worker thesis. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2020-2401>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Taris, T.W., & Schreurs, P.J.G. (2009). Well-being and organizational performance: an organizational level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work and Stress*, 23(2), 120-136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
- Van Knippenberg, D., Kooij-de Bode, H. J. M., & van Ginkel, W. P. (2010). The Interactive Effects of Mood and Trait Negative Affect in Group Decision Making. *Organization Science*, 21(3), 731–744. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0461>
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565–588. <https://doi.org/10.1348/0963179042596522>
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2007). The Happy/Productive Worker Thesis Revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 269–307. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(07\)26006-2](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(07)26006-2)