

REVISTA PRISMA SOCIAL N° 41

LA INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN: INNOVACIÓN PEDAGÓGICA Y EDUCACIÓN VIRTUAL

2º TRIMESTRE, ABRIL 2023 | SECCIÓN ABIERTA | PP. 235-252

RECIBIDO: 1/11/2023 – ACEPTADO: 3/4/2023

DESARROLLANDO «HAPPY TEAMS»:

UN ESTUDIO EXPLORATORIO
SOBRE EL IMPACTO RELATIVO DE LAS
PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES
SOBRE EL AFECTO POSITIVO GRUPAL

DEVELOPING HAPPY TEAMS:

AN EXPLORATORY STUDY ABOUT THE RELATIVE
IMPACT OF ORGANIZATIONAL PRACTICES
ON GROUP POSITIVE AFFECT

JONATHAN PEÑALVER / JONATAN.PENALVER@CAMPUSVIU.ES

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE VALENCIA, ESPAÑA. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN WANT,
UNIVERSITAT JAUME I, ESPAÑA

MARISA SALANOVA / SALANOVA@UJI.ES

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN WANT, UNIVERSITAT JAUME I, ESPAÑA.

ISABEL M. MARTÍNEZ / IMARTINE@UJI.ES

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN WANT, UNIVERSITAT JAUME I, ESPAÑA.

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]



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

En un contexto de crisis económica y social, las organizaciones saludables y resilientes se caracterizan por llevar a cabo prácticas organizacionales saludables de manera sistemática, planificada y proactiva. Estas prácticas influyen en el desarrollo de empleados/as y grupos saludables, así como en el logro del éxito organizacional. Siguiendo el modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO), es importante comprender el rol de las prácticas organizacionales como desarrolladores de afecto positivo grupal (i.e., emociones placenteras de alta o baja intensidad fruto del contagio emocional), con capacidad de desarrollar recursos cuyos efectos generan bienestar y un buen desempeño. El objetivo principal de este trabajo es analizar la relación entre las prácticas organizacionales saludables y el afecto positivo grupal (i.e., optimismo, entusiasmo, satisfacción, confort, relajación). La muestra está compuesta por 374 trabajadores/as (69 equipos de trabajo) de 34 Pymes españolas. Los resultados determinaron la relación positivamente significativa entre las prácticas organizacionales saludables y el afecto positivo grupal. Concretamente, prácticas específicas dirigidas a la prevención del *mobbing*, desarrollo de carrera, fomento de la comunicación, y Responsabilidad Social Empresarial, permiten desarrollar afecto positivo grupal.

PALABRAS CLAVE

Afecto positivo grupal; prácticas organizacionales saludables; recursos humanos; equipos felices; modelo HERO; bienestar laboral

ABSTRACT

In a context of economic and social crisis, healthy and resilient organizations are characterized by carrying out healthy organizational practices in a systematic, planned and proactive manner. These practices influence the development of healthy employees and groups, as well as the achievement of organizational success. Following the Healthy and Resilient Organization Model, it is important to understand the role of organizational practices as developers of group positive affect (i.e., high or low intensity pleasant emotions resulting from emotional contagion), with the capacity to develop resources whose effects generate well-being and good performance in groups. The main objective of this work is to analyze the relationship between healthy organizational practices and group positive affect (i.e., optimism, enthusiasm, satisfaction, comfort, relaxation). The sample is composed of 374 employees (69 work teams) from 34 Spanish SMEs. The results determined a positively significant relationship between healthy organizational practices and group positive affect. Specifically, practices aimed at mobbing prevention, career development, communication promotion, and Corporate Social Responsibility allow to develop group positive affect.

KEYWORDS

Group positive affect; healthy organizational practices; human resources; happy teams; HERO model; job wellbeing

1. INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1984) define la salud como «un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades». Tomando como partida esta definición, se puede asumir que tratar únicamente de prevenir la aparición de malestar laboral (por ejemplo, burnout), implicaría un enfoque poco comprensivo sobre lo que significa «alcanzar un estado de completo de bienestar» (Salanova *et al.*, 2016). En otras palabras, aunque una persona no se encuentre enferma (por ejemplo, burnout), no se puede afirmar que se encuentre saludable o goce de buena salud.

En el ámbito organizacional, proteger y potenciar el bienestar laboral es una cuestión que preocupa hoy en día, tanto en los círculos académicos (Wang *et al.*, 2023), como en los/as profesionales (Ortega-Socorro, 27 febrero de 2023), debido a que es un componente clave para desarrollar una sostenible y saludable gestión de personas (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018). De hecho, la Psicología Positiva desarrollada en contextos laborales, aborda la comprensión del bienestar laboral, entendiéndolo como tener altos niveles de satisfacción laboral (Sender *et al.*, 2020) o *work engagement* (Hakanen *et al.*, 2021), entre otros. Sin embargo, cada vez más estudios demuestran la existencia de procesos y constructos que no sólo se dan a nivel individual, sino también a nivel grupal considerando su carácter colectivo (por ejemplo, creencias de eficacia colectivas; Rogala, y Cieslak 2019). En otras palabras, para tener una visión global, se requiere un nuevo enfoque, teniendo en cuenta que las organizaciones son estructuras multinivel (individuo, grupo, líder, organización) y por lo tanto, requieren un enfoque multinivel (González-Romá, y Hernández, 2017).

Concretamente, uno de estos constructos de carácter colectivo, es el «afecto positivo grupal» el cual puede ser conceptualizado como un sinónimo de bienestar en equipos de trabajo (Peñalver *et al.* 2019)

1.1. AFECTO POSITIVO GRUPAL

El estudio del afecto positivo, entendido como emociones placenteras, tanto de baja (tranquilidad) como alta activación (entusiasmo); ha demostrado consecutivamente su influencia en una gran amplitud de procesos cognitivos, sociales y biológicos (Barrett, Lewis, Haviland-Jones, 2018). De hecho, una de las teorías más consolidadas sobre el alcance del afecto positivo es la conocida Broaden and Build theory (Fredrickson, 1998, 2001). La teoría de la Ampliación y Construcción, muestra, en primer lugar, que las emociones positivas (por ejemplo, el disfrute) amplían los repertorios de pensamiento-acción momentáneos de las personas (por ejemplo, la flexibilidad cognitiva), lo cual les permite después, construir recursos personales duraderos (físicos, sociales, psicológicos, intelectuales). En otras palabras, la alegría, como emoción placentera de alta activación, motiva a jugar y explorar los límites, lo que a la larga lleva a crear vínculos sociales y a aumentar los niveles de creatividad (Fredrickson y Cohn, 2008). Por otro lado, también se ha defendido que las emociones positivas tienen la capacidad de desarrollar autoeficacia laboral en los/as empleados/as, promoviendo con ello comportamientos laborales beneficiosos relacionados con el aumento de recursos laborales (Rogala, y Cieslak 2019)

Teniendo en cuenta los grandes beneficios que aporta el afecto positivo, así como el valor que presentan los equipos en las organizaciones (Wilson *et al.*, 2004), no es de extrañar el interés

existente por ampliar su estudio a otros niveles de análisis, tales como el nivel grupal. Concretamente, Barsade y Knight (2015) concluyeron que el afecto positivo no solo se produce a nivel individual, sino también a nivel grupal, a través de diferentes mecanismos de enlace afectivo, como, por ejemplo, el contagio emocional (Hatfield, *et al.*, 1992), la empatía (Nelson *et al.*, 2003), las reacciones similares de los miembros del grupo ante acontecimientos compartidos (Weiss y Cropanzano, 1996) y la activación de una identidad social de grupo (Seger, *et al.*, 2009). Por lo tanto, el afecto positivo grupal se define como la composición afectiva resultado de niveles semejantes de emociones positivas individuales, que ocurre cuando los miembros del grupo trabajan juntos (Barsade y Knight, 2015) y que, en ocasiones, no es el resultado de la suma de los afectos individuales. A grandes rasgos, aquellos grupos que desarrollan un afecto positivo grupal despliegan una mentalidad positiva, cultivan las interacciones grupales y gestionan adecuadamente sus recursos, lo que les permite alcanzar altos niveles de productividad (Peñalver, *et al.*, 2019).

El estudio del afecto positivo grupal que comenzó con George (1990), poco a poco se ha ido nutriendo con nuevos conocimientos hasta crear la actual línea de investigación. Por ejemplo, Peñalver y colaboradores (2020) llevaron a cabo una revisión integrativa, cuyo objetivo era sintetizar los hallazgos y proporcionar una agenda de investigación sobre el afecto positivo grupal, con el fin de comprender mejor este constructo. Los resultados de esta revisión permitieron contestar interrogantes sobre los antecedentes y los resultados del afecto positivo grupal, e incluso sobre los usos en la investigación del afecto positivo grupal como mecanismo psicológico subyacente para conectar antecedentes y resultados. La revisión integrativa determinó que el afecto positivo grupal tiene efectos amplios, pero claros, sobre diferentes variables de resultado como el rendimiento grupal (Lee *et al.*, 2016), la creatividad grupal (Shin, 2014), el bienestar individual (Zhang, *et al.*, 2017) y elaboración de información (Huang *et al.*, 2021).

En cuanto a los antecedentes del afecto positivo grupal, aunque algunos estudios han mostrado una relación positiva (por ejemplo, el clima de apoyo; Bashshur *et al.*, 2011) o negativa (por ejemplo, la estructura del equipo; Dimotakis *et al.*, 2012) con el afecto positivo grupal; el estudio del liderazgo es el que parece concentrar más atención. De hecho, los comportamientos de liderazgo (por ejemplo, el liderazgo transformacional), la expresión de afecto positivo por parte del líder y sus estados positivos (es decir, el capital psicológico) podrían permitir que los grupos desarrollen mayores niveles de afecto positivo (Chi *et al.*, 2011; Sy y Choi, 2013), pero a la vez cuando el líder brinda altos niveles al equipo, podría inhibir el efecto positivo del afecto positivo grupal para intercambiar información y aprender de ello (Chi *et al.*, 2019)

Pese al amplio conocimiento generado sobre el afecto positivo grupal (Barsade y Knight, 2015), todavía existen lagunas en la literatura que es necesario completar. De hecho, Peñalver y colaboradores (2020) detectaron dos limitaciones: 1) Los estudios y modelos propuestos hasta ahora no parecen seguir un orden sistemático basados en una teoría clara y sólida.; 2) Es notable observar que se ha prestado más atención a identificar las consecuencias del afecto positivo, como la productividad; en lugar de determinar aquellos que pueden considerarse antecedentes. Por lo tanto, para que los grupos obtengan beneficios de los efectos potenciadores del afecto positivo grupal, también es importante identificar sus antecedentes potenciales.

1.2. ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES

Desde la Psicología Positiva han surgido diferentes teorías y modelos que ponen el énfasis en los aspectos positivos del ámbito laboral (Salanova, *et al.* 2016). Uno de estos modelos es el Modelo Demandas-Recursos Laborales (DRL, Bakker y Demerouti, 2013), el cual clasifica todas las características laborales en dos tipos: demandas laborales y recursos laborales. Las demandas laborales son aquellas características físicas, psicológicas, sociales u organizativas que requieren un esfuerzo y que podrían dañar el bienestar del empleado, provocando con ello un proceso de deterioro de la salud. Mientras que, los recursos laborales son aquellas características como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que pueden potenciar el bienestar laboral (es decir, aumento de afecto positivo, aumento de *work engagement*), favorecer el alcance de las metas (mejor desempeño) y mitigar el efecto negativo de las demandas laborales. En otras palabras, las demandas laborales son en muchas ocasiones intrínsecas a los puestos de trabajo y no es posible reducirlas, sin embargo, siempre existe la posibilidad de aumentar los recursos laborales, con los beneficios que ello reporta.

Tomando como base el anterior modelo citado e incorporando un enfoque multinivel para comprender la salud y desempeño organizacional; Salanova y colegas (Salanova *et al.*, 2012; Salanova y Soler, 2020) proponen el modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO). Las HERO son como aquellas organizaciones que llevan a cabo acciones sistemáticas, proactivas e intencionales cuya meta es doble: 1) mejorar la salud laboral de los/as empleados/as y; 2) mejorar los resultados organizacionales. De esta manera, el modelo HERO propone la existencia de tres pilares básicos que se interrelacionan entre sí para contribuir a la salud del personal empleado y a la salud financiera:

1) Las prácticas organizacionales saludables, se refieren a las prácticas de Recursos Humanos y recursos organizacionales saludables. Es decir, a todas las actuaciones llevadas a cabo en una empresa para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que estimulan el funcionamiento organizacional. Entre las prácticas se encuentran: conciliación trabajo-familia, prevención del *mobbing*, entre otras, Mientras entre los recursos se pueden identificar el liderazgo, la autonomía, entre otros.

2) Los/as empleados/as y grupos saludables, se refieren al bienestar psicosocial de este personal (entre ellos, el afecto positivo grupal), e indica que los y las empleadas tienen recursos psicológicos positivos con los que se sienten bien y positivos en el trabajo. Basándonos en la premisa del *happy-productive worker*, que establece que un/a trabajador/a «feliz», será un/a trabajador/a más productivo/a que quien no sea «feliz» (Wright, y Cropanzano, 2007); un personal empleado positivo y saludable será un personal productivo.

3) Los resultados organizacionales saludables, son el *outcome* final de la organización de los diferentes agentes clave (organización, empleados/as, clientes/as, comunidad). En este pilar se consideran aspectos como el desempeño grupal, el compromiso organizacional, la calidad de servicio, la lealtad de la clientela, ROI, entre otros.

Figura 1. Modelo HERO

Fuente: Recuperado de Salanova *et al.* (2012)

Por supuesto, es comprensible pensar que no todas las prácticas organizacionales tendrán el mismo efecto en los diferentes tipos de bienestar laboral (por ejemplo, *work engagement*, resiliencia, confianza). Basándose en esta premisa, se han llevado a cabo algunos estudios para comprobarlo. Por ejemplo, Acosta *et al.* (2013) exploraron la influencia de las prácticas organizacionales saludables en el *work engagement* en una organización española del sector industrial. Aunque todas las prácticas se encontraban positivamente relacionadas con el *engagement* en el trabajo (a más prácticas, más *engagement*), los resultados indicaron que las prácticas más relacionadas son, por orden de importancia: la preocupación por la salud psicosocial, el desarrollo de habilidades y el desarrollo de carrera. En otro estudio, Acosta *et al.* (2012) examinaron la influencia de las prácticas organizacionales saludables en la confianza en la organización y en el/la supervisor/a (confianza vertical) en pequeñas y medianas empresas. Los resultados indicaron que las prácticas de desarrollo de habilidades y comunicación se relacionan positivamente con la confianza vertical. Por otro lado, Solares *et al.* (2016) analizaron la influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía del equipo, llamada también empatía colectiva. Los resultados indicaron que solamente las prácticas dirigidas a prevención del *mobbing*, desarrollo de habilidades y fomento de la información se relacionan significativamente con la empatía colectiva. En orden de mayor a menor coeficiente de regresión, se encuentran: desarrollo de habilidades, información, y prevención del *mobbing*. Rodríguez-Sánchez (2021) también revisó las propiedades de la resiliencia en el lugar de trabajo (entendida como capacidad de salir fortalecido ante la adversidad), vinculándola a la gestión de recursos humanos. De hecho, propuso prácticas organizacionales concretas como la responsabilidad social corporativa hacia los/as empleados/as, el desarrollo profesional o el equilibrio entre trabajo y familia, podrían desarrollar la resiliencia entre los trabajadores y trabajadoras. Por último, Tordera *et al.*, (2020) dieron un paso más allá y demostraron que las diferentes prácticas organizacionales podían tener un efecto diferente en los diferentes patrones de bienestar laboral-desempeño laboral.

2. DISEÑO Y MÉTODO

2.1. OBJETIVO

El objetivo de esta investigación es doble: 1) Examinar el efecto de las prácticas organizacionales saludables sobre el afecto positivo grupal; 2) Determinar el peso relativo de cada una de las prácticas organizacionales sobre el afecto positivo grupal.

2.2. MUESTRA

La muestra está compuesta por 374 trabajadores/as (61.9% hombres) agregados en 69 equipos de trabajo ($M=5.42$) pertenecientes a 34 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de la Comunidad Valenciana ($M=11$) en España. El 58.3% de las PyMEs pertenecían al sector servicio, y 41.7% al sector industria. En cuanto al tipo de contrato, 87.4% tenía contrato indefinido, 9.2% temporal y 3.4% otros (e.g., *freelance*).

2.3. VARIABLES

Prácticas organizacionales saludables: Evaluadas a través de nueve ítems que considera nueve prácticas diferentes: 1) Conciliación trabajo-familia, 2) Prevención del *mobbing*, 3) Desarrollo de habilidades, 4) Desarrollo de carrera, 5) Fomento de la salud psicosocial, 6) Fomento de la equidad, 7) Comunicación, 8) Información, y 9) Responsabilidad social empresarial. Por ejemplo, «en esta organización se han puesto en marcha durante este último año mecanismos y estrategias para garantizar cuestiones de responsabilidad social en la empresa (ej., reciclaje de productos, protección del medio ambiente, contratación de personas con discapacidades, convenios con entidades locales, patrocinio de actividades culturales)». Los/as empleados/as contestaron mediante una escala tipo Likert de 7 puntos de anclaje que oscila de 0 (nunca) a 6 (siempre), haciendo referencia a la percepción sobre la condición del grupo de trabajo. El alfa de la escala fue de .917. Esta escala fue validada en Salanova, *et al.* (2012).

Afecto positivo grupal: Evaluado a través de cinco tipos de afectos (entusiasmo, optimismo, satisfacción, comodidad, relajación) que representaban cómo se había sentido el grupo durante la tarea. Estos afectos se eligieron para representar las dos dimensiones propuestas por el Modelo circunflejo del afecto (Russell, 1980). Concretamente, se solicitó a la persona encuestada, que elija la posición que cree que tiene el grupo en una escala de caras (Kunin, 1955), entre dos adjetivos bipolares (por ejemplo, poco entusiasta vs. entusiasta), con 7 caras que van de 0 (fruncido) a 6 (sonriente). En otras palabras, es la percepción individual (del empleado/a) del afecto positivo que siente su equipo de trabajo. El alfa de la escala fue de .901. Esta escala fue validada en Salanova, *et al.* (2012).

Variables control: Teniendo en cuenta estudios previos relacionados con el afecto positivo grupal (Gil, *et al.*, 2015), se han tenido en cuenta diferentes variables control tales como sector, tamaño organizacional y tamaño del equipo.

3. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.1. PROCEDIMIENTO

La recogida de datos supuso, en primer lugar, establecer contacto con los agentes clave de cada organización (es decir, dirección general y/o dirección de recursos humanos) para informarles sobre el objetivo y los requisitos del estudio, así como obtener información sobre la estructura grupal de la organización. Posteriormente, administramos los cuestionarios a los/las participantes, cuyo tiempo estimado de duración fue de 30 minutos aproximadamente.

Se utilizaron diferentes criterios de inclusión. Por un lado, se consideró aquellos/as empleados/as que eran miembros de un grupo, siempre y cuando interactuaban a menudo, compartían objetivos laborales, tenían tareas interdependientes, así como tenían el mismo supervisor. Por otro lado, según Feldman (1988), el periodo de adaptación que el/la nuevo/a colaborador/a necesita para establecerse en su puesto de trabajo y en la organización es de tres o cuatro meses, por lo que aquellos/as participantes que no tenían esta antigüedad no participaron. Por último, sobre el tamaño del grupo, se ha observado que los grupos compuestos por menos de 2 miembros no pueden considerarse teóricamente equipos de trabajo, mientras que aquellos equipos compuestos por más de 30 miembros tienden a dividirse en subgrupos (Jewell y Reitz, 1981) y no proporcionan una imagen representativa de los efectos a nivel de grupo (Mason y Griffin, 2003)

En cuanto a aspectos éticos considerados, el equipo de investigación garantizó el anonimato y la total confidencialidad de los datos obtenidos, teniendo únicamente acceso a los mismos el personal responsable de la investigación.

3.2. ANÁLISIS DE DATOS

Mediante el paquete estadístico SPSS 25.0, se han llevado estadísticos descriptivos, análisis de fiabilidad, y correlaciones bivariadas de Pearson. En cuanto a la fiabilidad de las escalas (i.e., alfa de cronbach), de acuerdo a Nunnally (1978), se consideran aceptables a partir de 0.7. Por un lado, para comprobar el objetivo 1 (examinar el efecto de las prácticas organizacionales saludables sobre el afecto positivo grupal), se ha realizado un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), ya que es una herramienta estadística que permite analizar a la vez, tanto la relación existente entre las variables latentes (dimensiones) y observadas (ítems), como entre las propias variables latentes (Manzano-Patiño, 2018). Por otro lado, para comprobar el objetivo 2 (determinar el peso relativo de cada una de las prácticas organizacionales sobre el afecto positivo grupal), se llevó a cabo una regresión lineal múltiple por pasos (Vilà-Baños, *et al.*, 2019), ya que permite también analizar la relación entre las variables (prácticas organizacionales y afecto positivo grupal), pero con la particularidad de que permite conservar las variables independientes que contienen información relevante, y a la vez prescindir de aquellas que resulten redundantes. En otras palabras, identificar qué prácticas organizacionales que son verdaderamente influyentes sobre el afecto positivo grupal.

4. RESULTADOS

En la tabla 1, se muestran los estadísticos descriptivos (media y desviaciones típicas), así como las correlaciones bivariadas de Pearson. Los resultados de fiabilidad reportan valores entre .901 y .917 en alfa de Cronbach, por lo que se pueden considerar como aceptables la fiabilidad de las escalas (Nunnally, 1978). Además, las correlaciones bivariadas señalan correlaciones significativas entre las distintas prácticas organizacionales saludables y el afecto positivo grupal.

En primer lugar, para responder al objetivo 1 (examinar el efecto de las prácticas organizacionales saludables sobre el afecto positivo grupal) se llevó a cabo un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra ($n=374$), se cumple el mínimo necesario para este tipo de análisis (muestras > 200 ; Manzano-Patiño, 2018). En la Figura 2 se pueden encontrar los coeficientes estandarizados, así como la significación asociada. Respecto a las cargas factoriales, tanto en la escala de prácticas organizacionales saludables como afecto positivo grupal, se puede apreciar que son positivas y significativas. En cuanto a la relación entre las prácticas organizacionales saludables y el afecto positivo grupal, tal y como señalan los resultados, se relacionan de manera positiva y significativa. Por último, las variables control también demostraron tener un efecto significativo sobre el afecto positivo grupal. Sector y tamaño en equipo demostró una relación negativa, mientras que para el tamaño organizacional fue un efecto positivo.

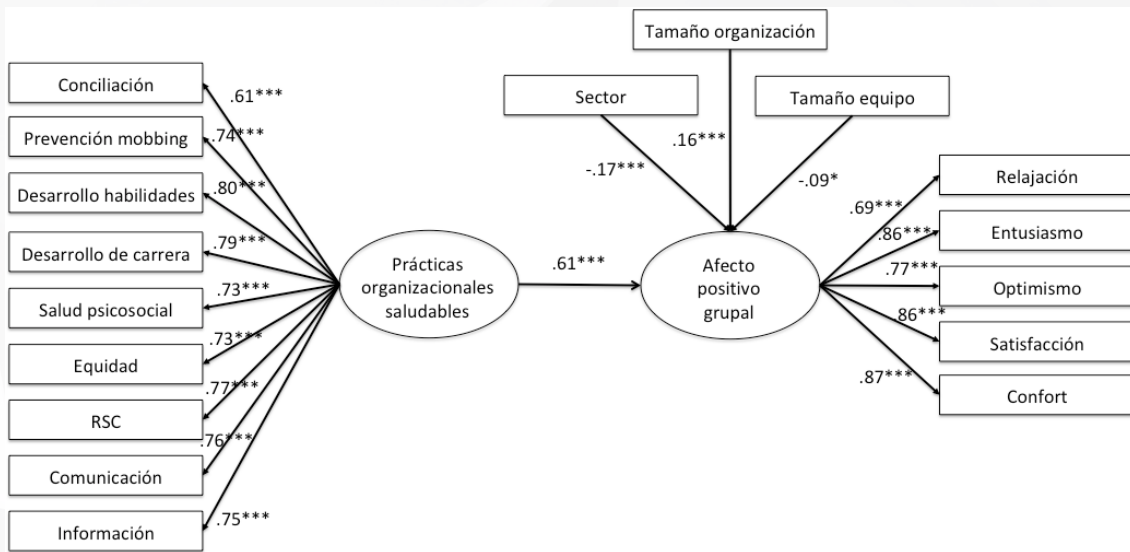
Tabla 1. Media, desviación estándar y correlaciones bivariadas

Variables	M	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Afecto positivo grupal	3.43	1.5	-	.38**	.48**	.40**	.48**	.40**	.43**	.47**	.44**	.48**
2. Conciliación F/T	3.20	1.9	-	-	.48**	.53**	.49**	.40**	.46**	.43**	.40**	.48**
3. Prevención mobbing	3.10	2.0	-	-	-	.65**	.62**	.52**	.55**	.55**	.51**	.51**
4. Desarrollo habilidades	3.60	1.7	-	-	-	-	.68**	.66**	.52**	.55**	.56**	.59**
5. Desarrollo de carrera	2.91	1.8	-	-	-	-	-	.59**	.68**	.54**	.52**	.57**
6. Salud psicosocial	3.83	1.7	-	-	-	-	-	-	.53**	.50**	.53**	.61**
7. Equidad	2.67	1.9	-	-	-	-	-	-	-	.57**	.53**	.54**
8. Comunicación	2.74	1.9	-	-	-	-	-	-	-	-	.73**	.60**
9. Información	3.25	1.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.65**
10. RSC	3.25	1.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

M = Media Aritmética, DT = Desviación Típica. *p<.05,p<.01;***p<.001**

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Resultados del modelo SEM



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

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, para la comprobación del objetivo 2 (determinar el peso relativo de cada una de las prácticas organizacionales sobre el afecto positivo grupal), se realizó una regresión lineal múltiple por pasos. En el paso 1 se añadieron las variables control (sector, tamaño de la organización y tamaño del equipo) y en el paso 2 se añadieron las variables predictoras (prácticas organizacionales saludables). Los resultados indicaron que el sector, el tamaño de la organización, el tamaño del equipo, así como las prácticas de prevención del *mobbing*, desarrollo de carrera, comunicación y RSC se relacionan significativamente con el afecto positivo grupal. Concretamente, el sector y el tamaño del equipo lo hace de manera negativa, mientras que el resto de manera positiva. El sector debido a que es una variable dicotómica (1= Servicio, 2= Industria) ha requerido un análisis más en profundidad profundo los resultados (i.e., ANOVA). Estos análisis extras revelaron que había diferencias estadísticamente significativas entre los dos sectores ($F = 8.72$; $p < .003^{**}$) y que los/as empleados/as del sector servicio presentaban mayores niveles de afecto positivo grupal (Servicio: $M=3.6$, $DT=1.39$) que los/as empleados/as del sector industria (Industria: $M=3.6$, $DT=1.39$). Por último, la varianza explicada del modelo final (modelo 1) es del 38%, en contraposición al .073% de la varianza explicada del modelo inicial (modelo 0), que incluía únicamente las variables control.

Tabla 2. Regresión lineal múltiple por pasos

Parámetros	Afecto positivo grupal (VD)	
	Modelo 0	Modelo 1
	β	β
Sector	-.205***	-.286***
Tamaño de la organización	.216***	.127***
Tamaño del equipo	-.101*	-.097*
Conciliación F/T		.064
Prevención mobbing		.192***
Desarrollo habilidades		-.107
Desarrollo de carrera		.152***
Salud psicosocial		-.018
Equidad		.041
Comunicación		.151*
Información		.056
RSC		.187*
R ²	.073***	.38***

β = Coeficiente beta estandarizado; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los resultados aportan conocimiento sobre la importancia de promocionar prácticas organizacionales saludables para desarrollar afecto positivo grupal. Sin embargo, es crucial comprender que hay prácticas específicas que tienen mayores efectos (por ejemplo, prevención del *mobbing*) que otras (por ejemplo, desarrollo de habilidades). Por otro lado, también se observa que las variables control explican porque todos los equipos de trabajo no desarrollan el afecto positivo grupal por igual, ya que este depende de factores organizacionales y grupales.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue doble: 1) Examinar el efecto de las prácticas organizacionales saludables sobre el afecto positivo grupal; 2) Determinar el peso relativo de cada una de las prácticas organizacionales sobre el afecto positivo grupal.

Respecto al objetivo 1, examinar el efecto de las prácticas organizacionales saludables sobre el afecto positivo grupal, los resultados determinaron que las prácticas organizacionales saludables se encuentran positiva y significativamente con las percepciones individuales del afecto positivo grupal. Estos resultados se encuentran alineados con el modelo HERO de organizaciones saludables y resilientes (Salanova, *et al.*, 2012), ya que las prácticas organizacionales saludables o de recursos humanos estructuran el trabajo de los/as empleados/as y les dota de recursos laborales, aportándoles bienestar psicosocial (Bakker y Demerouti, 2013).

Respecto al objetivo 2, determinar el peso relativo de cada una de las prácticas organizacionales sobre el afecto positivo grupal, los resultados demostraron que existen prácticas organizacionales saludables cuyo peso sobre el desarrollo del afecto positivo grupal es diferente. Estudios previos determinaron un efecto similar en otras variables de bienestar psicosocial como la confianza, la resiliencia laboral, la empatía colectiva y el *work engagement* en equipos de trabajo. (Acosta *et al.* 2012; Acosta *et al.* 2013; Rodríguez-Sánchez 2021; Solares *et al.*, 2016). Teniendo en cuenta los estudios previos, podría considerarse como mejor práctica (la práctica

que más se han asociado con el bienestar psicosocial), las relacionadas con el desarrollo de habilidades. Sin embargo, en este estudio, esta práctica no resultó significativa. En cambio, las prácticas organizacionales que demostraron un efecto positivo y significativos fueron las prácticas de prevención del *mobbing*, desarrollo de carrera, comunicación y RSC. Concretamente, las dos primeras prácticas revelaron un mayor peso en el modelo. Por lo tanto, promover este tipo de acciones en las organizaciones podría facilitar el desarrollo de afecto positivo grupal, y con ello obtener sus beneficios (Huang *et al.*, 2021; Lee *et al.*, 2016)

Por último, en cuanto a las variables control utilizadas en el estudio (sector, tamaño de la organización y tamaño del equipo), los resultados mostraron que tienen una relación significativa sobre el afecto positivo grupal. Aunque estudios previos no detectaron esta relación con otras variables de bienestar psicosocial (Acosta *et al.* 2012), es comprensible que, a nivel grupal, un mayor tamaño de los equipos haga más arduo compartir un mayor grado en las percepciones de bienestar psicosocial (Bower, *et al.*, 2000).

5.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

Este estudio avanza en el conocimiento sobre el afecto positivo grupal de diversas formas. En primer lugar, propone unos antecedentes basados en un modelo de bienestar organizacional consolidado y coherente (HERO, (Salanova, *et al.*, 2012; Salanova y Soler, 2020). De esta manera, aporta un marco de referencia para las investigaciones sobre el afecto positivo grupal. Por otro lado, identifica prácticas organizacionales concretas como antecedentes del afecto positivo grupal.

En cuanto a las implicaciones prácticas, los resultados del presente estudio sugieren una dirección prometedora para las acciones destinadas a aumentar el afecto positivo grupal. Concretamente, prácticas de recursos humanos que consideran la Responsabilidad Social Empresarial, teniendo en cuenta los intereses de los diferentes agentes de interés (trabajadores/as, clientes/as, proveedores, accionistas, comunidad y sociedad en general), o prácticas que promuevan el desarrollo de carrera y promoción dentro de la organización (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2018).

5.2. 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 estos resultados.

En segundo lugar, los datos se obtuvieron a partir de medidas de autoinforme, lo que podría haber causado un sesgo de método común. Sin embargo, se utilizaron medidas de respuesta distintas (tipo Likert, escala de caras) para reducir este sesgo (Podsakoff, *et al.*, 2012). Además, dada la naturaleza de este estudio, que incluye experiencias psicológicas como el afecto positivo grupal es difícil utilizar datos objetivos.

En tercer lugar, siguiendo el razonamiento marcado por la Teoría de la Ampliación y Construcción (Fredrickson, 1998, 2001), cada emoción u afecto positivo podría estar asociado a un repertorio de pensamiento-acción y por lo tanto a unas conductas específicas, cuyos beneficios también sean específicos. Por lo tanto, establecimiento un paralelismo con el nivel grupal, cada

uno de los afectos positivos grupales podría conllevar unas conductas grupales diferenciadas, y por lo tanto unas consecuencias diferentes para el equipo y para la organización. En resumen, cada afecto positivo podría cumplir una función distinta y diferentes tipos de equipos de trabajo podrían requerir funciones distintas para alcanzar el éxito organizacional. Aunque en este trabajo, no se ha considerado el análisis por separado de los diferentes afectos positivos grupales, futuros estudios deberían considerar no solo sus efectos grupales por separado, si no también conocer aquellas variables laborales (prácticas organizacionales saludables, recursos, demandas) que desarrollan cada tipo de afecto positivo grupal.

En cuarto lugar, este estudio solo ha analizado el efecto directo de cada una de las prácticas sobre el afecto positivo grupal. Sin embargo, las organizaciones no llevan a cabo prácticas aisladas, por lo que futuros estudios deberían considerar la interacción y su efecto en el afecto positivo grupal.

Por último, cada vez más modelos organizacionales comienzan a considerar la sostenibilidad entre sus prácticas de recursos humanos (Stankevičiūtė, y Savanevičienė, 2018). Aunque el modelo HERO (Salanova, *et al.*, 2012) considera las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, todavía no evalúa aspectos como las prácticas verdes (Luu, 2020), así como su efecto en el bienestar psicosocial de los/las empleados/os y equipos de trabajos.

DISPONIBILIDAD DE LOS DATOS DE INVESTIGACIÓN:

Los datos que respaldan las conclusiones de este estudio están disponibles previa solicitud al autor correspondiente. Los datos no están disponibles públicamente debido a restricciones de privacidad o éticas.

6. REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2012). Building organizational trust: A study in Small and Medium-Size Enterprises. In S.P. Gonçalves y J. Neves (Eds.), *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being* (pp.357-379). Scientific & Academic Publishing
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis estudio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2, 107-120.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (29), 107-115. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Barrett, L. F., Lewis, M., Haviland-Jones, J.M. (Eds.) (2018). *Handbook of emotions*. Guilford Press.
- Barsade, S. G., y 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). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Barsade, S. G., y Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Barsade, S. G., y 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>
- Bashshur, M. R., Hernández, A., y González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: A longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 558-573. <https://doi.org/10.1037/a0022675>
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A., y Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327. <https://doi.org/10.1177/104649640003100303>
- Chi, N.W. (2019). Is Support Always Good? Exploring whether Supervisory Support Enhances or Attenuates the Beneficial Effect of Positive Group Affective Tone on Team and Individual Creativity. *Emotions and Leadership*, 133-157. <https://doi.org/10.1108/s1746-979120190000015007>
- Chi, N.W., Chung, Y.Y., y Tsai, W.C. (2011). How Do Happy Leaders Enhance Team Success? The Mediating Roles of Transformational Leadership, Group Affective Tone, and Team Processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1421-1454. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00767.x>
- Dimotakis, N., Davison, R. B., y Hollenbeck, J. R. (2012). Team structure and regulatory focus: The impact of regulatory fit on team dynamic. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 421-434. <https://doi.org/10.1037/a0026701>
- 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.

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.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-116. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.107>

Gil, E.A., Llorens, S., y Torrente, P. (2015). Compartiendo afectos positivos en el trabajo: el rol de la similitud en los equipos [Sharing positive affects at work: The role of similarity within teams]. *Pensamiento Psicológico*, 13, 93-103.

González-Romá, V., y 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>

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., y Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 23409444211012419. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>

Huang, L.-C., Liu, Y., Cheung, G. W., y Sun, J. (2021). A Multilevel Study of Group Affective Tone and Team Innovation: A Moderated Mediation Model. *Group & Organization Management*, 47(6), 1259-1297. <https://doi.org/10.1177/10596011211029411>

Jewell, L.N. y Reitz, H.J (1981). *Group Effectiveness in Organizations*. Scott Foresman: Glenview

Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-67.

Luu, T.T. (2020). Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: the role of environmentally-specific servant leadership, *Journal of Sustainable Tourism*, 28(8), 1193-1222, <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2020.1729165>

Manzano-Patiño, A.P. (2018). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Investigación en educación médica*, 7(25), 67-72. <https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.11.002>

Mason, C.M. y Griffin, M.A (2003). Group absenteeism and positive affective tone: A longitudinal study. *J. Organ. Behav*, 24, 667-687.

Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. MacGraw-Hill Books Company.

Organización Mundial de la Salud. Oficina Regional para Europa (1984). *Promoción de la salud : documento de debate sobre el concepto y los principios: informe resumido del Grupo de Trabajo sobre el Concepto y los Principios de la Promoción de la Salud*, Copenhague, 9-13 de julio de 1984 (ICP/HSR 602(m01)5 p). Oficina Regional para Europa de la OMS.

Ortega-Socorro, E. (27 febrero de 2023). El Gobierno cerca al "estrés laboral": la Inspección de Trabajo actuará en empresas donde sea "frecuente". *El Español*. https://www.elespanol.com.cdn.ampproject.org/c/s/www.elespanol.com/invertia/economia/empleo/20230227/gobierno-laboral-inspeccion-trabajo-actuara-empresas-frecuente/743675973_0.amp.html

- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., y 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. <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2017.1402076>
- Peñalver, J., Salanova, M., y 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>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y 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>
- Rodríguez-Sánchez, A.M. (2021), "Yes, We Can Boost Resilience: Human Resource Management Practices to Build Resilience in the Workplace", In Todt, G., Backmann, J. and Weiss, M. (Ed.) *Work Life After Failure?: How Employees Bounce Back, Learn, and Recover from Work-Related Setbacks*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 83-98. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-519-620211006>
- Rogala, A., y Cieslak, R. (2019). Positive Emotions at Work and Job Crafting: Results From Two Prospective Studies. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02786>
- Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178
- Salanova, M. y Soler, C. (2020). Cultivando organizaciones saludables y resilientes: Metodología HERO en la prevención de riesgos psicosociales. En García-Izquierdo, A. L. (Ed.) *Intervención psicosocial para una prevención de riesgos laborales inclusiva*. (pp. 53-76). Cátedra Asturias Prevención.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. [Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations]. *Papeles del Psicólogo*, 3(37), 177-184. ISSN: 0214-7823
- Sender, G., Nobre, G. C., Armagan, S., y 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>
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., y Salanova, M. (2016). Desarrollando Equipos Empáticos: La influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Revista de Psicología (Arequipa)*, 6(1), 51-63. ISSN: 2306-0565
- Stankevičiūtė, Ž., y Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Sy, T., y Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, 122(2), 127–140. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.003>

Tordera, N., Peiro, J. M., Ayala, Y., Villajos, E., y Truxillo, D. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103444. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103444>

Vilà-Baños, R., Torrado-Fonseca, M., y Reguant-Alvarez, M. (2019). Anàlisi de regressió lineal múltiple amb SPSS: un exemple pràctic. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 12(2), 1–10. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>

Wang, F., Guo, J., y Yang, G. (2023). Study on positive psychology from 1999 to 2021: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1101157>

Wright, T., y 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)